Pojam odgovornosti u kontekstu kompetencija zaposlenika

Ružić, Ozana

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:928875

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 130/PMM/2019

Pojam odgovornosti u kontekstu kompetencija zaposlenika

Ozana Ružić, 0568/336

Koprivnica, 2019.

Sveučilište Sjever

Koprivnica, ožujak 2019. godine

Poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 130/PMM/2019

Pojam odgovornosti u kontekstu kompetencija zaposlenika

Student

Ozana Ružić, 0568/336

Mentor

Doc. dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, ožujak 2019. godine

Sažetak

Odgovornost je sveprisutna u čovjekovom životu, a smatra se da je odgovornost preuzimanje posljedica za svoje radnje. Veže se za zakonsku regulative i moralne zakonitosti, a važan je dio poslovnih odnosa. Poslovna odgovornost je adekvatno obavljanje prihvaćenih poslovnih zadataka, a njezin je izvor u samome pojedincu. Ako pojedinac pristane na obavljanje poslovnog zadatka, preuzeo je i odgovornost za taj zadatak. Za preuzeti radni zadatak, odgovaran je nadređenoj osobi. Poslovna odgovornost je neizostavan dio poslovanja, a u ovome se radu promatra u zadacima, odgovornostima i tipovima menadžera, odgovornom komuniciranju te kao društvena odgovornost u cjelini. Odgovornost u svim segmentima poslovanja je imperativ suvremenih poduzeća, a poduzeća koja prakticiraju neodgovorno poslovanje osuđena su na gubitak tržišta i loše poslovne rezultate.

Ključne riječi: odgovornost, odgovornost u poslovanju, odgovornost menadžmenta, društvena odgovornost

Summary

Responsibility is ubiquitous in life, and it is considered that responsibility is accepting the consequences of one`s actions. It is connected to law regulations and moral legality while being an important segment of bussiness relations. Bussiness responsibility is adequately carrying out accepted bussiness tasks, and source of that responsibility i in every individual person. If an individual accepts to carry out a bussiness task, he is also accepting the responsebility for that task. To take on a work assignement, he is responsible to his superior. Bussiness responsibility is an essential part of doing bussiness, and in this assignment it is discussed trough tasks, responsibilities and types of managers, responsible communication and as social responsibility in its entirety. In every aspect of bussiness, responsibility is an imperative of modern enterprises, while enterprises who conduct irresponsible bussiness are condemed to market value decrease and bad bussiness results.

Keywords: responsibility, business responsibility, market responsibility, social responsibility

Sadržaj

1. **Uvod** 1
2. **Pojam odgovornosti** 2
   - 2.1. **Terminološko određenje** 2
   - 2.2. **Povijest pojma i povezanost s etikom** 3
3. **Odgovornost u poslovanju** 4
   - 3.1. **Odgovornost u odlučivanju** 5
   - 3.2. **Odgovornost menadžmenta** 8
   - 3.2.1. **Radikalne odluke** 12
   - 3.3. **Odgovornost prema i za podređene** 13
4. **Društveno odgovorno poslovanje** 16
   - 4.1. **Vrste društvene odgovornosti** 18
   - 4.2. **Motiviranost organizacije za društveno odgovorno poslovanje** 19
5. **Odgovorna poslovna komunikacija** 21
   - 5.1. **Odgovorna komunikacija u kriznim situacijama** 24
6. **Zaključak** 26
7. **Literatura** 28

1. Uvod

Odgovornost je višeznačan pojam koji obuhvaća sva područja ljudskog djelovanja. Usko je povezana s dva segmenta – zakonskim regulativama i etikom. Zakonske regulative propisuju koja je odgovornost svih sudionika poslovnih procesa te koje su posljedice za povredu odgovornosti. Etika su osobni, nemjerljivi stavovi pojedinca koji definiraju način na koji će se osoba odnositi prema radnim i drugim obavezama te hoće li se njezino ponašanje moći nazvati odgovornim ili ne.

Poslovna odgovornost odnosi se na adekvatno obavljanje prihvaćenih poslovnih zadataka. Poslovno odgovorni pojedinci su pojedinci koji povjerene im zadatke obavljaju u skladu s očekivanjima koje propisuje poslovna strategija organizacije.

U ovome će se radu pojam odgovornosti promatrati na primjeru menadžmenta, društveno odgovornog poslovanja i odgovorne komunikacije. Naime, s obzirom na to da je osnovni zadatak menadžmenta donošenje poslovnih odluka, menadžeri su dio organizacije koji snosi najveću odgovornost. Zbog toga su ukratko pokazani primjeri u kojima se očekuje najviša odgovornost menadžmenta. Društveno odgovorno poslovanje postalo je imperativ svih organizacija koje drže do svojega ugleda pa je objašnjeno što ono podrazumijeva. Odgovorna komunikacija je objašnjena zato što zbog primjerenog slanja poslovnih poruka koje podrazumijeva odgovornost nema ni uspješne poslovne organizacije.

Glavni cilj rada je ukazati da je odgovornost prisutna u raznim segmentima poslovanja te da bez odgovornog pojedinca nema ni uspješnog poslovanja. Kako bi se osigurala uspješnost poslovanja, potrebno je voditi brigu o adekvatnom provođenju svih segmenata poslovanja.

U skladu s navedenim, ovaj je rad podijeljen na četiri glavna poglavlja te uvod i zaključak. U drugome se poglavlju, nakon uvoda, razmatra pojam odgovornost, treće se bavi odgovornim poslovanjem, četvrto proučava društveno odgovorno poslovanje. U petome se objašnjava odgovorna poslovna komunikacija.

2. Pojam odgovornosti

Pojam odgovornosti uči se od najranije dobi. Roditelji djecu uče odgovornosti te ih potiču na odgovorno ponašanje. Očekuje se da svi ljudi razumiju što je odgovornost, no percepcija ovoga pojma uvelike ovisi o pojedincu zbog čega je važno terminološki odrediti pojam odgovornosti.

2.1.Terminološko određenje

Pod pojmom odgovornosti podrazumijeva se niz različitih nižih pojmova od kojih svaki podrazumijeva slično značenje. Općenito, odgovornost označava stanje u kojemu je netko odgovoran za neki propust nekome drugome. U tome smislu, razlikuju se civilnopravna i građanskopravna odgovornost[1]. Civilnopravna odgovornost je općenita zabrana nanošenja štete nekome. Ako netko nanese štetu drugome, tada odgovara za nanošenje štete i dužan je odgovarati pred zakonom. Građanskopravna odgovornost znači da je netko napravio određenu štetu za koju je zakonski odgovoran[2].

Pojam odgovornosti podrazumijeva tri različita značenja, odnosno koristi se na tri različita načina:

a) Deskriptivni (koji opisuje)
b) Proskriptivni (koji propisuje)
c) Askriptivni (koji pripisuje) (Vučković, 2000)

Deskriptivni način opisuje odnos čina i počinitelja čina, ali ne govori o posljedicama do kojih je čin doveo. Drugim riječima, tu se pojam odgovornosti koristi kao odgovornost osobe za neku radnju. Proskriptivni način propisuje obavezu da se nešto učini. Primjerice, zakoni propisuju određene postupke i pravila ponašanja. Askriptivno korištenje pojma odgovornosti podrazumijeva davanje suda o činitelju nekog djela. (ibid)

U odnosu odgovornosti postoji netko tko je odgovoran, netko kome se odgovara i neka radnja ili stvar za koju se odgovara. Odgovornost se stoga mora promatrati kao odnos u kojemu je netko nekome drugome odgovoran za nešto. Dakle, kod pojma odgovornosti uvijek postoji

1 http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44735 (10.12.2018.)
2 Ibid

aktivan subjekt. Taj aktivan subjekt, nositelj odgovornosti, može biti pojedinac, ali i kolektiv. (ibid)

Važno je odgovoriti i na pitanje kada nastaje odgovornost. Stoga razlikujemo dvije vrste odgovornosti: retrospektivnu i prospektivnu. Retrospektivna odgovornost je odgovornost za ono što je već učinjeno i čije su posljedice u prošlosti. Prospektivna odgovornost je odgovornost koja nastupa prije samoga izvršenja nekoga djela, prati djelo i gleda u budućnost kako bi predvidjela posljedice izvršenja nekoga djela. (ibid)

2.2.Povijest pojma i povezanost s etikom

Kroz povijest je pojam odgovornosti ponajviše korišten u pravnome smislu, a podrazumijevao je pravnu i moralnu odgovornost. Pritom između pravne i moralne odgovornosti vrlo često stoji znak jednakosti zato što su se moralna i pravna odgovornost kroz povijest vrlo često izjednačavale.

Jedan od najstarijih sačuvanih zakona na svijetu je Hamurabijev zakonik sastavljen između 1755. i 1750. g. pr. Kr. Smatra se glavnim izvorom babilonskog prava, a osnova je za mnogobrojne današnje zakone. Osim što se sastoji od niza zakona, sadrži i kazne za nepridržavanje zakona. (Benić, 2017, str. 13) Nadalje, u Hamurabijevom su zakoniku propisane različite odgovornosti kao što su; odgovornost dužnika prema vjerovniku, odgovornosti partnera pri zajedničkom djelovanju, odgovornosti kod dugovanja i sl. (ibid)

Antička Grčka ostavila je neizbrisiv trag na sva područja ljudskog djelovanja; od umjetnosti, politike, medicine, fizike, filozofije pa sve do ekonomije, obrazovanja i sl. Iako u antičkoj Grčkoj nije postojala ekonomija kao znanost, svejedno se je proučavala u okviru etike. Pojam odgovornosti u to je vrijeme promatran ponajviše u vezi s etikom.

Aristotel, jedan od trojice najutjecajnijih starogrčkih filozofa, koji s Platonom i Sokratom čini najpoznatiju filozofsku trijadu toga razdoblja, smatrao je da za svoje postupke može biti odgovorna samo osoba koja ih je učinila slobodno. (Vučković, 2000) Osoba koja zbog bilo kojeg razloga (psihičke bolesti ili prisile) postupak nije učinila slobodno, ne može ni biti odgovorna za taj čin. Smatra se da je Aristotel prvi stvorio teoriju o moralnoj odgovornosti. Nadalje, Aristotel je smatrao da su etika, ekonomija i etično poslovanje kompatibilni aspekti iste stvari. Prema tome je definirana i poslovna etika koja podrazumijeva da se poslovi obavljaju tako da se ostvari dvostruka korist; korist za osobu koja obavlja posao (ili organizaciju) i korist za druge. (Bebek, Kolumbić, 2000)

3. Odgovornost u poslovanju

Kod razmatranja poslovne odgovornosti, potrebno je razmotriti poslovnu etiku. Poslovna etika je, prema definiciji, „primjena etičkih principa u poslovnim odnosima i aktivnosti (s tim da) mnoga poduzeća imaju u pisanom obliku formalne etičke kodove…“ (Bebek, Kolumbić, 2000, str. 7) Cilj poslovne etike je uspješno obaviti zadatak koji se izvršava za drugoga, ali i pobrinuti se da druga strana kompenzira obavljeni posao. Dakle, osoba koja djeluje etično u poslovnom smislu mora biti dvostruko etična; etična prema drugome, ali i etična prema sebi.

Do razvoja poslovne etike došlo je 60-ih godina 20. stoljeća kada se je počelo raspravljati o pravima radnika te o društveno odgovornom poslovanju. Može se definirati još i kao „skup moralnih pravila i vrijednosti koji utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinca ili grupa u odnosu na nešto što je dobro ili loše.“ (Aleksić, 2007, str. 421) Iz toga proizlazi da je cilj poslovne etike potaknuti pojedinca ili poslovnu zajednicu na promjenu ponašanja i usmjeravanje prema onome što se smatra dobrim. Današnje se poslovne organizacije ponajviše razlikuju o tome koje vrijednosti prevladavaju u njima i prema etičkom okruženju koje vlada unutar organizacije, ali koje se širi i na vanjske poslovne subjekte. Na etično ponašanje organizacije utječu različiti čimbenici, kao što je pokazano u tablici.

Tablica 1: Činitelji etičnog ponašanja organizacije (Aleksić, 2007)

Činitelji etičnog ponašanja organizacije			
Etika pojedinca	Organizacijska kultura	Organizacijski sustav	Vanjske interesne skupine
Vrijednosti	Rituali, ceremonije	Struktura	Državne regulative
Uvjerenja	Legende, priče	Pravila	Kupci
Moralni razvoj	Jezik, žargon	Politika	Globalno tržište
Okvir moralnog odlučivanja	Simboli	Etički kodeksi, sustavi nagrađivanja	Posebne interesne grupe
	Povijest i tradicija	Trening i selekcija	

Svi čimbenici etičnog ponašanja trebali bi biti usvojeni kao načelo korporativnog ponašanja, ali bi ih i svaki pojedinac trebao usvojiti kao neku vrstu vlastite etičke poslovne norme. S obzirom na to da organizacije djeluje u suradnji s mnogobrojnim vanjskim poslovnim partnerima, njihovi etički sustavi također dovode do etičkog ponašanja organizacije.

S poslovnom etikom veže se i poslovna odgovornost. Na dio poslovne odgovornosti sudionici poslovnog svijeta pristaju samim pristajanjem na sudjelovanju u poslovnom svijetu. Primjerice, zaposlenici pristaju na preuzimanje poslovne odgovornosti potpisivanjem ugovora o radu/djelu. Još jedan važan dokument pomoću kojega se definira struktura poslovne odgovornosti unutar svake poslovne organizacije je etički kodeks. Etički kodeks „predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije“. (Aleksić, 2007., str. 425) Međutim, važno je napomenuti da etički kodeks ne naređuje pojedincima kako se moraju ponašati.

Poslovna odgovornost pojedinca je obaveza izvršavanja zadanih zadataka. Poslovno odgovorni pojedinci obavljaju povjerene im zadatke najbolje što mogu. Izvor poslovne odgovornosti je u samome pojedincu, a kada osoba pristane na obavljanje poslovnog zadatka, preuzela je i odgovornost za taj zadatak. Za preuzeti radni zadatak, odgovorna je nadređenoj osobi. (Certo, Certo, 2008) Poslovna odgovornost definira se kao „obveza izvršenja zadatka uza zadovoljavajuće rješenje“. (Buble, 2010, str. 160) Pritom svaki zaposlenik mora točno znati gdje su granice njegove odgovornosti, odnosno mora se znati tko za što odgovara.

Nadalje „poslovna odgovornost se odnosi na filozofiju upravljanja prema kojoj se pojedince smatra pravno ili poslovno odgovornima za kvalitetu korištenja vlastitih ovlasti i ispunjavanje odgovornosti obavljanja predodređenih aktivnosti.“ (Certo, Certo, 2008, str 261) Drugim riječima, poslovna odgovornost podrazumijeva da osoba koja pristane na obavljanje određenog poslovnog zadatka snosi odgovornost da će se zadatak adekvatno obaviti. Pojedinci koji ne obave radne zadatke, snosit će određeni oblik kazne, a oni koji ih odgovorno obavljaju, bit će nagrađeni.

Kada ne bi postojao nijedan oblik kazne ili sankcije za nepridržavanje poslovne odgovornosti, opstanak organizacija ne bi bio moguć. Zbog toga postoje različite vrste ugovora koji reguliraju odnose zaposlenika i organizacije pa reguliraju i sankcije za neobavljanje radnih obaveza.

3.1. Odgovornost u odlučivanju

Odlučivanje je pojam koji podrazumijeva aktivnosti vezane za sve segmente ljudskoga života – od odabira hrane za doručak pa sve do mnogo kompleksnijih stvari kao što je preseljenje ili

kupovina kuće. Odluke u privatnom životu tiču se manjeg broja ljudi, a poslovne su odluke mnogo složenije s obzirom na to da se tiču većeg broja ljudi, organizacije kojoj pojedinac pripada te odgovornosti prema društvenim interesnim skupinama. Općenito, odlučivanje je odabir načina djelovanja između više mogućnosti (Sikavica, Hunjak i sur., 2014.). Odlučivanje je izbor između različitih mogućnosti pa je tako poslovno odlučivanje izbor između različitih mogućnosti u poslovnim situacijama. Međutim, pri poslovnom odlučivanju treba biti mnogo oprezniji zato što se odnosi na mnogo više ljudi. Najveći broj odluka u organizaciji donosi menadžment, iako odlučivanje postoji i u drugim dijelovima organizacije. Prema tome jesu li skloni ili neskloni odlučivanju, menadžeri se dijele na (ibid):

a) Menadžere koji izbjegavaju problem
b) Menadžere koji rješavaju problem
c) Menadžere koji tragaju za problemima

Menadžeri koji izbjegavaju problem ignoriraju sve informacije o problemu i ne žele se nositi s problemom. Menadžeri koji rješavaju problem bave se problemom u trenutku njegova javljanja. Menadžeri koji tragaju za problemima su najpoželjniji menadžeri zato što aktivno traže probleme i prije nego što se problemi pojave te ih nastoje riješiti (ibid).

Dakle, najodgovorniji su menadžeri koji tragaju za problemom. Odgovorno odlučivanje proizlazi iz osobnih vrijednosti i organizacijskih vrijednosti. Osobne vrijednosti su stabilna uvjerenja pojedinca o tome je li neki oblik ponašanja poželjan ili ne. Organizacijske vrijednosti su zajedničke vrijednosti organizacije; to su vrijednosti koje organizacija nameće zaposlenicima (ibid). Suvremeno doba potaknulo je mnoge organizacije na donošenje vlastitih etičkih kodeksa ili etičkih standarda kojima propisuju vrijednosti koje zastupaju.

U poslovanju se, osim poslovnih dilema, vrlo često javljaju etičke dileme koje su uobičajen dio poslovanja. Prilikom donošenja poslovnih odluka javljaju se pitanja povezana s etikom ili moralom. Brojne poslovne odluke usporedive su s etičkim odlukama pa su prilikom njihovog donošenja važni moralni ili etički standardi pojedinca donositelja odluka. Budući da se etičnost odluke ne može promatrati izvan konteksta u kojemu je odluka nastala, ista odluka može se činiti etičnom i neetičnom (ibid).

Etične su odluke one odluke koje su u isto vrijeme legalne te prihvatljive cjelokupnoj zajednici, a neetične su odluke one odluke koje ili nelegalne ili neprihvatljive širem broju ljudi. Osnovni kriterij prema kojemu se razlikuju etične i neetične odluke je moralno pitanje:

„Hoće li moja odluka nekome naštetiti ili donijeti korist?“ Stoga se etika i moral smatraju jednim od najvažnijih elemenata procesa odlučivanja (ibid).

Čovjek se ne može ponašati etično u poslovnome svijetu, a neetično u privatnome svijetu, nego su segmenti moralnosti odlučivanja povezani u svim aspektima čovjekovog života. Pet je različitih izvora morala: društvena etika, profesionalna etika, poslovna (radna) etika, organizacijska etika i osobna etika. Zbog kompleksnog utjecaja etike na odgovornost pri donošenju odluka, formirani su i različiti modeli etičkog odlučivanja i ponašanja pojedinca iz kojih se može lakše spoznati proces odgovornog, etičnog zaključivanja. Jedan od najpoznatijih je model J. Resta koji pokazuje proces odlučivanja kao niz od četiri koraka. Prvi korak je moralna osviještenost, dakle odlučitelj mora prepoznati moralno pitanje. Drugi korak je moralna prosudba pa je potrebno razmisliti o mogućim izborima i posljedicama do kojih oni dovode. Treći korak je moralna namjera; pitanje morala mora imati prioritet pred svim ostalim pitanjima. Četvrti korak je moralna akcija, odnosno konkretno djelovanje usklađeno s moralnim načelima (ibid).

Nadalje, u definiranju hoće li odlučivanje biti odgovorno ili ne, veliku ulogu imaju i emocije. Poslovne odluke vrlo su često pod utjecajem emocija, stoga ih se smatra važnim elementom u procesu odlučivanja. Emocije mogu pozitivno ili negativno utjecati na odgovornost pri donošenju poslovnih uloga, a najvažnija je samokontrola. Osobe s razvijenom emocionalnom inteligencijom racionalnije će donositi poslovne odluke pa će im emocije zapravo pomoći pri njihovom donošenju (ibid).

Pogreške pri odlučivanju javljaju se zbog neadekvatnog procesa donošenja odluka ili zbog načina razmišljanja donositelja odluka. Najčešće nastaju u nesigurnim ili rizičnim situacijama (ibid). Takve su pogreške raznovrsne i mnogobrojne te ih je teško suzbiti, ali ako menadžer slijedi odgovarajući obrazac donošenja poslovnih odluka, pogreške će se rjeđe događati.

Dakle, odgovoran menadžer je menadžer koji traga za problemima i prije nego što su se pojavili i ugrozili poslovanje. Njegove su odluke vrlo često pod utjecajem emocija, ali vođen emocionalnom inteligencijom, promišlja o odlukama i ne griješi. Važno je napomenuti da je emocionalna inteligencija sposobnost da se prepoznaju vlastiti osjećaji i osjećaji drugih ljudi, samokontrole po pitanju emocija i motiviranja (Sikavica, Hunjak i sur., 2014.).

3.2. Odgovornost menadžmenta

Pod pojmom menadžment obično se podrazumijevaju upravljačke strukture u nekoj poslovnoj organizaciji. Postoji niz različitih definicija menadžmenta, a jedna od općeprihvaćenih kaže da je menadžment „proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ (Buble, 2010, str. 1.) Dakle, jedan od osnovnih menadžerskih zadataka je efikasna organizacija podređenih kojom će se ostvariti organizacijski ciljevi, bez obzira na okolinske uvjete. Menadžeri pritom imaju i druge brojne zadatke kao što su planiranje, donošenje odluka, organizacija rada i poslovanja, angažiranje zaposlenika za radne zadatke te vođenje zaposlenika i kontroliranje svih vrsta resursa (ibid).

„U menadžmentu ne postoji važnija ideja od ciljeva. On nema značenja ako nema ciljeva.“ (Certo, Certo, 2008, str. 7) Zadatak menadžmenta nije da sam ispuni sve ciljeve. Cilj menadžmenta je pronaći kadar koji će ostvariti ciljeve, organizirati ga i voditi u ostvarenju ciljeva. Ako želimo da menadžer može ostvariti svoj cilj pronalaska kadra koji će mu pomoći u ostvarenju ciljeva, moramo pronaći menadžera koji ima određena znanja i vještine, a pritom se pitamo što su to uopće znanja i vještine te koje vještine menadžer mora posjedovati (Buble, 2010.).

Postoje različite definicije vještina, a sveobuhvatna definicija kaže „menadžerske vještine označuju sposobnost menadžera da izborom i upotrebom odgovarajućih alata (sredstava i metoda) izvodi određene aktivnosti usmjerene ostvarenju ciljeva poduzeća“ (Buble, 2010, str. 2.).

Pritom menadžer mora imati četiri osnovne vještine; konceptualne vještine, vještine rada s ljudima, tehničke vještine i vještine oblikovanja te pet posebnih vještina; vještine planiranja, vještine organiziranja, vještine upravljanja ljudskim potencijalima, vještine vođenja i vještine kontroliranja (Buble, 2010).

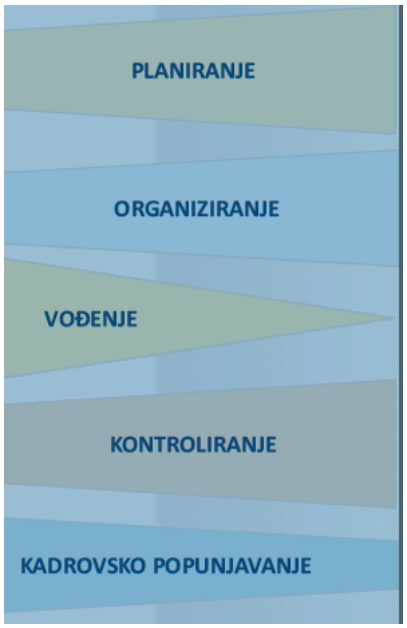
Menadžerske vještine potrebne su za ostvarenje ciljeva menadžmenta, a zadaće menadžmenta najbolje se vide na slici 1.

Slika 1: Zadaće menadžmenta (Legčević, nd)



Kao što je vidljivo sa slike, glavni cilj svakoga menadžmenta je ostvarivanje ciljeva poduzeća. Kada ciljevi ne bi postojali, tada organizaciji ne bi trebali ni menadžeri. Pritom se ostvarenje ciljeva postiže kroz rad sa zaposlenicima i putem zaposlenika (raspoređivanjem radnih zadataka na zaposlenike. Potrebno je postići ravnotežu efikasnosti i efektivnosti te racionalno koristiti ograničene resurse. Menadžment pri pokušaju ostvarenja organizacijski ciljeva ima pet osnovnih funkcija, kao što je prikazano na sljedećoj slici.

Slika 2: Funkcije menadžmenta (Legčević, nd)



Menadžeri su zaduženi za planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i kadrovsko popunjavanje. Važno je utvrditi da se sve ove zadaće moraju obavljati odgovorno ako se želi osigurati rast i opstanak organizacije na tržištu. Smatra se da su menadžeri odgovorni ako svoje poslove obavljaju onako kako ih moraju obavljati. Ako organizacija želi imati uspješan sustav upravljanja, mora zaposliti odgovorne menadžere zato što su odgovorni menadžeri ključ odgovornog poslovanja i upravljanja. Odgovorni menadžeri se posebno cijene zato što su oni zaduženi za vodstvo drugih zaposlenika u pravilnom obavljanju poslova (Certo, Certo, 2008). Odgovornost menadžera ocjenjuje se putem četiri segmenta:

a) Stav i ponašanje prema podređenima
b) Ponašanje prema nadređenima
c) Ponašanje prema svim drugim skupinama
d) Vlastiti stavovi i vlastite vrijednosti (Certo, Certo, 2008).

Razrada ova četiri segmenta ocjenjivanja menadžerske odgovornosti prikazana je u sljedećoj tablici.

Tablica 2: Segmenti odgovornog ponašanja menadžera (Certo, Certo, 2008)

<table>
<tr><th colspan="4">Segmenti odgovornog ponašanja menadžera</th></tr>
<tr><th>Stav i ponašanje prema podređenima</th><th>Ponašanje prema višem menadžmentu</th><th>Ponašanje prema svim drugim skupinama</th><th>Vlastiti stavovi i vlastite vrijednosti</th></tr>
<tr><td>Vođenje skupine smatraju svojom dužnošću.</td><td>Ako pogriješe, prihvaćaju kritiku. Štite svoje podređene od kritiziranja.</td><td rowspan="3">Trude se popuniti sve praznine između područja za koje za zaduženi i područja ostalih menadžera.</td><td>Poistovjećuju se s grupom.</td></tr>
<tr><td>Daju pohvale i zasluge.</td><td rowspan="2">Brinu se da njihovi podređeni zadovolje očekivanja i postignu cilj.</td><td>Ciljevi organizacije su ispred osobnih želja i aktivnosti.</td></tr>
<tr><td>Upućeni su u probleme i aktivnosti.</td><td>Ako postoji zadaća za koju ne postoji trenutna nagrada, ali</td></tr>
</table>

			pomaže podređenima i tvrtki – obavljaju ju.
Održavaju proizvodnost, ali spremni su okončati poslovanje ako je potrebno.			Brinu se o resursima tvrtke kao da su njihovi privatni.

Odgovorni menadžeri su dobro organizirani pojedinci koji u potpunosti prate probleme i aktivnosti organizacije kojom upravljaju, imaju profesionalan odnos prema podređenima i nadređenima, brinu o resursima tvrtke kao da su njihovi vlastiti te stavljaju ciljeve organizacije za koju rade na prvo mjesto, ispred privatnih ciljeva.

Menadžeri imaju sedam različitih vrsta odgovornosti, kao što je objašnjeno u tablici 3.

Tablica 3: Odgovornosti menadžera (Certo, Certo, 2008)

Odgovornosti menadžera	
Opća odgovornost	Treba voditi i usmjeravati izvršenje funkcije putem osobe koja prihvaća operativnu odgovornost.
Operativna odgovornost	Osoba koja je izravno odgovorna za izvršenje funkcije.
Posebna odgovornost	Osoba koja je odgovorna za izvršenje jednog dijela funkcije.
Obvezna konzultacija	Osoba na čije područje odluka utječe pa ju se mora pitati za savjet prije donošenja odluke. Ova osoba ne daje odobrenje i ne donosi odluku.
Moguća konzultacija	Osoba koju se može pitati za savjet i sl.
Obvezno obavještavanje	Osoba koju se mora obavijestiti o svim poduzetim radnjama.
Obvezno odobrenje	Osoba čiji je zadatak odobriti ili odbiti odluku.

Kao što je vidljivo iz prethodne tablice, menadžeri imaju niz odgovornosti prema organizaciji, ali pritom predstavljaju dio poslovne hijerarhije kojoj su drugi zaposlenici dužni odgovarati za svoje postupke.

3.2.1. Radikalne odluke

Jedan od zadataka menadžmenta je donošenje odluka. Odluka se definira kao „izbor koji je napravljen između dvije ili više mogućih opcija.“ (Certo, Certo, 2008, str. 156.) Donošenje odluka u organizaciji je dio svakodnevnih menadžerskih aktivnosti, a osim što donose odluke, menadžeri ih moraju priopćiti zaposlenicima. Menadžersko odlučivanje nije brojno, ali je iznimno važno za organizaciju. Ono je najvažniji dio menadžerskog posla. Menadžment svoju rukovodeću odluku ostvaruje upravo donošenjem odluka. S obzirom na to da je menadžersko odlučivanje najvažnije odlučivanje u organizaciji, o njemu ovisi uspjeh organizacije i njezina budućnost (Sikavica, Hunjak i sur., 2014.).

Neke od organizacijskih odluka nisu pretjerano značajne i nemaju utjecaj na organizaciju i zaposlenike pa ne postoji problem u njihovom donošenju i priopćavanju. Međutim, postoje i odluke čijim se donošenjem značajno mijenja neki od segmenata organizacije.

Odluke se donose u tri različite situacije; situaciji potpune sigurnosti, situaciji potpune nesigurnosti i u situaciji rizika. Najpogodnija je situacija potpune sigurnosti zato što kod nje menadžeri mogu u potpunosti predvidjeti ishod provedene odluke. U situaciji potpune nesigurnosti uopće se ne može predvidjeti kako će nova odluka utjecati na stanje u organizaciji. Na granici između potpune sigurnosti i potpune nesigurnosti nalaze se rizične situacije (Certo, Certo, 2008).

Osim što imaju odgovornost za donošenje odluka u tri različite situacije, menadžeri su katkad odgovorni i za donošenje radikalnih odluka. Radikalne su odluke „odluke koje vode do radikalne promjene.“ (Hruška, 2011, str. 99) Kroz donošenje radikalnih odluka mijenjaju se postojeći vrijednosni sustavi i značenja. Radikalne bi se odluke mogle smjestiti u rizične odluke zato što se njihovo djelovanje može predvidjeti u nekom segmentu, ali ne i u potpunosti.

Postoji mogućnost da će se zaposlenici protiviti radikalnim odlukama zbog različitih razloga kao što su strah od promjene, nezainteresiranost za učenje i sl. Zbog toga kod provođenja radikalnih odluka u obzir treba uzeti da nije dovoljno samo promijeniti strategiju, strukturu i sustav, nego je potrebno promijeniti i način razmišljanja. Kod provođenja radikalnih odluka, menadžeri su često suočeni s nizom problema; uglavnom ne donose odluke koje se odnose na

njih, ne govore o temama koje smatraju opasnima i ne rješavaju se problemi nego simptomi problema (Hruška, 2011).

Problem je što se kod radikalnih odluka ne može predvidjeti utjecaj na organizaciju, zaposlenike i ostale poslovne suradnike pa se njihovom donošenju treba pristupiti osobito pažljivo. Osim toga, odgovornost za radikalne odluke kod menadžera može izazvati osjećaj nesigurnosti.

3.3. Odgovornost prema i za podređene

S obzirom na to da je jedan od osnovnih menadžerskih zadataka upravljanje podređenima i briga za podređene, menadžeri imaju visok stupanj odgovornosti prema podređenima i za podređene. Odgovornost prema podređenima znači da će menadžer organizirati posao na način da nikoga ne zakida pa samim time ni ne stvara situaciju otpora i gubitka motiviranosti kod zaposlenika. Osim toga, svojim postupcima menadžment odgovara za podređene što znači da je odgovoran za sve što zaposlenici kojima je nadređen učine.

Dakle, menadžer mora organizirati podređene, što se može obaviti na dva načina – dodjeljivanjem zadataka i delegiranjem. Dodjeljivanje zadataka je direktan proces i u njemu menadžer prenosi poslove i zadatke na osobu koja mu je direktno podređena. Dodjeljivanjem se prenose samo poslovi i zadatci, a odgovornosti i ovlasti ostaju na menadžeru. Delegiranje je proces u kojemu se podređenima zadaju poslovi i zadatci, ali im se prenose i odgovornosti za rezultate obavljenog posla (Buble, 2010). Delegiranje je zapravo vrsta upravljanja podređenima u kojoj se osim radnih zadataka, na podređene prenosi i dio odgovornosti za izvršavanje tih zadataka.

Kod delegiranja, vrlo je važno da se odgovornost prenosi prema dva temeljna pravila:

a) Mora se izbjegavati jaz odgovornosti. Jaz odgovornosti su situacije u kojima zadatci nisu uključeni u područje odgovornosti nekog zaposlenika.
b) Mora se izbjegavati preklapajuća odgovornost. To je odgovornost kod koje više osoba snosi odgovornost za obavljanje istih zadataka (Buble, 2010).

Delegiranje je situacija u kojoj menadžeri prenose dio odgovornosti na podređene. Pritom moraju paziti da im prenesu samo odgovornosti koje su uključeni u područje njihovih radnih zadataka te da odgovornost za obavljanje jednog zadatka povjere samo jednom podređenom.

Kako bi menadžeri uopće mogli upravljati podređenima, važno je uspostaviti odnose u organizaciji.

Jedna od odgovornosti menadžmenta je razviti dobru komunikaciju i međuljudske odnose sa svojim zaposlenicima te među njima. U poslovnim odnosima je vrlo važno očuvati ravnotežu kako bi svi sudionici bili zadovoljni, a „osnova ljudskih odnosa je obveza, i svatko na neki način plaća za ono što dobije“ (Fox, 2006, str. 92). Ako se poslovni odnos zamisli kao vaga, vagu je potrebno konstantno održavati u ravnoteži da bi svi sudionici bili zadovoljni, odnosno svi moraju davati istu količinu vremena, znanja i truda u odnos.

Najvažnija odgovornost menadžmenta u stvaranju dobrih odnosa među zaposlenicima je stvoriti povjerenje u poslovnom odnosu, a povjerenjem se u poslovnom smislu smatra povjerenje u (ibid):

- intelektualne i stručne sposobnosti drugih sudionika,
- povjerenje u njihove moralne kvalitete i
- povjerenje u pozitivne stavove drugih sudionika poslovnih procesa.

Menadžeri mogu potaknuti povjerenje među zaposlenicima ako priznaju vlastita ograničenja, ako priznaju vlastite greške, dijele informacije te ohrabruju ostale zaposlenike na sudjelovanje. Menadžeri mogu potaknuti i nepovjerenje među zaposlenicima, ako igraju ulogu neranjivih pojedinaca, ne žele podijeliti informacije te ne prihvaćaju utjecaj drugih zaposlenika (ibid).

Odgovornost menadžera za podređene, odnosno zaposlenike je i njihova motivacija. Menadžer treba osmisliti, oblikovati i implementirati motivacijski sustav koji će pogodovati ostvarenju individualnih i grupnih organizacijskih ciljeva. Motivacija zaposlenika mora osigurati ostvarenje četiri vrste ponašanja (ibid):

a) Najkvalitetniji ljudi trebaju zadržani u organizaciji, a treba se potencirati i zapošljavanje novih kvalitetnih kadrova.

b) Zaposleni trebaju kvalitetno izvršavati sve preuzete zadatke i obaveze.

c) Kreativnost, inovativnost i doprinosi rješavanju problema trebaju biti poticani, a nagrađuje se i kreiranje novih proizvoda i usluga te postizanje visokih standarda kvalitete.

d) Zaposlenici trebaju biti zainteresirani za identifikaciju s poduzećem u kojemu su zaposleni.

Dvije su vrste motivacije zaposlenika; financijska i nefinancijska motivacija. Financijska motivacija temelji se na materijalnom nagrađivanju najboljih zaposlenika, odnosno povećanju plaće kod dobrih učinaka. Nefinancijska motivacija temelji se na zadovoljavanju potreba višeg reda, a postiže se dopuštanjem zaposlenicima da sudjeluju u kreiranju radne okoline, radnoga vremena, novih proizvoda i sl. (ibid).

4. Društveno odgovorno poslovanje

Svako poduzeće posluje u okolini, a pod okolinom poduzeća misli se na sve činitelje koji utječu na poslovanje poduzeća te koje menadžment mora uzeti u obzir kada donosi odluke o poduzeću. Okolina je izvor prilika, ali i opasnosti za poduzeće. Razlikuju se eksterna (vanjska) okolina poduzeća i interna (unutarnja) okolina poduzeća (Buble, 2006.).

Pod eksternom se okolinom podrazumijevaju oni dijelovi okoline koji indirektno utječu na poduzeće, a to su opća ili socijalna okolina te poslovna okolina ili okolina zadataka. Opća ili socijalna okolina nije pod kontrolom poduzeća pa zbog toga poduzeće mora biti konstantno fokusirano na nju, promatrati ju i reagirati na promjene. To su, primjerice, zakoni, porezi i sl. Poslovna okolina ili okolina zadataka su svi oni činitelji koji utječu na sposobnost poduzeća da redovno obavlja svoje poslovanje (npr. kupci, dobavljači, sindikati). Ako ti činitelji odaberu nesuradnju zbog bilo kojega razloga, poduzeće neće moći obavljati svoje funkcije (Buble, 2006.)

Pod internom se okolinom misli na okolinu poduzeća koja se nalazi u samome poduzeću. Interna je okolina pod direktnom kontrolom poduzeća, odnosno na nju se može mnogo lakše utjecati. To je neposredna radna okolina poduzeća, a u njoj se događaju svi najvažniji procesi i događaji zahvaljujući kojima je moguć opstanak poduzeća. Internu okolinu čine organizacijska kultura, organizacijska struktura i organizacijski resursi (Buble, 2006.)

Kada se sagleda utjecaj poduzeća na okolinu, važno je razmišljati o odgovornosti poduzeća za okolinu u koju djeluje. Odgovornost poduzeća za okolinu u kojoj djeluje obično se označava kao društvena odgovornost poduzeća.

Društvena odgovornost je pojam koji se koristi od 1960-ih godina. Definira se kao „razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.“ (Buble, 2006, str. 73.). To je „odgovornost cjeline društva prema svojim dijelovima… kao i odgovornost dijelova društva prema društvu kao cjelini.“ (Jalšenjak, Krkač, 2016, str. 174.) Primjerice, to je odgovornost društvenog uređenja prema pojedincu ili nekoj organizaciji (obrt, udruga, institucija i sl.), ali i odgovornost pojedine osobe ili organizacije prema društvenom uređenju.

Naravno, potrebno je definirati koje društvene odgovornosti ima organizacija u uvjetima u kojima posluje.

Još jedna od definicija društvene odgovornosti navodi da je društvena odgovornost „obveza uprave da poduzme mjere zaštite i unapređenja dobrobiti i društva kao cjeline i interesa organizacije.“ (Certo, Certo, 2008, str. 50)

S obzirom na to da različiti ljudi imaju različite sustave društvene vrijednosti, definirano je deset pravila društvene odgovornosti poduzeća, kao što je navedeno u tablici 4.

Tablica 4: Deset pravila društveno odgovornog poduzeća (Buble, 2006)

Deset pravila društveno odgovornog poduzeća	
1.	Korektivne akcije potrebno je poduzeti prije nego što se to izričito zahtijeva.
2.	U suradnji s građanima i društvenim grupama potrebno je rješavati zajedničke probleme.
3.	Potrebno je uspostaviti industrijske standarde i propise.
4.	Greške je potrebno javno priznati.
5.	Potrebno je uključiti se u prikladne socijalne programe.
6.	Potrebno je sudjelovati u rješavanju problema okoline.
7.	Potrebno je pratiti promjene u društvenoj okolini.
8.	Korporacijska pravila ponašanja moraju se uspostaviti, a zatim i poštovati.
9.	Potrebno je prihvatiti javne standarde o socijalnim pitanjima.
10.	Profit bi se trebao ostvarivati na stalnoj osnovi.

Kada organizacija poštuje ovih deset pravila, u potpunosti je ispunila zahtjev za društveno odgovornim poslovanjem. Pritom je važno odrediti koje obveze bi organizacija trebala ispuniti kako bi njezino poslovanje bilo društveno odgovorno te na koji će način ispuniti te obveze (Certo, Certo, 2008). Svaka organizacija je odgovorna za razvijanje društveno odgovornog poslovanja.

Najveću ulogu u vođenju poslovanja na društveno odgovoran način imaju menadžeri. „Društvena odgovornost menadžera predstavlja odnos menadžera prema okruženju koji se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima, prema kojima se ocjenjuje ponašanje menadžmenta, odnosno poduzeća koje vodi“ (Kurtić, 2009, str. 92). Odgovoran menadžer mora poduzimati one poslovne korake koji će doprinijeti dobrobiti poduzeća, ali će i djelovati u skladu s društveno odgovornim poslovanjem.

U posljednje vrijeme menadžeri sve više pozornosti posvećuju društveno odgovornom poslovanju zato što se čini da poduzeće koje ne posluje društveno odgovorno neće naići na opstanak na tržištu. Javljaju se različiti primjeri bojkotiranja poduzeća ili proizvoda takvih poduzeća (ibid).

4.1. Vrste društvene odgovornosti

Razlikuju se četiri vrste društvene odgovornosti; ekonomska odgovornost, zakonska odgovornost, etička odgovornost i diskrecijska odgovornost. Svaka od tih vrsta odgovornosti ne ostvaruje se u potpunosti u svim oblicima poduzeća, a poredane su hijerarhijski, prema razinama (Buble, 2006).

Ekonomska odgovornost nalazi se na prvoj razini društvene odgovornosti. Primarna zadaća svake poslovne organizacije je ostvarivanje bilo kakvog profita pa se očekuje da će sve organizacije pokušati ostvariti ekonomsku odgovornost. Nakon ekonomske odgovornosti slijedi zakonska odgovornost. S obzirom na to da u društvima vladaju određeni zakoni, pravila i propisi, očekuje se da će organizacija biti zakonski odgovorna. Treća na hijerarhijskoj ljestvici je etička odgovornost. U etičku odgovornost spadaju sva pravila koja nisu propisana zakonima i ne spadaju u unutrašnja pravila poduzeća. Podrazumijevaju djelovanje vođeno pravednošću, pravičnošću i poštenjem, odnošenje prema pojedincu s poštovanjem te se jednako odnositi prema svima. Posljednja je diskrecijska odgovornost. To je odgovornost koja se ne očekuje od organizacije, a podrazumijeva da se velikodušno doprinese društvu ili nekom od njegovih dijelova, bez očekivanja ikakve povratne koristi (ibid).

Ekonomska odgovornost nužan je uvjet postojanja organizacije s obzirom na to da je njezin primarni cilj ostvariti ekonomsku dobit. Ako organizacija ne ostvaruje dobit u duljem periodu poslovanja, prestat će postojati. Zakonska odgovornost je uvjet legalnog rada organizacije te je također nužan uvjet postojanja organizacije zato što će kontrole zatvoriti organizaciju koja ne posluje zakonski odgovorno. Međutim, etička i diskrecijska odgovornost nisu vrste odgovornosti koje je moguće kontrolirati ili sankcionirati pa predstavljaju mnogo veći izazov za organizacije.

Društvena odgovornost poduzeća ogleda se ponajviše u angažiranosti poduzeća u zajednici, odnosno korporativnom angažiranošću. Korporativna angažiranost podrazumijeva da „tvrtka ne očekuje ništa zauzvrat za svoj doprinos.“ (Theaker, 2011, str. 216)

Korporativna angažiranost spada u vrstu društveno odgovornog poslovanja, no uključenost organizacije u društvo mora biti stvarna, dvosmjerna i uključiva. Ako korporativna angažiranost podrazumijeva uključivanje novca, potrebno je osigurati visoku razinu transparentnost (Tehaker, 2011).

Dakle, društvena odgovornost je vrsta odgovornosti u poslovanju svih vrsta poslovnih organizacija, a podrazumijeva niz vrsta odgovornosti, od kojih je širem društvu najznačajnija korporativna angažiranost. Korporativna angažiranost je dobar način izjednačavanja nejednakosti u društvu i postizanja ravnopravnijeg odnosa društvenih skupina ili pojedinaca.

4.2. Motiviranost organizacije za društveno odgovorno poslovanje

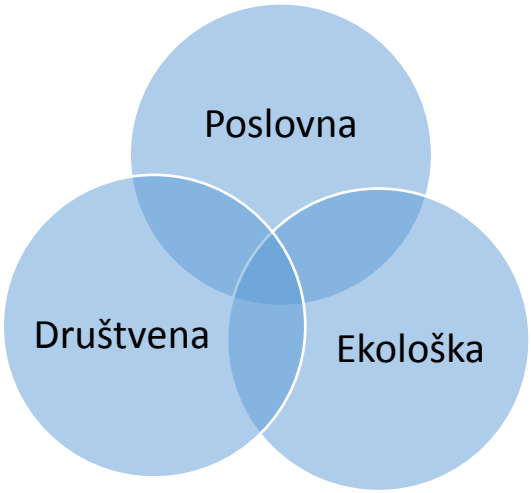
Društveno odgovorno poslovanje je relativno novi koncept, a nastao je zahvaljujući činjenici da postoje različiti sudionici poslovanja kojima je društveno odgovorno poslovanje primarni interes. Takve pojedince nazivamo interesni dionici. „Interesni dionik je svaki pojedinac ili skupina koja ima nekog interesa od poslovanja kompanije“ (Jalšenjak, Krkač, 2016, str. 184.). Interes ne mora biti financijske prirode ili drugog oblika materijalne prirode zato što su interesni dionici društveno odgovornog poslovanja vrlo često zainteresirani za rješavanje važnih društvenih pitanja (npr. zaštita okoliša, zaštita infrastrukture i sl.) Ako organizacija želi biti uspješna, morala bi u poslovnom procesu moći zadovoljiti interese različitih dionika.

Organizacija ima tri različita interesa:

a) Uspješnost u poslovanju
b) Dobar odnos prema društvu (stvaran, pozitivan, mjerljiv)
c) Dobar odnos prema okolišu (stvaran, pozitivan, mjerljiv) (Jalšenjak, Krkač, 2016).

Ta tri različita interesa sa sobom nose tri vrste odgovornosti: društvenu, poslovnu i ekološku. S obzirom na to da se te tri vrste interesa i tri vrste odgovornosti ne mogu odijeliti, uobičajeno se prikazuju u obliku dijagrama kao na slici.

Slika 3: Dijagram odgovornosti



Najuspješnija su ona poduzeća koja uspiju postići preklapanje svih triju vrsta odgovornosti. Manje su uspješna poduzeća kod kojih se preklapaju dvije vrste odgovornosti, a najmanje su uspješna poduzeća u kojima se ostvaruje samo jedna vrsta odgovornosti.

Četiri su osnovna argumenta koja tvrde da poduzeća imaju potrebu, odnosno motivaciju za društveno odgovornim poslovanjem (Buble, 2006.):

1) Budući da je poduzeće dio okoline, ono je neizbježno uključeno u važna društvena pitanja. Poduzeće je sposobno riješiti najmanje dio društvenih problema, a ponekad je i odgovorno za društvene probleme kao što su nezaposlenost, onečišćenje okoliša, inflacija i sl.
2) Poduzeće je pravna osoba koja raspolaže svim vrstama resursa zahvaljujući kojima može riješiti važne društvene probleme. Tehnički, materijalni i menadžerski resursi poduzeća mogu pomoći društvu u borbi s bilo kojim problemom, a poduzeće to i duguje okolini budući da mu je okolina izvor tih resursa.
3) Ako poduzeće poboljša okolinu, poboljšat će i uvjete za svoje poslovanje. Dugoročno, malim ulozima u okolinu, poduzeće može poboljšati svoj ulazak u društvo te povećati profitabilnost.
4) Kada poduzeće posluje društveno odgovorno, sprečava intervenciju vladajućih tijela. Naime, ako poduzeće ne želi poslovati društveno odgovorno, vlada će naći način da ga na to prisili zakonski.

5. Odgovorna poslovna komunikacija

Komunikacija je jedno od obilježja poduzeća s obzirom na to da se poduzeće promatra i kao socijalan sustav. Količina komunikacija ovisi o broju zaposlenih; što je poduzeće veće, to će biti više komunikacije i to će komunikacijski odnosi biti složeniji (Buble, 2006). Komunikacija je proces koji se događa svakodnevno, u svim situacijama i prilikama. Obično se objašnjava kao proces u kojemu se određena poruka prenosi od pošiljatelja do primatelja putem odabranog medija. Učinkovita komunikacija podrazumijeva da je primatelj razumio poruku točno onako kako ju je pošiljatelj htio prenijeti. U komunikaciji sudjeluju sljedeći sudionici; sugovornici, poruka, interpretacija i razumijevanje poruke, prijenosnik poruke i način na koji se poruka prenosi, povratni odgovor i moguća ometanja prilikom slanja i razumijevanja poruke (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Dva su temeljna oblika komunikacije; usmena i pisana komunikacija.

Komunikacija ima četiri različite funkcije;

a) Ekspresivnu – pojedinci sami stvaraju i prepoznaju poruku
b) Društvenu – komunikacija pomaže stvaranju osjećaja zajednice
c) Informativnu – komunikacijom se dijele informacije kako bi se povećalo znanje
d) Kontrolnu funkciju aktiviranja – komunikacija se događa kako bi se ljudi povezali i zajedno djelovali u cilju poboljšanja svojega života i tuđih života (Tafra-Vlahović, 2015).

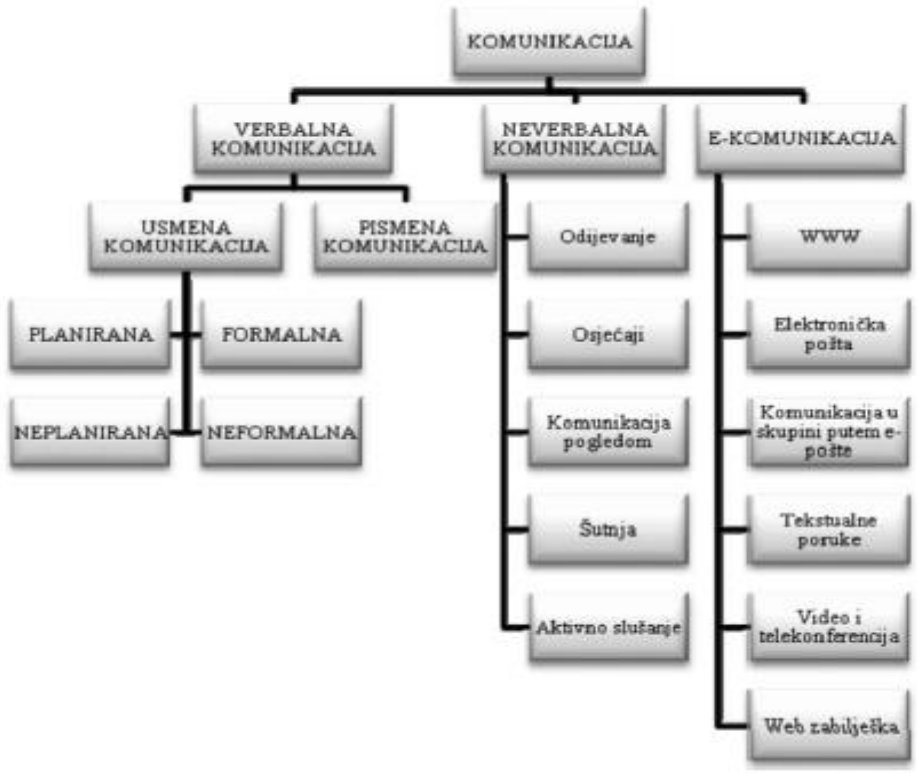
Kroz ove četiri funkcije komunikacija dovodi do zajedništva, povećanja identiteta i znanja te djelovanja pa ljudi lakše mogu postići svoje ciljeve. Međutim, s obzirom na to da poslovna komunikacija podrazumijeva komunikaciju velikog broj ljudi, moguće je da se ove funkcije neće ostvariti u potpunosti (Tafra-Vlahović, 2015).

Komunikacija ima vrlo važnu ulogu u poslovanju svake poslovne organizacije zato što podrazumijeva razvijanje odnosa na različitim razinama. Poslovna se komunikacija može ostvariti na dvije različite razine:

a) Unutar organizacije
b) Izvan organizacije

U komunikaciji unutar organizacije sudjeluju isključivo zaposlenici organizacije, a komunikacija izvan organizacije podrazumijeva sve oblike poslovne komunikacije koji se odvijaju s partnerima, vanjskim suradnicima i sl.

Slika 4: Struktura poslovne komunikacije (Jurković, 2012, str. 389.)



U poslovnom smislu važni su svi oblici komunikacije i verbalni i neverbalni. Primjerice, određeni način odijevanja izražava poštovanje prema poslovnim suradnicima i primjeren je za poslovno okruženje. Kada bi se osoba pojavila na poslovnom sastanku u kratkim hlačama i japankama, odavala bi dojam da ne poštuje poslovne suradnike.

Isto tako, osim načina na koji se komunicira, važno je što se komunicira. Sadržaj svake komunikacije su podatci. Podatci koji se komuniciraju trebali bi biti istiniti, pravodobni, dovoljni, u formalnom obliku, jednostavni, određeni i to tako da isključuju svaki oblik neodređenosti koji bi mogao dovesti do pogrešnog razumijevanja (Buble, 2006). Pri iznošenju poslovnih podataka, sudionici komunikacijskog procesa odgovaraju za istinitost i način prijenosa podataka.

Odgovornost je posebice važna u svim oblicima formalne komunikacije, a jedan oblik formalne komunikacije je i poslovna komunikacija. Poslovnim je organizacijama vrlo važno kakav dojam ostavljaju na sudionike poslovnih procesa i širu javnost zato što se kroz tu vrstu

komunikacije stvara društveni status organizacije. S obzirom na to, društveni status, odnosno ugled organizacije, ovisi o stupnju uspješnosti poslovne komunikacije (Tafra-Vlahović, 2015).

Formalna poslovna komunikacija je službena komunikacija, što znači da postoje točno određeni načini komuniciranja o određenim stvarima koje svi sudionici komunikacijskog procesa moraju slijediti. Razlikuju se dvije vrste komunikacijskih puteva, vertikalni i horizontalni. Vertikalno komuniciranje je komuniciranje između nadređenih i podređenih struktura. Vertikalno komuniciranje je komuniciranje na dva načina: odozdo prema dolje i odozdo prema dolje. Komunikacijom prema dolje nadređeni prenose različite poruke podređenima. Komunikacijom prema gore podređeni prenose različite poruke i informacije nadređenima (Buble, 2010).

Poslovna komunikacija ima tri važne uloge, odnosno odgovorna je za tri stvari:

a) Implementaciju proizvodne ideje – odgovorno i učinkovito komuniciranje s potencijalnim kupcima vodi do razvijanja određene (željene) slike o proizvodu.
b) Istraživanje vrijednosti i stavova sudionika
c) Implementacija korporativne ideje – komunikacija s različitim suradnicima usmjerena je ostvarenju poslovnih ideja (Milas, 2011).

Učinkovita poslovna komunikacija s potencijalnim kupcima/potrošačima dovest će do razvijanja pozitivne slike o proizvodu ili usluzi koju organizacija nudi. Pritom će se istražiti stavovi i vrijednosti svih potencijalnih potrošača. Prilikom komuniciranja s različitim poslovnim suradnicima, odgovornom će se komunikacijom povećati mogućnost za razvijanje kvalitetnije poslovne suradnje i uspostaviti dobar odnos prema suradnicima.

Poslovna komunikacija odgovorna je za stvaranje identiteta, imidža, reputacije i marke. Faktor stvaranja vrijednosti organizacije je reputacija. „Pod dojmom reputacije razumije se ugled jedne osobe ili jedne organizacije.“ (Milas, 2011, str. 70) Reputacija je skup vrijednosnih sudova koje se s vremenom stvaraju o osobama, markama ili organizacijama pa predstavljaju dio imidža. Ona se stvara na temelju izravnih iskustava pa je za stvaranje dobre reputacije komunikacija od ključnog značenja (Milas, 2011).

Jedan od važnih dijelova poslovnog komuniciranja su i odnosi s javnošću. Odnosi s javnošću trebaju se organizirati prema etičkim kodeksima za odnose s javnošću zato što su oni važan faktor uspješnosti poduzeća.

Poseban segment komunikacije na koji je potrebno pripaziti su svi aspekti komunikacije putem interneta. Podatci koji se šalju putem interneta nisu uvijek zaštićeni pa je stoga odgovornost informatičke službe organizacije da na svaki mogući način zaštiti sva računala organizacije te glavne servere od neželjenih posjeta i krađe podataka. Najveća opasnost koja prijeti komunikaciji putem interneta su virusi, trojanski konji, crvi i špijunski softveri (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Organizacija koja odgovorno pristupa zaštiti svojih podataka pazit će na sigurnost podataka na internetu i to putem različitih zaštita kao što su autentifikacija (postavljanje korisničkog imena i lozinke), elektronički potpis (funkcionira na kriptografiji), kriptografija i enkripcija (podatak se pretvara u zagonetku koju razumiju samo osobe kojima je namijenjen) te vatrozid (program koji sprečava neželjene ulaske u sustav) (ibid).

5.1. Odgovorna komunikacija u kriznim situacijama

Kriza može biti unaprijed uočena i vrednovana ili može biti neopažena pa samim time i u potpunosti iznenadna. Kriza je proces promjene – stari sustav postaje neodrživ pa je vrijeme za uspostavu novoga sustava. U komunikacijskom smislu, kriza nije samo rezultat neodgovarajuće komunikacije, nego i samog nedostatka komunikacije (Bačić, 2010). Drugim riječima, osim neadekvatne komunikacije, nepostojanje komunikacije također doprinosi razvoju krizne situacije.

Kada se pojavi krizna situacija, najvažnije je adekvatno komunicirati zato što se u slučaju nedovoljne komunikacije ili nerazrađenog komunikacijskog plana javnosti prepušta da sama ispriča priču o onome što se je dogodilo. Pritom javnost vrlo često donosi u potpunosti pogrešne zaključke. Komunikacijski plan za kriznu situaciju trebao bi odgovoriti na tri temeljna pitanja:

a) Što se je zapravo dogodilo?
b) Što će poduzeće učiniti kako bi se nosilo s time?
c) Kako će se krizna situacija odraziti na poduzeće? (Bačić, 2010).

Pri nastanku krizne situacije, odgovornost je poduzeća da uspješno komunicira sa svim zainteresiranim sudionicima u komunikacijskom procesu. Pri izostanku adekvatne komunikacije u kriznoj situaciji, može se u potpunosti uništiti ugled poduzeća. Stoga je

odgovornost menadžmenta izrada komunikacijskog plana u kriznim situacijama te općenitog plana komunikacije u nepredvidivim situacijama (Milas, 2011).

Kod komunikacije u kriznim situacijama osobito je važno odgovorno komuniciranje sa sudionicima komunikacijskog procesa kod kojih se javljaju emocionalne reakcije na kriznu situaciju. Primjerice, ako velika tvrtka mora otpustiti 300 radnika, sasvim iznenada, zbog političkih razloga (primjerice, gubitak tržišta nekog kontinenta), potrebno je odgovorno, savjesno i etično komunicirati kako bi se smanjila pojava negativnih emocija.

Ponekad do krize može doći zbog pogreške u komunikaciji, tj. komunikacija može izazvati kriznu situaciju. U organizacijama rade timovi ljudi koji imaju različita mišljenja, stavove, sustave vrijednosti, radne navike i druge karakteristike. Ako ljudi koji rade zajedno ne mogu komunikacijski uskladiti svoje razlike, dolazi do sukoba. Sukob je suočavanje različitih pojedinaca zbog razlika različitog podrijetla (Lamza-Maronić, Glavaš, 2008).

Najčešći uzroci sukoba su (ibid):

- različita mišljenja,
- sukobljeni interesi,
- sukobljene osobine ličnosti,
- problemi u komunikaciji i
- problemi u strukturi organizacije.

Odgovoran bi voditelj (menadžer, voditelj odjela i sl.) trebao znati predvidjeti sukob, a ne čekati da dođe do krize i da tek tada rješava sukob. Nije moguće odrediti jedinstvenu strategiju kojom bi se riješio sukob u organizaciji, ali preporuča se pridržavati sljedećih koraka: prihvatiti činjenicu da postoji sukob, proučiti okolnosti koje su dovele do sukoba, razmotriti sve sukobljene strane, razmotriti sva moguća rješenja, naći rješenje koje će zadovoljiti sve sukobljene strane te promijeniti dosadašnju radnu praksu koja je dovela do sukoba (ibid).

6. Zaključak

Odgovornost podrazumijeva preuzimanje posljedica koje slijede nakon obavljanja određene radnje, odnosno spremnost da se preuzme krivnja za loš ishod neke radnje ili pohvala/nagrada za dobar ishod neke radnje. Odnosi se na sve segmente ljudskog djelovanja, a u poslovnome smislu ima ogromnu ulogu zato što ima utjecaj na velik broj ljudi te na cijelu poslovnu organizaciju. Pritom sudionici poslovnog procesa preuzimaju odgovornost u svome poslu te u svojim zadaćama samim pristajanjem na obavljanje radnih zadataka.

Proteže se kroz sve segmente poslovanja, a ističu se odgovornost menadžmenta, odgovornost u komuniciranju, odnosno odnosima s javnošću te društvena odgovornost poduzeća. Osnovna odgovornost menadžmenta je postizanje ciljeva organizacije. Samo postojanje menadžmenta uvjetovano je postojanjem ciljeva organizacije; kada ne bi postojali ciljevi, ne bi bio potreban ni menadžment. Odgovornost menadžera promatra se kroz četiri segmenta; stav i ponašanje prema podređenima, ponašanje prema nadređenima, ponašanje prema svim drugim skupinama te kroz vlastite stavove i vlastite vrijednosti.

Za menadžere se pojam odgovornosti veže dvostruko; menadžer je osoba koja odgovara za određene segmente poslovanja, ali je i osoba kojoj podređeni odgovaraju za svoje poslovanje. Odgovoran menadžer aktivno traga za problemima i prije nego što su se javili, raspolaže visokom razinom emocionalne inteligencije, brz je i racionalan pri donošenju poslovnih odluka.

Društvena odgovornost poduzeća podrazumijeva niz mjera koje se poduzimaju kako bi se zaštitila i unaprijedila okolina poduzeća. Pod njom se razumijevaju četiri stupnja odgovornosti; ekonomska odgovornost, zakonska odgovornost, etička odgovornost i diskrecijska odgovornost. Ne ostvaruju sva poduzeća sve četiri vrste odgovornosti, ali imperativ suvremenog poslovanja je njihovo ostvarenje.

U suvremenim poslovnim okruženjima, društvena odgovornost dobiva sve veću važnost. U skladu s time, razvijaju se različita socijalna poduzeća, udruge, profitne i neprofitne organizacije kojima je temeljni cilj poslovati u skladu s moralnim, društvenim i pravnim pravilima društva. Pritom je važan dio društvene odgovornosti i pravednija raspodjela ograničenih resursa čime se postiže ravnopravnost i smanjenje ekonomskih razlika. Također, zaštita prirode nameće se kao temeljni preduvjet održivog poslovanja poduzeća.

S obzirom na to da se organizacija promatra kao socijalan sustav koji uključuje više ili manje sudionika, komunikacija je iznimno važan dio poslovanja. Društveni status organizacije i percepciju organizacije u javnosti uvelike određuje stupanj uspješnosti u poslovnoj komunikaciji. Poslovna komunikacija podrazumijeva verbalnu i neverbalnu, pisanu i usmenu komunikaciju te komunikaciju elektroničkim putem i pritom je važno da se svakoj od tih oblika komunikacija pristupa odgovorno.

Uspješna komunikacija doprinosi stvaranju identiteta, imidža, reputacije i marke. Pritom se putem komunikacije mogu privući ili odbiti potencijalni klijenti, istražiti se njihove vrijednosti i stavovi te se potencijalni proizvod ili usluga mogu plasirati na tržište. Komunikacija u kriznim situacijama predstavlja poseban oblik komunikacije zato što zahtijeva pažljivu komunikaciju, osobito kada krizna situacija uključuje prisutnost emocija.

Odgovornost je imperativ poslovanja. Poduzeća koja se u bilo kojemu segmenta ponašaju neodgovorno, gube status na tržištu, a pritom gube klijente čime im se direktno smanjuje dobit. U svijetu konstantnih, silovitih i temeljitih promjena potrebno je zadržati ili stvoriti interne propise poduzeća kao što je to etički kodeks, a sve s ciljem zadržavanja klijenata i opstanak na tržištu.

U Koprivnici, 10. svibnja 2019. godine.

7. Literatura

Knjige

1. Aleksić, A. (2007.), Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb
2. Bebek, B., Kolumbić, A. (2000.), Poslovna etika, Sinergija, Zagreb
3. Certo, S.C., Certo, S.T. (2008.), Moderni menadžment, 10. izdanje, Zagrebačka škola ekonomije i menadžmenta, Zagreb
4. Fox, R. (2006.), Poslovna komunikacija, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb
5. Hruška, D. (2011.), Kognitivni pristup donošenju poslovnih odluka: teorija i praksa radikalnog odlučivanja, Sinergija nakladništvo, Zagreb
6. Jalšenjak, B., Krkač, K. (2016.), Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE, Zagreb
7. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J (2008.), Poslovno komuniciranje, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
8. Milas, Z. (2011.), Uvod u korporativnu komunikaciju, NM, Zagreb
9. Sikavica, P., Hunjak, T. i sur (2014.), Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb
10. Tafra-Vlahović, M. (2015.), Modeli odnosa s javnostima, Sveučilište Sjever, Koprivnica
11. Theaker, A. (2011.), Priručnik za odnose s javnošću, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb

Članci

1. Bačić, P. (2010.), Krizno komuniciranje i odnosi s javnostima s posebnim osvrtom na preuzimanje tvrtke „Pliva“, MediAnali, Zagreb, Vol. 4., No. 7., str. 139-154
2. Benić, Đ. (2017.), Ekonomska misao u antičkoj Mezopotamiji, Ekonomska misao i praksa Dubrovnik, Dubrovnik, No. 1., str. 3-24
3. Jurković, Z. (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, Zagreb, Vo. 25., No. 2., str. 387-399
4. Kurtić, A. (2009.), Društvena odgovornost – novi svjetski pokret i poslovni imperativ savremenog menadžmenta, Tranzicija, Tuzla, Vol. 11., No. 23-24, str. 90-100

5. Vučković, A. (2000.), Pojam odgovornosti, u: Odgovornost za život, Franjevački institut za kulturu mira, Split

Ostali izvori

1. Legčević, J., Menadžment, bilješke s predavanja, dostupno na: https://www.pravos.unios.hr/download/predavanje-1-uvodno-26032014.pdf (preuzeto 10.11.2018.)
2. Građanskopravna i civilnopravna odgovornost http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=44735 (preuzeto 10.12.2018.)

Popis slika

Slika 1: Zadaće menadžmenta (Legčević, nd)9
Slika 2: Funkcije menadžmenta (Legčević, nd)9
Slika 3: Dijagram odgovornosti20
Slika 4: Struktura poslovne komunikacije (Jurković, 2012, p. 389.)22

Popis tablica

Tablica 1: Činitelji etičnog ponašanja organizacije (Aleksić, 2007)4
Tablica 2: Segmenti odgovornog ponašanja menadžera (Certo, Certo, 2008)10
Tablica 3: Odgovornosti menadžera (Certo, Certo, 2008)11
Tablica 4: Deset pravila društveno odgovornog poduzeća (Buble, 2006)17