Etika u poduzetništvu

Ivančir, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2018

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:948878

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD 189/PE/2018

ETIKA U PODUZETNIŠTVU

Monika Ivančir

Varaždin, veljača 2018.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij poslovne ekonomije



DIPLOMSKI RAD 189/PE/2018

ETIKA U PODUZETNIŠTVU

Student:

Monika Ivančir, 0348/336D

Mentor:

doc. dr. sc. Tvrtko Jolić

Varaždin, veljača 2018.

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Monika Ivančir
MATIČNI BROJ	0348/336D
NASLOV RADA	Etika u poduzetništvu
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	The Ethics of Entrepreneurship
KOLEGIJ	Poslovna etika
MENTOR	doc. dr. sc. Tvrtko Jolić
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. izv. prof. dr. Anica Hunjet, predsjednica
	2. izv. prof. dr. Ante Rončević, član
	3. doc.dr. sc. Tvrtko Jolić, mentor
	4. doc. dr. sc. Damira Đukec

Zadatak diplomskog rada

BROJ	189/PE/2018
OPIS	Izložiti osnovne postavke na kojima počiva poduzetništvo te detaljnije ukazati na etičke probleme i izazove s kojima se poduzetnici susreću u svakodnevnom poslovanju. Provjeriti kako se tradicionalne etičke teorije mogu primjeniti u svakodnevnoj poslovnoj praksi poduzetnika te istražiti na što koje mjere se hrvatski poduzetnici drže etičkih normi i uzusa poslovanja.

U VARAŽDINU, DANA 15.02.2018.

DR sc PE

Predgovor

Zahvaljujem se mentoru dr. sc. Tvrtku Joliću prvenstveno na prihvaćanju mentorstva, a zatim na stručnom vodstvu i pomoći pri izradi ovog diplomskog rada.

Također, zahvaljujem svima koji su mi popunjavanjem anketnog upitnika pomogli u mojem istraživanju.

Ovim putem od srca se želim zahvaliti svojoj obitelji, prijateljima i dečku na pruženoj potpori tijekom studiranja.

Sažetak

Ovim diplomskim radom ukazuje se na problematiku današnjice glede poslovne etike. Naglasak se stavlja na etiku u poduzetništvu. Istaknuti su najčešći moralni problemi s kojima se susreću današnji poduzetnici i želi se naglasiti važnost etike u svim poslovnim odnosima i odlukama.

Zadaća svakog poduzetnika, koji se želi voditi načelima etike, jest da uspostavi ravnotežu između ekonomske i društveno odgovorne strane poslovanja. Samo na taj način, na današnjem promjenjivom tržištu, poduzetnik može ostvariti uspješno poslovanje na dugi rok.

Ključne riječi: etika, poduzetništvo, poduzetnik, poslovna etika, etika u poduzetništvu.

Summary

The aim of this M.A. thesis is to point out the problems of today's business ethics, with the emphasis on ethnics in entrepreneurship. It points out the most common moral problems of today's entrepreneurs and it highlights the importance of ethics in all business correlations and decision makings.

The task of every entrepreneur, if they want to run a business on ethic principals, is to maintain the balance between economically and socially responsible management. That way only, in today's unstable market, the entrepreneur can achieve successful business results in long period.

Key words: ethics, entrepreneurship, entrepreneur, business ethics, ethics of entrepreneurship

Sadržaj:

1. Uvod ... 1
   1.1. Predmet istraživanja ... 2
   1.2. Svrha i cilj istraživanja ... 2
   1.3. Struktura rada ... 2
2. Pojmovno određenje etike i morala ... 4
   2.1. Etika ... 4
   2.2. Moral ... 5
3. Poslovna etika ... 7
   3.1. Povijesni razvoj poslovne etike ... 9
   3.2. Etički kodeks ... 11
4. Pojmovno određenje poduzetništva ... 12
5. Etika u poduzetništvu ... 16
   5.1. Temeljni etički slučajevi s kojima se poduzetnici mogu susresti ... 17
   5.2. Poduzetnik i etika vrlina ... 18
   5.3. Etičke dileme i donošenje odluka ... 19
   5.4. Stvaranje snažne etičke organizacijske kulture ... 22
   5.5. Ljudski resursi i zapošljavanje/otpuštanje zaposlenika ... 24
      5.5.1. Nepotizam ... 27
   5.6. Odnos prema zaposlenima, visina plaće i radno vrijeme ... 28
   5.7. Odnos prema kupcima/klijentima i marketinška etika ... 29
   5.8. Poduzetnik i korupcija ... 32
   5.9. Poduzetnik i komunikacijska etika – bonton ... 33
6. Primjer etičnog poslovanja – „AquafilCRO“ ... 35
   6.1. O poduzeću AquafilCRO ... 35
   6.2. Etički kodeks tvrtke AquafilCRO ... 41
   6.3. Odnos prema zaposlenima ... 42
   6.4. Odnos prema kupcima i dobavljačima ... 45
   6.5. Odnos prema zajednici i okolišu ... 46
7. Istraživanje i analiza ... 49
   7.1. Ciljevi i hipoteze ... 49
   7.2. Metode istraživanja ... 49
   7.3. Rezultati istraživanja ... 50
      7.3.1. Moralne dileme ... 58

7.4. Rasprava 62
8. Zaključak 65
Literatura 67
Popis slika 72
Popis tablica 73
Prilog: Anketni upitnik 73

1. Uvod

„Bolje je biti čovjek bez novca, nego imati novac, a ne biti čovjek.“

Jason John Nassau

Čovjek se sve više okreće onom materijalnom. Često zaboravlja na druge oko sebe, kako u privatnom tako i u poslovnom životu. Važno mu je samo da se probije i da si osigura određeni društven status. U današnje vrijeme temelji etike su u ozbiljnoj krizi. U svim strukturama i razinama društva javlja se tzv. kriza morala, pa tako možemo govoriti o krizi općeg, profesionalnog i poslovnog morala. U poslu i poslovnim odnosima trebalo bi prije svega sagledavati interese šire društvene zajednice, uključujući zaposlene, potrošače, dobavljače, a ne samo i isključivo profit i vlastitu korist.

„Etika u poduzetništvu“ tema je koja naglašava važnost etičkog odlučivanja i vođenja poduzeća od strane poduzetnika. U vremenu u kojem živimo, poduzetnici se često pitaju može li njihovo poduzeće opstati, a da oni ne gledaju samo na profit, već da se vode dobrim poslovnim praksama. Ponekad se možda suludo čini biti poduzetnik, a paralelno biti dobar prema zaposlenima, društvenoj zajednici, poštovati zakone i sl. Postavlja se sve češće pitanje može li poslovna etika omogućiti da se posluje na dugi rok, da poduzeće traje i opstaje u promjenjivom tržištu. Također, poduzetnici su u dilemi mogu li pridržavanjem općevažećih i vječitih vrijednosti postići velike poslovne rezultate i omogućiti sigurnu tržišnu poziciju

Pred poduzetnike se stavljaju sve veći izazovi od samog osnutka poduzeća. Poslovni svijet postaje sve složeniji. Sve više se stvara sumnja u poslovni svijet zbog raznih skandala, kršenja prava radnika, korupcije, nebrige o okolišu i gledanja samo na profit. Poduzetnici se često pitaju isplati li se biti uopće etičan i što zapravo to znači biti etičan u poslovanju. Smatraju da je jedino i isključivo bitan profit. Kako se sve mijenja, promijenila se i svijest kupaca i često zaobilaze ona poduzeća koja ne brinu o drugima nego samo o svom uspjehu. Upravo zbog toga razvija se svijest o potrebi i nužnosti poslovne etike i etičkoga poslovanja kako bi se osigurao uspjeh na dugi rok.

Etika i gospodarstvo svakako mogu i trebaju biti u međusobnom odnosu. Pošto su upravo poduzetnici u središtu gospodarstva, svojim dobrim primjerom i etičnim načinom vođenja poduzeća mogu postati primjer dobre poslovne prakse. Ponekad možda i nije lako u današnjem svijetu i pred sve većom konkurencijom misliti prije svega na dobrotu u poslovanju. To stavlja dodatni izazov pred svakog poduzetnika koji treba naći neku ravnotežu između one ekonomske strane poslovanja i one društveno odgovorne, odnosno etične. Kada se uspostavi ta ravnoteža, kao rezultat dobije se dobro organizirano poduzeće sa zadovoljenim interesima svih unutar i izvan poduzeća, te poduzetnika samog.

1.1. Predmet istraživanja

Kako je već rečeno, danas se temelji etike u poslovanju nalaze u krizi, ali također mijenja se svijest kupaca koji su sve zahtjevniji glede svojih prava, kvalitete i zaštite okoliša. To pred poduzetnike stavlja nove izazove i nužnost implementacije etike u poslovanje. Upravo važnost i nužnost etike u poduzetništvu jest predmet istraživanja ovog rada. Također, iznijet će se najčešći etički problemi s kojima se današnji poduzetnici susreću i moguća rješenja za te probleme.

1.2. Svrha i cilj istraživanja

Svrha ovog istraživanja je da se primjenom odgovarajućih istraživačkih metoda utvrdi koliko je zapravo važna etika u poslovanju svakog poduzeća. Također, radom se žele istražiti neki od najvećih etičkih problema s kojima se suočava svaki poduzetnik.

Cilj znanstvenog istraživanja jest pokazati da primjenom poslovne etike i dobre poslovne prakse svaki poduzetnik može osigurati konkurentnost za svoje poduzeće na duži rok.

1.3. Struktura rada

Ovaj rad sastoji se od teoretskog i praktičnog dijela. U teoretskom dijelu bit će definiran osnovni pojmovi, kao što su etika, moral, poduzetništvo, poduzetnik i poslovna etika.

Također, u ovom dijelu bit će opisani etički problemi s kojima se susreću poduzetnici kroz svoje poslovanje. Praktični dio rada imat će dva dijela. U prvom dijelu dat će se realan primjer etičnog poslovanja na primjeru poduzeća AquafilCRO. U drugom dijelu praktičnog dijela bit će prikazani rezultati provedene ankete.

Ovaj diplomski rad pod naslovom „Etika u poduzetništvu“ strukturiran je u osam poglavlja.

Uvodni dio sadrži definiranje predmeta istraživanja, postavljanje svrhe i cilja istraživanja te strukturu rada.

Drugi dio rada nosi naslov „Pojmovno određenje etike i morala“ i u njemu su definirani i objašnjeni pojmovi *etika* i *moral.*

„Poslovna etika“ je treći dio ovog diplomskog rada. U njemu su definirani temeljni pojmovi vezani uz poslovnu etiku te je prikazan razvoj poslovne etike kroz povijest.

U četvrtom dijelu rada pod naslovom „Pojmovno određenje poduzetništva“ objašnjeni su pojmovi kao što su *poduzetnik i poduzetništvo*.

Peti dio rada nazvan je „Etika u poduzetništvu“. U ovom dijelu definiran je pojam etike u poduzetništvu te su izneseni temeljni etički problemi s kojima se suočavaju poduzetnici tijekom svojeg poslovanja.

Šesti dio rada jest praktični dio i prikazuje etični način poslovanja na primjeru poduzeća AquailCRO.

Sedmi dio rada je također praktični. U njemu su prikazani rezultati istraživanja do kojih se došlo provedenom anketom.

U osmom i posljednjem dijelu rada“ Zaključak iznose se zaključci koji proizlaze iz istraživanja provedenog u ovom diplomskom radu.

2. Pojmovno određenje etike i morala

U prirodi čovjek je da pokušava opravdati svoje odluke i postupke. Čovjek je u stalnoj potrazi za razlozima koji na neki način pokazuju da je njegovo djelovanje opravdano, odnosno da je smio učiniti ono što je učinio. Česta pitanja koja čovjek sam sebi postavlja jesu: Što trebam činiti?, Kako trebam živjeti?, Kako se trebam ponašati?, Što je dobro, a što je loše?. Na sva ta pitanja odgovore nam daje etika. Etika je filozofska nauka o moralu, te su etika i moral usko povezani.

2.1. Etika

„Etiku možemo definirati kao filozofsku disciplinu koja ispituje ljudsko djelovanje s obzirom na dobro i zlo. U užem smislu, etika je filozofija morala kojoj su u središtu problematike: moral, moralni problemi i moralni sudovi. Dok u širem smislu riječi, etika je nauka o ljudskome moralnom životu.“[1]

„Etiku možemo podijeliti na tri dijela:[2]

1. *Meta – etiku* koja se bavi proučavanjem karakteristika etike. Ona objašnjava značenje pojmova kao što su dobro, ispravno i poštenje. Ova grana etike se ne bavi donošenjem moralnih sudova, već nastoji razdvojiti etičke vrijednosti od onih koje podrazumijevaju samo pitanja ukusa ili stava.
2. *Normativnu etiku* koja se bavi razvojem općih teorija, pravila i principa moralnog ponašanja.
3. *Primijenjenu etiku* koja se bavi rješavanjem konkretnih moralnih problema. Konkretna etička pitanja u konkretnim slučajevima rješavaju se pomoću saznanja izvedenih iz meta - etike i općih pravila normativne etike.“

Etička gledišta možemo podijeliti u tri velike skupine, a to su:[3]

1. *konzekvencijalizam*,
2. *dentologija* i

[1] Dafne Vidanec, *Uvod u etiku poslovanja (priručnik*), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011., str. 19.
[2] Luis Alvin Dej, *Etika u medijima (primeri i kontraverze)*, Beograd, 2004., str. 21.
[3] Boran Berčić, *Filozofija (sažeto e – izdanje)*, Zagreb 2012., str. 130. – 147.

3. *etika vrlina*.

Konzekvencijalizam je gledište prema kojemu treba imati na umu posljedice ili konzenkvence svih učinjenih postupaka. Posljedice su ono na čemu je utemeljena sva etička vrijednost postupaka, principa, karakternih osobina i svega ostalog što se podvrgava etičkom vrednovanju. Problem nastaje u vrednovanju posljedica djelovanja. U tim slučajevima pomaže nam tzv. utilitarizam ili princip prema kojemu je sreća jedino dobro i oni postupci koji vode k sreći.

Dentologija je etičko gledište prema kojemu postoji skup pravila odnosno dužnosti kojih se treba pridržavati. Njih se nikako ne smije ne izvršiti. Dužnosti se mogu podijeliti u tri osnovne vrste, a to su: dužnost prema Bogu, dužnost prema samom sebi i dužnost prema drugim ljudima.

Etika vrlina je etičko gledište prema kojem ono što treba imati na umu su prvenstveno vrline i mane ljudi. Vrline su dobre karakterne osobine, a mane loše karakterne osobine. Dispozicije za djelovanje ljudi, prema ovom gledištu, su vrline i mane. Točnije rečeno, ono što određuje postupke svakog čovjeka su upravo njegove karakterne osobine. Za karakterne osobine može se reći da su relativno stabilne i nepromjenjive karakteristike svakog čovjeka. Kao takve, one mogu predstavljati osnovu za vrednovanje i u nekoj mjeri mogu omogućiti predviđanje nečijeg ponašanja.

2.2. Moral

Moral postoji otkad postoji i ljudsko društvo. Moral se može definirati kao skup nepisanih i pisanih pravila pomoću kojih se reguliraju odnosi među ljudima.

Postoje dva aspekta moralnosti:[4]

- *Izvanjska moralnost* – moral jest nešto između zakona i konvencija i kao takav čini društvenu instituciju. Pošto moral postaje općevažeći, veliki broj moralnih normi postaje i zakonskim normama. Glavna razlika zakona i morala jest ta što moral ne propisuje nikakve sankcije niti oduzimanje slobode, kao što to propisuje zakon.

[4] Čoh, Ć., *Poslovna etika*, materijali za predavanje, FOI Varaždin, 2004., str. 5. https://www.scribd.com/doc/2526414/poslovna-etika-skripta-200

- *Unutarnja moralnost* – jest razvijeni pojedinačni stav svake osobe o nekom moralnom pitanju. Tu spadaju različita pravila, obaveze, norme, motivi, vrline, koje su naučene i preuzete iz morala kao društvene institucije Također, tu spada i savjest svake osobe, prema kojoj ona razlučuje dobro od zla.

Posljednjih godina, etika i moral su dva pojma koja su toliko pomiješana da se skoro ne mogu razlikovati. Prema definiciji, etika je filozofija koja se bavi moralnom komponentom ljudskog života i kao takva naziva se još i filozofija morala. Zbog toga se često izrazi etika i moral često koriste u istom kontekstu.[5]

[5] Luis Alvin Dej, *Etika u medijima (primeri i kontraverze)*, Beograd, 2004., str. 19.

3. Poslovna etika

„Etika poslovanja ili poslovna etika vrsta je primijenjene etike koja istražuje primjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i kompanija u zemlji i u inozemstvu.“[6] Također, poslovna etika istražuje moralne probleme i dileme koji se javljaju u odnosima u poslovnom svijetu.

U poslovnoj etici prepliću se dva različita stajališta: etičko i poslovno (ekonomsko). Etičko stajalište temelji se na moralnim vrijednostima (poštenje, pravda, povjerenje, prava i dužnosti, odnosno sve onoga što se može označiti kao „dobro“). Poslovno stajalište gleda na korist, zaradu, profit, troškove, cijenu i sve ono što se povezuje sa ekonomskim ciljevima u poslovanju. Etično poslovanje postiže se onda kada se uspostavi ravnoteža između ta dva stajališta.

Kada se govori o etičnosti poduzeća možemo reći da postoji etika u užem i širom smislu. Kada se spominje etika u užem smislu misli se na probleme kao što su uzimanje mita, lopovluk i seksualno uznemiravanje. U širem smislu, etika uključuje probleme kao što su afirmativno djelovanje, opunomoćivanje zaposlenika i zapošljavanje nezaposlenih.

Poslovnom etikom žele se naglasiti ona vrsta poslova koja se obavljaju za druge. Cilj obavljanja takvih poslova jest pribavljanje koristi za druge, te posredne i neposredne koristi za matično poduzeće i njegovog vlasnika. „Zapravo možemo reći da je poslovna etika sklapanje, koncipiranje, komuniciranje i izvođenje svih vrsta poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja.“[7]

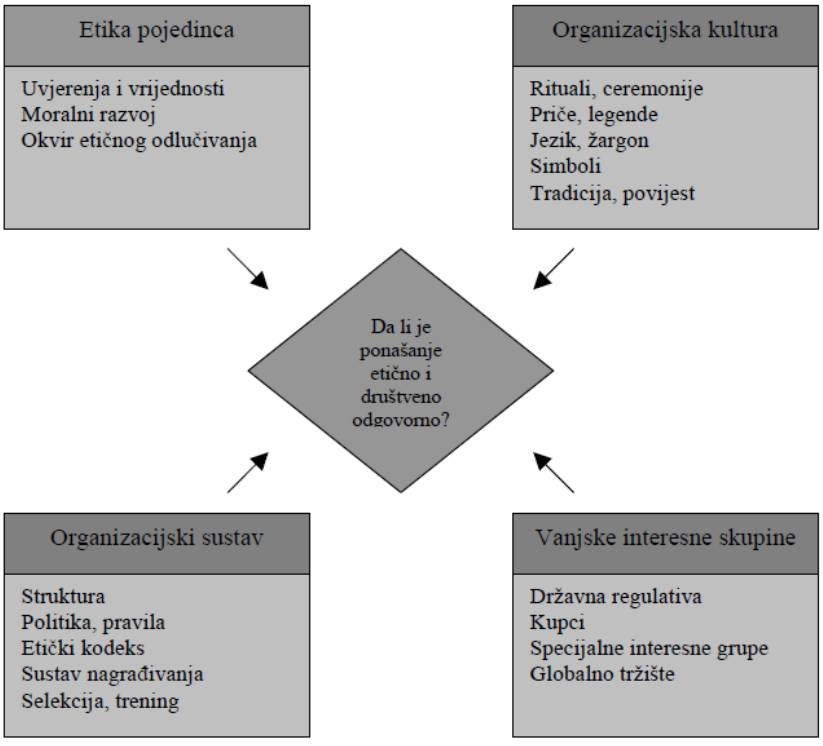
Subjekti poslovne etike:[8]

- *Pojedinac* – svaka individua gradi svoj identitet iz odnosa s drugim ljudima. Poduzetnik kao fizička osoba trebao bi ostvarivati korist na način da ne povrijedi svoje bližnje i da ne nanosi nikakav oblik štete drugima. Točnije rečeno, njegovo ponašanje trebalo bi uvijek biti moralno i u skladu s etičkim načelima.

[6] Dafne Vidanec, *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011., str. 23.
[7] Ana Aleksić, *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 421.
[8] V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, *Poslovna etika i multikultura*, Veleučilište u Rijeci,2012., str. 44.

- *Pravna osoba odnosno trgovačko društvo ili ustanova* – koja provodi određenu djelatnost za koju je registrirana, nudi proizvode i usluge na tržištu. Postupci pravne osobe direktno su povezani s njezinim djelatnicima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima te okolišem i širom društvenom zajednicom. Postupanje svake pravne osobe trebalo bi biti utemeljeno na etici i etičkom kodeksu implementiranom u njezino poslovanje.
- *Poslovna kultura i procesi rada* – u što možemo ubrojiti pojedince, predmete rada, sredstva i uvjete za rad. Svakako tu spadaju i postupci i poslovi koji su regulirani zakonom. Svojim radom i postupcima svaki djelatnik je moralno odgovoran za ostvarivanje ciljeva pravne osobe. Njegovi postupci ne bi smjeli biti van koristi poduzeća za koje radi.
- *Okruženje* – u kojeg u poslovnom smislu spadaju okoliš, regionalna i lokalna samouprava te svi pojedinci i pravne koji snose odgovornost prema društvu u cjelini.

Na slici 1 prikazani su svi nabrojeni subjekti koji utječu na etičko ponašanje u poslovnoj okolini.



Slika 1: Subjekti poslovne etike

Izvor: Ana Aleksić, Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 422.

„Postoje tri vrste pristupa etici u poduzećima:

1. *Društvena etika* – odnosi se na skup vrijednosti, pravila i načela po kojima neko društvo funkcionira.
2. *Taktička etika* – odnosi se na ponašanje prema postavljenim pravilima kako bi se izbjegle moguće kazne koje proizlaze iz kršenja pravila. Ovu etiku poduzeća ne prakticiraju iz osobnih uvjerenja, već zbog vlastitog interesa odnosno zbog straha od kazne.
3. *Transcendentalna etika* – temelji se na apsolutnom poimanju dobra i zla koje je isto za sve ljude bez obzira na kulturnu baštinu, društveni ili geografski položaj. Upravo u ovom smislu se danas koristi pojam etike jer bi u globalnom okruženju temeljne etičke norme morale vrijediti u cijelom svijetu.“ [9]

Kategorijalnu infrastrukturu suvremene normativne poslovne etike sačinjavaju sljedeći pojmovi, odnosno, fenomeni:[10]

- dobri poslovni običaji kao poželjni uzori moralnog gospodarskog djelovanja;
- dobro nasuprot zlu;
- moralne ocjene, odnosno sudovi;
- kriteriji moralne prosudbe;
- moralne maksime i norme uzornog ponašanja, djelovanja, upravljanja
- savjest, dužnost
- odgovornost
- vrlina, karakter
- kodeks.

3.1. Povijesni razvoj poslovne etike

Poslovanje se kroz povijest oduvijek povezivalo s moralnosti. Već u Hamurabijevu zakoniku, prije 4000 godina, spominje se kako su vladari Mezopotamije nastojali odrediti fer cijenu svojih proizvoda. Također, govori se kako su stari Rimljani raspravljali o poštenju i pravdi kod kupnje i prodaje roba i usluga. Kako možemo vidjeti

[9] Z. Segetlija, N. Knego, B. Knežević, D Dunković: *Ekonomika trgovine*, novi informator, Zagreb, 2011., str. 382. - 383.
[10] Petar Čovo: *Poduzetničko planiranje*, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007., str. 20.

o etici u poslovanju govorilo se još davnih dana, ali sama njezina povijest relativno je kratka.[11] Iz suradnje etike i ekonomije u dvadesetom stoljeću razvila se nova znanstvena disciplina, poslovna etika.

Poslovna etika jest relativno nova etička disciplina. Naglasak njezinog istraživanja leži na moralnoj dimenziji poslovanja. U svijetu se potreba za poslovnom etikom javila još sedamdesetih godina prošlog stoljeća.[12]

U tablici 1 je prikazano kako se poslovna etika razvijala od njene pojave pa do danas. Sami začeci poslovne etike bili su šezdesetih godina prošlog stoljeća. Kasnije ona se počela razvijati i širiti na globalnoj razini.

Tablica 1: Povijesni razvoj poslovne etike

Vrijeme	Razvoj poslovne etike
Šezdesete godine 20. stoljeća	Poslovna etika se pojavljuje u obliku: - prava radnika na odgovarajuću plaću - prava na zadovoljavajuće uvjete rada - prava na konkretnosti u poslovnim uvjetima - građanska prava - zaštita okoliša
Sedamdesete godine 20. stoljeća	- poslovna etika postaje područje akademskog istraživanja (ulazi u sveučilišta – SAD kao izborni kolegij)
Osamdesete godine 20. stoljeća	- poslovna etika ulazi u europski obrazovni sistem (kolegij „Etika u poduzetništvu“)
1980. – 1995. godine	- razne konferencije, publikacije, etički kodeksi, European Ethics Business Network (međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju) - prva konferencija održana u studenom 1987. godine

[11] Ivan Koprek, *Ima li u ekonomiji mjesta za milosrđe?,* muns, Zagreb 2016., str. 147.
[12] Dafne Vidanec, *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011., str. 25.

Od 1995. godine do danas	- područje međunarodnog poslovanja (globalizacija, rad djece, ekološki problemi, korupcija…) - sve veći interes javnosti

Izvor: Vlastita izrada autora, prilagođeno prema: Julia Perić, Poslovna etika, materijali za predavanje http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf

U suvremeno doba ispravno djelovanje koje se temelji na etičkim načelima postaje sve važnije, kako regionalno tako i globalno. Sve veća je raširenost poslovnih skandala u pogledu korupcije i financijskih odstupanja, što povećava svijest mnogih poduzeća za donošenje i implementaciju etičkih kodeksa u svoje poslovanje. U skladu s time, razvija se i politika društvene odgovornosti poduzeća. Iz ovoga se može zaključiti kako će se poslovna etika i dalje sve više razvijati i povećavati svoju važnost.

3.2. Etički kodeks

Etičkim kodeksom se u organizacijama primjenjuju osnovna načela poslovne etike. On sadrži osnovna pravila dobrog poslovanja te korektnog i fer odnosa kako unutar poduzeća, tako i u odnosima s vanjskim interesnim grupama.

„Etički kodeks odnosi se na eksplicitnu pisanu izjavu o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva.“[13] „Etički kodeks definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se nadređeni i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka.“ [14]

Sadržaj etičkog kodeksa mora biti jednostavan, jasan i svima lako razumljiv. Etički kodeks se može smatrati temeljem stvaranja uvjeta za etični način poslovanja. Formiran je kao službeni pisani akt u kojem se definiraju sva važna područja etičnog načina ponašanja.

[13] F. Bahtijarević –Šiber, P. Sikavica .: *Leksikon menadžmenta*, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 32.
[14] V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, 2012., str. 59.

Današnja suvremena poduzeća trebala bi imati formiran vlastiti etički kodeks, kako bi mogla definirati prihvatljiva ponašanja svih onih koji su direktno ili indirektno vezani uz poslovanje tvrtke. Etički kodeks je od iznimne važnosti za sve organizacije koje žele svoje poslovanje temeljiti na etičkim načelima. Prihvaćanje i primjena načela moralnog ponašanja unutar organizacije jest cilj donesenog etičkog kodeksa.

Etičkim kodeksom ističu se one vrednote koje nisu obuhvaćene u postojećoj zakonskoj regulativi. Na taj način želi se stvoriti takva organizacija, koja će poslovati pošteno i pravedno prema svima, ne samo zato što želi izbjeći kazne ili druge sankcije, već zato što se želi promicati one vrijednosti koje nisu regulirane zakonom, a itekako su važne za poslovanje.

Etički kodeks se može smatrati prvim i velikim korakom u uvođenju poslovne etike u svakodnevne poslovne odnose. Kako bi dobio svoj pun smisao, mora se provoditi kontrola primjene svih odredbi napisanih u kodeksu. Kodeks čije odredbe se ne provode ne možemo smatrati efikasnim. Subjekti koji krše odredbe napisane u kodeksu trebali bi dobiti određene sankcije, koje trebaju za sve prekršitelje biti jednake.

4. Pojmovno određenje poduzetništva

„Poduzetništvo se može definirati kao ukupnost organizacijskih, inovacijskih i upravljačkih sposobnosti. U praksi bi to bio proces stvaranja novih vrijednosti kroz iskorištavanje prilika sa određenim resursima na raspolaganju. Prema tome, poduzeće se može definirati kao samostalna tehnička, gospodarska i društvena cjelina koja je u vlasništvu poslovnih subjekata. Ono se bavi proizvodnjom dobara ili usluga za potrebe tržišta, za što koristi odgovarajuće resurse i snosi poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.“[15]

Poduzetništvo se može definirati i kao proces stvaranja. Tim procesom se stvara nešto novo posvećivanjem vremena i napora poduzetnika, uz što on preuzima određene rizike i prihvaća određene nagrade u obliku profita ili osobnog zadovoljstva.

[15] N. Šipić, Z. Najdanović: *Osnove poduzetništva (skripta)*, Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 2012., str. 5.

Za svakog poduzetnika, ulazak u poduzetništvo predstavlja ozbiljan pothvat. Mnogi se u njega upuštaju zbog prednosti koje im samo poduzetništvo nudi.

„Neke od prednosti ulaska u poduzetništvo su:[16]

- preuzimanje kontrole nad vlastitom sudbinom
- mogućnost mijenjanja stvari
- mogućnost iskorištavanja svojih potencijala
- ostvarivanje neograničenih profita
- priznatost u društvu
- radite stvari koje volite“

„Neki od glavnih nedostataka ulaska u poduzetništvo su:[17]

- nesigurnost dohotka
- rizik gubitka uloženog kapitala
- nedefinirano radno vrijeme i naporan rad
- niska kvaliteta života za vrijeme uspostavljanja poslovanja
- visoka razina stresa
- neograničena odgovornost
- obeshrabrenje“

4.1. Poduzetnik

„Poduzetnik je osoba koja posluje na vlastiti rizik, raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem. Zarada poduzetnika je poduzetnička dobit, koja ostaje nakon što se iz ukupnog prihoda odbiju troškovi.“[18]

Postoje različite podjele poduzetnika, jedna od njih dijeli poduzetnike na temelju razloga i okolnosti ulaska u posao, a to su:[19]

[16] M. Škrtić, M. Mikić, *Poduzetništvo*, Zagreb, 2011., str. 33.
[17] Ibid, str. 34.
[18] N. Šipić, Z. Najdanović: *Osnove poduzetništva (skripta),* Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 2012., str. 11.
[19] Ibid, str. 12.

1. *Idealisti* - poduzetnici koji ulaze u poduzetništvo zbog poslovne ideje (24%)
2. *Optimizatori* - poduzetnici koji ulaze u poduzetništvo radi slobode, fleksibilnosti i ne postojanju nadređenih (21%)
3. *Radnici* - poduzetnici koji su orijentirani na rast poduzeća (20%)
4. *Žongleri* - su orijentirani na upravljanje poduzećem. Teško im je delegirati ovlasti i odgovornost, pa često sve poslove obavljaju sami. (20%)
5. *Održavatelji* - poduzetnici koji svoje poduzeće stječu ili kupnjom ili naslijeđem. (15%)

Da bi određena osoba postala i bila uspješni poduzetnik mora posjedovati određene osobine. Neke od tih osobina jesu: želja za uspjehom, želja za odgovornošću, spremnost na prihvaćanje rizika, samouvjerenost i vjera u vlastiti uspjeh, visoka razina energije, orijentacija i pogled k budućnosti te vještine u organiziranju i vođenju. Također, poduzetnik bi se trebao znati ponašati u kriznim situacijama, mora znati provjeriti jesu li njegovi planovi u skladu s raspoloživim resursima i jesu li želje i ciljevi dostižni te mora djelovati sigurno, odlučno i s entuzijazmom.[20]

Kroz njihovo poslovanje pred poduzetnicima su različite odgovornosti koje oni trebaju zadovoljiti kako bi bili uspješni. Jedna od tih odgovornosti jest tzv. diskrecijska odgovornost, koja se mjeri individualnim mjerilima samog poduzetnika ili se prikazuje kao razlika naspram drugih poduzeća. Zapravo to je odgovornost poduzetnika prema njemu samome. Druga odgovornost poduzetnika jest ona moralna. Poduzetnici bi se djelovati tako da poštuju i da se pridržavaju moralnih načela. Sljedeća odgovornost jest ona zakonska. Poduzetnik je odgovoran da njegovo poduzeće posluje u skladu sa zakonom. I na posljetku tu je ekonomska odgovornost. Poduzeća su tu da bi profitabilno proizvodila dobra i usluge i da bi donijela poduzetniku određen profit. Navedene odgovornosti svakog poduzetnika slikovno su prikazane na slici 2.

[20] N. Šipić, Z. Najdanović: *Osnove poduzetništva (skripta),* Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 2012., str. 13.



Slika 2: Odgovornosti poduzetnika

Izvor: Zdravko Tkalec: Povijest i teorija poduzetništva (nastavni materijali), Visoka škola Nikola Šubić Zrinski http://www.doing-business-together.com/assets/pdf/Povijest%20i%20teorija%20poduzetni%C5%A1tva%20-%20Zdravko%20Tkalec.pdf

5. Etika u poduzetništvu

U današnjem gospodarskom društvu poduzetnik je postao središte zbivanja. Njegovi postupci ne utječu samo na njega već i na njegove suradnike i na mnoge druge ljude u njegovom okruženju.

Kako bi poduzetnici uspjeli u svojim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje trebali bi se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja. Oni poduzetnici koji uspiju uspostaviti ravnotežu između načela etičnosti i načela profitabilnosti vodit će poduzeće koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.

„Poduzetnička etika u normativnom smislu postaje naukom o pravilnom djelovanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, za koje orijentacija na ekonomsko – racionalne motive nije dovoljna.“[21] Osiguranje gospodarske egzistencije poduzetnika u središtu je poduzetničkih zadataka. Ovime ne osigurava se samo materijalna korist poduzetniku i njegovoj obitelji, već manjem ili većem broju suradnika i njihovim obiteljima te i samom poduzeću. Poduzetnikovi postupci i odluke nisu važni samo za njega samog već i za njegove suradnike i mnoge druge ljude. Također, gospodarski i društveni razvoj neke zemlje uvelike ovisi o djelovanju poduzetnika i njihovih poduzeća.

Glavna svrha poduzetničke etike nije samo utvrđivanje i opisivanje postojećeg stanja, već se ona temelji na konkretnom rješavanju problema, konflikata i dilema u svakodnevnom poslovanju. Suvremena poslovna etika poduzetnika pozornost posvećuje otkrivanju metoda i načina moralnog razvoja poduzetnika U sve većoj globalnoj konkurenciji preduvjet za probitak jest moralno usavršavanje poduzetnika. Samim time poduzetnicima se otvara put za bespredrasudno suočavanje s vlastitim greškama, promašajima i padovima.

[21] Alfred Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb 1996., str. 111.

5.1. Temeljni etički slučajevi s kojima se poduzetnici mogu susresti

Etičke slučajeve s kojima se poduzetnici mogu susresti kroz svoje poslovanje mogu se podijeliti u četiri skupine od kojih ima svaka najtipičnije slučajeve, a to su: [22]

1. Sukob interesa
2. Poštenje i iskrenost
3. Komunikacija
4. Poslovni odnosi

„Sukob interesa je naziv za situacije u kojima pojedinac koji obavlja određenu javnu djelatnost dolazi u priliku da svojom odlukom ili drugim djelovanjem pogoduje sebi ili bliskim osobama, društvenim skupinama i organizacijama, a nauštrb interesa javnosti ili osoba koje su mu dale povjerenje.“ [23] U ovoj kategoriji najčešći slučajevi koji se mogu postaviti pred poduzetnike su: povisivanje vlastite plaće nauštrb podređenih, podmićivanje i primanje mita, darova ili informacija kako bi se utjecalo na nečije odluke. Također u ovu skupinu može se nabrojiti i zapošljavanje rodbine, prijatelja tj. nepotizam.

Kroz svoje poslovanje, poduzetnik koji želi biti etičan, treba promicati poštenje i iskrenost. No, mnogo puta i u mnogim primjerima ipak nije tako pa su ovo neki od najčešćih primjera: namjerno nanošenje štete kupcima, klijentima, zaposlenicima, konkurentnim firmama pomoću obmana, pogrešnog informiranja, iznude, prisile i sl., lažno informiranje o naravi proizvoda ili usluge.

Komunikacija u poslovanju je neizbježna kako sa zaposlenim pa tako i s kupcima. Često se komunikacija ne odvija kako bi trebala, evo nekih od slučajeva: lažno reklamiranje, nenavođenje štetnosti proizvoda, nepotpuno informiranje o razlici među proizvodima i sl.

Poslovi odnosi u poslovanju veoma su važni. Trebali bi biti zdravi i bez zlouporabe položaja i autoriteta. Međutim, u ovoj skupini također se mogu dogoditi situacije gdje poslovni odnosi i nisu baš najbolji, evo nekih od primjera: plagiranje tuđeg rada,

[22] Krkač K., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007., str. 226., 227.
[23] https://hr.wikipedia.org/wiki/Sukob_interesa

zlouporaba autoriteta, odavanje poslovnih tajni, prisiljavanje drugih na nemoralne radnje i sl.

5.2. Poduzetnik i etika vrlina

Poduzetnici koji djeluju u skladu s pravdom mogu očekivati da će biti nagrađeni dobrom u poslovnom životu. Takav način poslovanja možemo povezati s vrlinama koje predstavljaju jedan od bitnijih čimbenika za dostizanje cjelokupnog uspjeha u poslovnom svijetu. Također, poslovni ljudi sav svoj trud i napor ulažu u postizanje uspjeha. Njihov život bio bi besmislen bez toga segmenta, jer na taj način opravdava se sav njihov trud, inovativnost, pouzdanost i preuzeti rizik.

Dobar poduzetnik postaje samo onaj koji postupa pravilno i pošteno. Za takve postupke nezaobilaznu ulogu imaju vrline. Kako bi poduzetnik provodio svoje poslovne namjere u skladu s vrlinama, kakve nalaže poslovni moral, on se uvijek treba oslanjati na svoju opredijeljenost i nastrojenost u određenom pravcu. Zapravo je tu riječ o poduzetnikovom opredjeljenju za onaj stav koji proizlazi iz vrijednosnog uvjerenja da je za njega, gospodarstvo ili društvo, najbolji način poslovanja onaj gdje je vrlina u skladu s primjerenim sredstvima i aktivnostima. Ovakvim skladom posluje se odgovorno i odlučno te se ostvaruju dobri poslovni planovi, načini ponašanja i rezultati gospodarske djelatnosti.[24]

„Poslovno etičke vrline su skupine pravilno grupiranih duhovnih ili emotivnih stanja i sklonosti, odnosno pravilno grupiranih emocija i misli, te načina reagiranja u zadanim situacijama.“[25]

Vrline možemo podijeliti u dvije skupine, a to su: moralne i intelektualne vrline. Opće etičke vrline su: hrabrost i umjerenost; vrline vezane uz novac su: darežljivost i izdašnost; uz čast su vezane ponos, odlučnost i suzdržanost; društvene vrline su duhovitost, iskrenost i prijateljstvo; a politička vrlina je pravednost. Intelektualne vrline podijeljene su na one koje ne uključuju djelovanje, to su spoznaja principa, znanost i mudrost; te na one koje uključuju djelovanje: tehničke vještine i razboritost.[26]

[24] P. Čovo: Poduzetničko planiranje, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007., str. 25.,26.
[25] Bebek, B.; Kolumbić, A. *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 21.
[26] Boran Berčić, *Filozofija (sažeto e – izdanje*), Zagreb 2012., str. 149.

Kreativnost volja za radom, bogatstvo ideja, odlučnost, otvorenost prema novim idejama, te još mnoge druge osobine čine pravog poduzetnika. Uz sposobnosti poduzetnika u tehničko – organizacijskom vođenju poduzeća, važna je i sposobnost da poduzetnik svoje suradnike motivira na najbolju moguću suradnju u zadacima u poduzeću. [27]

5.3. Etičke dileme i donošenje odluka

Svakodnevno svaki poduzetnik obavlja veliki broj aktivnosti, donosi mnogobrojne odluke te iznosi svoje stavove i mišljenja o određenim događajima. Takve poduzetnikove aktivnosti uvijek na neki način traže oslonac u etičkim načelima, pravednosti i poštenju. Nikad nije lako donijeti neku važnu odluku. Prilikom donošenja odluke treba se voditi moralnim uvjerenjima i odlučiti se za onu opciju koja je najbolja za sve, a ne samo za poduzetnika i njegov financijski uspjeh. Dugoročni poslovni uspjeh se ne može temeljiti na poslovnim odlukama koje se temelje na nepoštenju, lažima i obmanama. Sve veći izazovi stavljeni su pred poduzetnike. Samo hrabri poduzetnici koji djeluju dinamično, mogu se nositi i svladati sve dnevne dileme.

Kroz poslovanje pred poduzetnika se uvijek prostire mnogo moralnih dilema -biti pošten ili nepošten, iskren ili neiskren, hrabar ili kukavica. Svoje odluke svaki poduzetnik trebao bi donositi na temelju etičkih načela. U suprotnosti s time, globalne promjene svakodnevno nameću nove uvjete i načine ponašanja i dovode poduzetnike u nepoznate situacije, u kojima nije siguran kako treba postupiti.[28]

Za one situacije koje su moralno problematične i koje pitaju što je ispravno učiniti kažemo da su etičke dileme. Etičke dileme su situacije u kojima odluka može donijeti beneficije pojedincu ili organizaciji, ali ipak može biti i neetična iako donosi koristi. Uvijek se kod odlučivanja dolazi do konflikta vrijednosti, koje se odnose na dobro i loše. Svaka odluka tjera poduzetnika na promišljanje o njegovim obvezama, dužnostima i odgovornostima.

Svaki poduzetnik ima odgovornost razviti i zadržati etičko ozračje i izgraditi etičku infrastrukturu. Poduzetnik je u obvezi da svojim djelatnicima objasni svoje ponašanje i

[27] Alfred Klose, *Poduzetnička etika*, Školska knjiga, Zagreb 1996., str. 144.
[28] Vujić, V.; Ivaniš, M.; Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura.* Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2012., str. 73.

svoje postupke. Važno je napomenuti da se svaka interesna strana poduzeća mora pokoriti pravilima i vrijednostima propisanim zakonom čije se kršenje kažnjava nekom sankcijom.. No zakoni ne mogu regulirati sve postupke pojedinca, pa postoje područja u kojima svatko ima pravo slobodnog izbora u donošenju odluka prilikom kojih se treba voditi moralnim vrijednostima. [29]

Tablica 2 prikazuje da je etičko ponašanje rezultat sustavnog djelovanja raznih područja ljudske djelatnosti i etike. Pa tako etična odluka jest ona odluka koja uravnotežuje tri područja, a to su područje zakona, etike i slobodnog izbora pojedinca.

Tablica 2: Područja etičkog ponašanja

PODRUČJE KODIFICIRANO ZAKONOM	PODRUČJE ETIKE	PODRUČJE SLOBODNOG IZBORA
Kakvi su zakonski propisi i standardi, treba li te propise primjenjivati ili ne?	Društveni standardi – iskrenost, solidarnost, poštenje	Osobni ili javni interes

Izvor: Vujić, V.; Ivaniš, M.; Bojić, B., Poslovna etika i multikultura. Rijeka, Sveučilište u Rijeci, 2012., str. 76.

Postoje četiri različita pristupa odnosno modela za ocjenu i donošenje etične odluke, a to su:[30]

1. utilitaristički kriterij
2. individualistički kriterij
3. kriterij prava
4. kriterij pravde

Filozofi Jeremy Bentham i John Stuart Mills su u 19. stoljeću razvili utilitaristički pristup. Glavni kriterij prema kojem se donose odluke prema ovom pristupu jest ishod ili posljedica koji određena odluka donosi. Kako bi odluka bila moralna ona mora donositi najveće dobro za najveći broj ljudi. Isto tako možemo reći da takva moralna odluka

[29] Vujić V., Ivaniš M., Bojić B.: *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci. Rijeka, 2012. str 77.
[30] Ana Aleksić: *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007. str. 423.

donosi najmanje zla za sve. Kako bi poduzetnik donio moralnu odluku prema ovom pristupu on mora sagledati efekte svakog mogućeg rješenja dileme te izabrati onu koja donosi zadovoljstvo najvećem broji ljudi. Odluka mora istovremeno donositi najviše dobra zaposlenima, kupcima, dobavljačima, partnerima itd.

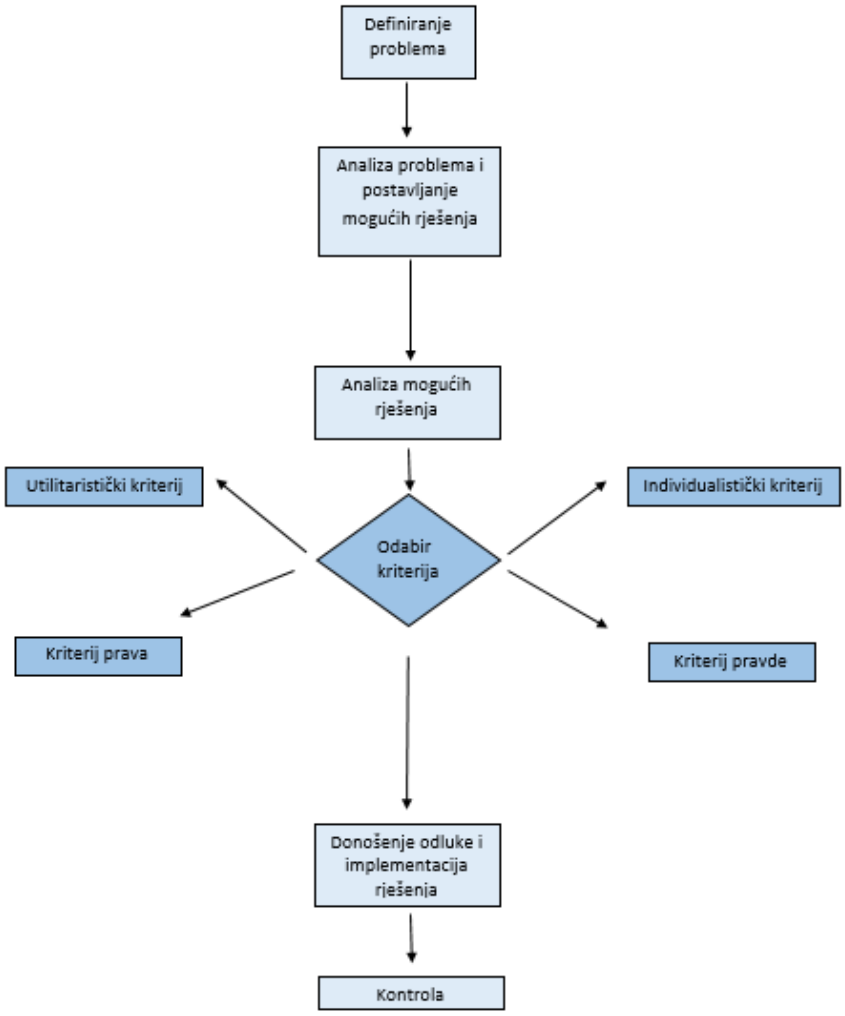
Individualistički kriterij je kriterij koji naglašava da je moralno ono djelovanje koje ostvaruje dugoročno najbolje interese za pojedinca. Prema ovome, poduzetnik treba pobrojiti dugoročne prednosti koje odluka donosi osobno za njega. To mu je mjerilo koliko je određena odluka dobra. Ovaj pristup bi trebao ostvariti takvo ponašanje pojedinca prema drugima kakvo i on očekuje od drugih prema njemu samome.

Sljedeći kriterij je kriterij prava. Prema ovom kriteriju svaki pojedinac ima svoja osnovna prava koja se moraju poštovati prilikom donošenja svake odluke. Poduzetnik mora donijeti takvu odluku koja neće niti na jedan način oštetiti temeljna prava drugih. Ta temeljna prava su sljedeća: pravo na samoodređenje, slobodu, vlasništvo i pravo na život.

Zadnji kriterij je kriterij pravde. Kako bi poduzetnik donio etičnu odluku prema ovom kriteriju mora se pridržavati triju načela, a to su: načelo jednakosti, pravednosti i nepristranosti.

Nabrojeni principi nikako nisu univerzalni i ne mogu se koristiti kao recept s kojim se ne može pogriješiti prilikom donošenja odluka. Ovim principima su ponuđene općenite smjernice, koje poduzetnicima mogu pomoći prilikom etičkih dilema. Svakako, svaki poduzetnik mora naći ravnotežu između prednosti i nedostataka pobrojenih principa i izabrati rješenje koje je u danom trenutku najbolje za njega, ali i za sve uključene u odluku.

Na slici 3 prikazan je proces donošenja etične odluke. Proces započinje definiranjem etičkog problema. Zatim se prikupljaju činjenice koje mogu utjecati na problem i njegovo rješenje. Također u ovoj fazi se trebaju postaviti moguća rješenja prepoznatog problema. U sljedećoj fazi vrši se procjena mogućih rješenja s različitih etičkih gledišta, a to su: utilitaristički kriterij, individualistički kriterij, kriterij prava i kriterij pravednosti. Nakon odabranog kriterija u sljedećoj fazi donosi se odluka koja se i na posljetku primjenjuje. Posljednja faza uključuje kontrolu donesenih odluka.



Slika 3: Proces donošenja etične odluke

Izvor: Izrađeno prema Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999., str. 121-144.

5.4. Stvaranje snažne etičke organizacijske kulture

Svakog poduzetnik, koji želi svoje poslovanje uskladiti s temeljnim načelima etike, mora svojim radom, primjerom i vodstvom stvoriti snažnu etičku kulturu unutar organizacije.

Organizacijskom kulturom može se nazvati relativno trajan i specifičan sistem temeljnih vrijednosti, vjerovanja, normi i običaja. Tako koncipiran sistem uvelike utječe na način organiziranja, ispoljavanja autoriteta, izbor i razvoj kadrova, sistem nagrađivanja i motiviranja ljudi, stupanj formalizacije, standardizacije postupaka, način kontrole i dr. Snažna organizacijska kultura usmjerava odluke i ponašanje pojedinaca

u poduzeću. Možemo reći da je tome tako zato što ona pruža direktne informacije o neophodnom ponašanju u određenim situacijama, njome su standardizirani postupci i druge organizacijske mjere koje dovode do inhibicije kreativnosti i inovacija. [31]

Četiri su važna čimbenika za uspješnu provedbu etike poslovanja svake tvrtke:[32]

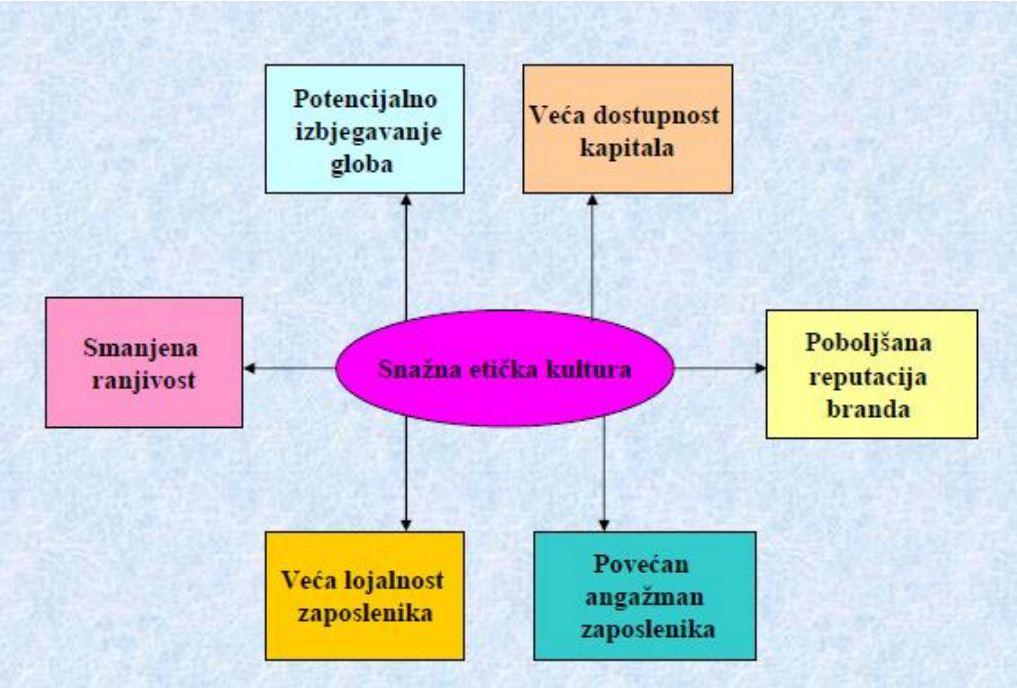
1. postavljanje jasnih pravila - kodeksa djelovanja,
1. sustavna implementacija postavljenog kodeksa
2. redovan nadzor u provedbi postavljenih pravila
3. definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja

Kako bi se razvilo etično poslovanje unutar neke organizacije, važno je da postoji svijest o važnosti poslovne etike, da se razviju konkretni ciljevi, odrede odgovorne osobe za implementaciju poslovne etike, razvije etički kodeks i da se ima potpora menadžmenta.

Svaki poduzetnik koji želi potaknuti stvaranje etičke klime u svojem poduzeću trebao bi sljedeće: [33]

- Biti primjer drugima – osobnim se primjerom pokazuje najbolji način i drugi mogu mnogo naučiti iz toga.
- Pobrinuti se da poduzeće ima etički kodeks – on predstavlja formalni iskaz vrijednosti poduzeća
- Formirati etičke strukture – različiti organi u poduzeću zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja (etički zastupnik, etičko povjerenstvo, sud časti)
- Organizirati etičke treninge i etički telefon – učenje zaposlenika etici te prijavljivanje problema na tzv. etički telefon
- Poticati slobodu izražavana i različita stajališta svojih podređenih

[31] Fikreta Bahtijarević-Šiber: *Poduzetništvo – način ponašanja organizacije i menadžmenta*, Izvorni znanstveni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 1990., str. 536.
[32] http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic
[33] M. Dujanić: *Poslovna etika u funkciji managmenta*, Zbirka radova, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2003., str. 59.



Slika 4: Prednosti snažne etičke organizacijske kulture

Izvor: Marina Dabić, Etika i poduzetničko okruženje, 2008. (Djelomično korišteni i prilagođeni materijal iz Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland)

Snažna etička kultura za poduzetnika može donijeti razne benefite. Tako stvorena klima povećava angažman zaposlenika u poduzeću. Zaposleni su zadovoljniji i samim time i produktivniji. Također, oni postaju lojalni i stječu povjerenje u svog nadređenog. Nadalje, kupci također prepoznaju poduzeća koja ne brinu samo za svoje interese već brinu i za interese šire društvene zajednice. Samim time raste reputacija branda. Poduzeća koja se trude poslovati etično vrlo vjerojatno neće doći u situaciju kršenja zakona. Poslovanjem u skladu sa zakonom izbjegava se plaćanje nepotrebnih kazna ili globa. Na posljetku etično poduzeće raste na duži rok i smanjuje se njegova ranjivost prema promjenjivim tržišnim uvjetima. Navedene prednosti stvaranja snažne etičke kulture slikovito su prikazane na slici 4.

5.5. Ljudski resursi i zapošljavanje/otpuštanje zaposlenika

Jedna od najvećih odgovornosti i dilema svakog poduzetnika jest zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika. Zaposliti kvalitetnog i odgovornog zaposlenika teška je zadaća prilikom koje se mnogi susreću s sukobom interesa. Sve više je nezaposlenih i ljudi su

spremni platiti nekoga da budu primljeni. Također, mnogi poduzetnici bore se sami sa sobom kad je riječ o rodbini koja isto tako vrši pritisak za zapošljavanje. Ponekad je najteže raščlaniti ono privatno od poslovnog, pogotovo ako ste poduzetnik. Poduzetnik koji će svoje poslovanje temeljiti na etici i dobrim poslovnim praksama mora se voditi određenim načelima i pravilima kod zapošljavanja, otpuštanja i odnosa s radnicima, kako bi izbjegao sukobe bilo kakve vrste.

U tržišnoj ekonomiji jedan od osnovnih izraza slobode jest pretpostavka o slobodnom radnom odnosu. Takav slobodan odnos definira se kao odnos između onoga tko posao „prima“ i onoga tko „daje“ posao, tj. odnos između posloprimca i poslodavca. Ovakav slobodan odnos podrazumijeva da svatko radi slobodno kod poslodavca kojeg želi, bez ikakve prisile. Isto tako svaki poslodavac može primiti koga želi, odnosno onoga tko ispunjava neke njegove kriterije. Ova relacija samo je naizgled idealna i simetrična. Njena neravnopravnost u većini slučajeva naginje u korist poslodavca. Iako su i poslodavcu neophodni radnici za posao, veća sloboda je na njegovoj strani jer u današnje vrijeme može uslijed velike nezaposlenosti lako zamijeniti radnika, dok radnik strepi da ne ostane bez posla. [34]

Poduzetnik koji će svoje poslovanje temeljiti na dobrim poslovnim praksama mora se točno držati određenih načela i kod zapošljavanja i kod otpuštanja zaposlenika. Iako je to teška zadaća, ona mora biti prije svega profesionalna i razgraničena od privatnog života. To ne znači da se trebaju isključiti emocije, ali treba svaka odluka biti pravedna i najbolja za organizaciju, a ne za privatne interese. Ponekad je teško, pogotovo u poduzetništvu posve isključiti zapošljavanje rodbine, pogotovo ako se radi o obiteljskom biznisu. Međutim, uvijek postoje granice i uvijek treba gledati ono što će biti najbolje za rast i razvoj poduzeća.

Jedno poslovno načelo Petra Druckera kaže: „Ako imate birati između „osrednjeg“ čovjeka za srednju plaću i odličnog čovjeka za veliku plaću, birajte drugo“. Nema dvojbe da bi u svijetu ozbiljnog biznisa svako novo zapošljavanje trebalo voditi jačanju pozicija i sposobnosti organizacije. Tome je tako sve dok se previše ne pomiješaju

[34] Jovan Babić, *Uvod u poslovnu etiku*, 2000., str. 30. http://jovanbabic.com/poslovnaEtika.pdf

interesi onih koji su povezani s poduzetnikom rodbinskim, kumskim ili klijentilističkim vezama.[35]

Prilikom zapošljavanja u svoje poduzeće, poduzetnik bi se trebao držati nekih savjeta, kako bi osigurao najbolje za svoju tvrtku. Neki od tih savjeta su sljedeći:[36]

- Poduzetnik treba zapošljavati što više kvalificiranih ljudi, ali to prvenstveno treba činiti na temelju natječaja.
- Birati za poslovno partnerstvo osobe koje poduzetnik poznaje i smatra da su kompetentne za određenu poziciju, a da se pritom ne daje prednost niti prijateljima niti rodbini.
- Ako već zapošljava rodbinu ili prijatelje, poduzetnik ima treba povjeriti uloge i poslove koji im najbolje leže i kojima su dorasli u danom trenutku.
- Poduzetnik treba osigurati da mladi koji su rodbina ili prijatelji napreduju prirodno, stepenicu po stepenicu, kao i svi drugi zaposlenici u tvrtki.
- U zapošljavanju, a tako i kasnije u poslovanju, poduzetnik se treba odnositi prema svima jednako, bez privilegija i izuzetaka. Za sve zaposlene, pa tako i rodbinu trebaju vrijediti jednaka pravila, norme i kodeks ponašanja.

Isto tako, kad je riječ o otpuštanju zaposlenika također možemo reći da niti ta situacija nije jednostavna za poduzetnika koji svoje poslovanje vodi na etičan način. Najlakše je otpustiti radnika bez ikakvog objašnjena jer se to poduzetniku u tom trenutku čini kao najbolja opcija. Poduzetnikovo ponašanje ne utječe samo na razvoj poduzeća već i na ljude koji su uključeni u rad poduzeća. Samim time, veliku odgovornost poslodavac ima prema svojem zaposleniku. Ako već dođe do situacije koja zahtijeva davanje otkaza, treba uzeti u obzir određena načela kod otpuštanja koja će olakšati ionako tešku situaciju za obje strane.

Postoje dva načela koja se mogu primjenjivati kod otpuštanja radnika, ali i kod raspoređivanja povišica ili unapređenja:[37]

1. Tko je posljednji primljen na posao trebao bi biti prvi i otpušten.

[35] *Goran Tudor, Nepotizam – kočnica bržem hrvatskom razvoju*, Poslovni savjetnik, prosinac 2009., str. 29. http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2061.pdf
[36] Ibid, str. 28.
[37] Jovan Babić, *Uvod u poslovnu etiku*, 2000., str. 31. http://jovanbabic.com/poslovnaEtika.pdf

2. Mora se točno navesti koji je razlog otpuštanja. Nije dovoljno reći samo da postoji neki razlog, već se mora navesti koji je. Također, taj razlog mora biti i opravdan.

Prvo navedeno načelo trebalo bi se primjenjivati kod situacija kada poduzetnik mora zbog tehnološkog viška otpustiti nekoga. Najbezbolnije i možda najpoštenije je u takvim situacijama otpustiti onoga tko je u poduzeću najkraće, a ne nekog dugogodišnjeg zaposlenika. Ako je pak riječ o otpuštanju iz nekih drugih razloga, ti razlozi moraju biti opravdani i jasno rečeni zaposleniku kako nam i drugo načelo govori.

5.5.1. Nepotizam

„Nepotizam je termin kojim se označava popunjavanje radnih mjesta članovima vlastite obitelji ili davanje prednosti pri zapošljavanju poznanicima. Kriterij stručne ili osobne sposobnosti za određenu funkciju pri tome ne igra odlučujuću ulogu. Također, može se raditi o izmišljenoj poziciji ili radnom mjestu za osobu koja često nema stručne i profesionalne kvalifikacije. Glavni kriteriji za zapošljavanja na takva radna mjesta su rodbinske, zavičajne, prijateljske veze ili stranačka pripadnost.“[38] Za nepotizam možemo reći da je to svaka zloupotreba višeg službenog položaja u korist svoje rodbine ili bliskih prijatelja. Provodi se tamo gdje je moć, odnosno tamo gdje se odlučuje.

S problemom nepotizma svaki poduzetnik se barem jednom susretne. Ponekad je teško raščlaniti ono poslovno od privatnog. Provođenje nepotizma u vlastitoj tvrtki ima manje zamjerke okoline, jer se smatra da svatko može raditi sa svojom imovinom što hoće. Problematična je stručna strana ovog problema. Svaki poduzetnik treba prednost dati struci i sposobnosti, a ne isključivo davati prednost „svojim“ ljudima. Najveća sreća svakog roditelja je da pomogne svom djetetu u pronalaženju posla, a pogotovo ako je taj roditelj poduzetnik pa su mu mogućnosti u tome mnogo veće. Ipak, treba prvo dobro razmisliti dali je neko od rodbine dorastao poslu i dali će možda više šteti razvoju poduzeća nego koristiti.[39]

[38] https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Nepotizam
[39] Goran Tudor, *Nepotizam – kočnica bržem hrvatskom razvoju*, Poslovni savjetnik, prosinac 2009., str. 29. http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2061.pdf

5.6. Odnos prema zaposlenima, visina plaće i radno vrijeme

Međusobni odnos poslodavca odnosno poduzetnika i radnika definiran je prvenstveno zakonom o radu, a nekada i kolektivnim ugovorom. Plaća je ono što poduzetnik isplaćuje zaposleniku za njegov rad. Zaposlenik je onaj s kime je sklopljen ugovor o radu, kojim je definirano kakvi su zaposlenikovi radni zadaci, u kojem periodu radi, gdje radi, koliko dugo će biti zaposlen, te koje su poduzetnikove obveze u vezi s tim. U skladu sa svim pravima radnik ne smije dobiti manje nego je propisano tim obveznim propisima.[40]

Minimalna plaća u Republici Hrvatskoj određena je zakonom i ona iznosi za puno radno vrijeme 3.493,80 kuna u bruto iznosu, dok je to 2.752 kune u neto iznosu. [41] Puno radno vrijeme prema zakonu o radu ne smije biti duže od 40 .sati tjedno. Prekovremeni rad također je određen zakonom i on ne smije biti duži od pedeset sati tjedno i ne smije trajati duže od 180 sati godišnje.[42]

Navedene su neke od odredbi koje se ne bi smjele kršiti u odnosu između poslodavca i zaposlenika. Ima ih još i sve su određene zakonom. Svaki poduzetnik mora biti upoznat sa svakom odredbom i ne bi je nikako smio kršiti ukoliko želi stvoriti čvrstu i etičnu organizaciju. U takvoj organizaciji zaposleni trebaju biti plaćeni za svoj rad i nikako ih se ne smije na bilo koji način iskorištavati. Iznimno, uzrokovano višom silom moguće je da dođe do potrebe za prekovremenim radom koji treba biti uredno plaćen.

Zakon o minimalnoj plaći koliko štiti radnika od tzv. izrabljivanja toliko mu i šteti u pogledu zasluga za određena radna mjesta koja su potplaćena. Poduzetnici često koriste ovaj zakon i masovno isplaćuju minimalnu plaću svojim zaposlenicima, pogotovo onima na nižim položajima. To nikako nije opravdan postupak, jedino možda na početku otvaranja poduzeća. Kasnije, kako raste profit i organizacija, trebale bi i rasti plaće zaposlenih, kako se ovaj zakon ne bi zlouporabio i kako bi se stvorilo veće zadovoljstvo zaposlenih a samim time i njihova veća lojalnost i produktivnost što kasnije vodi opstanku poduzeća na duži rok.

[40] https://burza.com.hr/portal/kako-isplatiti-jeftiniju-placu/10967
[41] http://www.rrif.hr/Nova_minimalna_placa_za_2018_-1461-vijest.html
[42] http://www.rif-ri.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=68%3Azakon-o-radu-radno-vrijeme&catid=34%3Anovosti&Itemid=27

5.7. Odnos prema kupcima/klijentima i marketinška etika

Svaki poduzetnik pokrenuo je svoje poduzeće kako bi zadobio što veći broj kupaca, odnosno klijenata koji će kupovati njegov proizvod ili koristiti njegovu uslugu. Najvažnija aktivnost pomoću koje poduzetnik pronalazi i zadržava svoje kupce jest marketing.

„Marketing je aktivnost, skup institucija i proces stvaranja, isporuke i razmjena ponuda te prenošenje poruke o njima, a koje ima vrijednost za potrošača, klijente, partnere i društvo u cjelini.“[43] Pod pojmom marketinški miks podrazumijeva se kombinacija elemenata koji se koriste za postizanje ciljeva poduzeća i istovremeno zadovoljavanje potreba i želja ciljanih tržišta. Četiri su glavne varijable marketinškog miksa, poznate pod nazivom 4P, a to su: proizvod, prodaja i distribucija, cijena i promocija (eng. produkt, place, price, promotion).



Slika 5: Marketinški miks

Izvor:
https://media.licdn.com/mpr/mpr/AAEAAQAAAAAAAAtvAAAAJGMyMzE1NjdjLTU0YzUtNDhkMS1hNGFjLWY5MzE3YjFjYzRiYw.jpg

„Marketinška etika se općenito može promatrati kao pridržavanje principa, vrijednosti i standarda marketinške struke. Ti etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative i tiču se svih poslovnih odluka, postupaka i aktivnosti.“[44]

[43] Kotler P., Keller K.L., Martinović M., *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o./ ZŠEM, Zagreb, 2014., str.5.
[44] Martinović, M., Jurković Majić O., *Etički izazovi globalnom marketingu* , Izvorni znanstveni članak, 2009., str. 38.

Od poduzetnika se očekuje visoki stupanj etičnosti u svim marketinškim aktivnostima koje njegovo poduzeće provodi. Marketing kao vodeća aktivnost u svakom poduzeću, mora se u svim svojim područjima pridržavati temeljnih načela poslovne etike. Poduzetnici imaju odgovornost kako prema svojim postojećim kupcima, tako i onim budućim da opravdaju kvalitetu i cijenu svog proizvoda ili usluge. Svako lažno reklamiranje i obmane kupaca mogu rezultirati negativno na cijelo poslovanje poduzeća. Svaki poduzetnik treba biti pažljiv u formiranju cijene proizvoda, njegovom reklamiranju i kvaliteti.

Svaki poduzetnik mora donijeti odluke o svojem marketing miksu, a temeljne odluke koje se donose su sljedeće:[45]

- Odluke o proizvodu – odnose se na proizvode koje nudi poduzeće. Odlučuje se o načinu kako unaprijediti njihova svojstva kako bi pružali odgovarajuću razinu koristi potrošačima kojima su namijenjeni.
- Odluke o cijeni – odlučuje se visina cijene po kojoj će se nuditi proizvod ili usluga na tržištu.
- Odluke o promociji – odnose se na izbor medija i načina pomoću kojih će se određeni proizvodi reklamirati.
- Odluke o prodaji i distribuciji – određuju se prodajna mjesta na kojima će proizvodi biti dostupni. Također, određuju se kanali kojima će ti proizvodi doći do potrošača.

U tablici 3 prikazani su temeljni etički problemi vezani uz sve aktivnosti u marketingu. Svaki poduzetnik se susreće prilikom svojeg poslovanja sa sličnim problemima i dilemama.

[45] Gordana Aljinović, *Marketing,* Pučko otvoreno učilište ŽIŽIĆ, str. 5. http://polaznik.zizic.hr/uploads/scripts/216-Marketing.pdf

Tablica 3: Temeljni etički problemi u marketingu

ELEMENTI MARKETINGA	ETIČKI PROBLEMI
Proizvod	Loše kvalitete proizvoda, kratak vijek trajanja, brz izlazak iz mode, odnosno brzo zastarijevanje.
Cijena	Tajni dogovori konkurenata o podijeli tržišta i određivanje cijene, diskriminacija malih štediša u bankama u odnosu na velike poslovne klijente.
Prodaja/distribucija	Etički problem se ovdje uglavnom javljaju vezani uz moć i kontrolu koju poduzeća partneri mogu imati, npr. kod franšize.
Promocija	Lažna promocija, davanje krivih informacija o proizvodu (kod prehrambenih proizvoda često dolazi do povrede etike jer se oglašavaju kao dijetni, a to zapravo nisu i sl.)

Izvor: Babić M. : Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročnog održivog poslovanja osiguravajućeg društva 2014. http://sors.ba/UserFiles/file/SorS/SORS%202014/Zbornik%20PDF-ovi/03%20Babic.pdf

Postoji nekoliko etičkih standarada marketinga koje su oblikovali teoretičari marketinga i oni se smatraju univerzalnim. Tih načela bi se trebao pridržavati svaki poduzetnik koji svoje poslovanje temelji na etici, a ta načela su sljedeća:[46]

1. Zlatno pravilo – Svatko se treba ponašati onako kako očekuje da se i drugi ponašaju prema njemu.
2. Utilitaristički princip – Treba se ponašati na način da rezultat ponašanja bude najveće dobro za najveći broj subjekata.
3. Kantov kategorički imperativ – Sve akcije koje se poduzimaju trebaju biti pod određenim uvjetima univerzalni zakon ili pravilno ponašanje.
4. Profesionalna etika – Sve poduzete akcije trebaju biti odrađene na način da će ih pravilnim smatrati i grupa nezainteresiranih profesionalaca, odnosno kolega.

[46] Previšić J., Ozretić Došen Đ., *Marketing,* Adverta d.o.o., Zagreb, 2004., str. 63.

5. Televizijski test - Poduzetnik se uvijek treba pitati: „Da li bi se osjećao ugodno objašnjavajući javnosti putem nacionalne televizijske mreže, razloge zbog kojih je poduzeo neku akciju?

5.8. Poduzetnik i korupcija

Korupcija je manifestira na razne načine u raznim državama, kulturama i periodima, pa isto tako varira i sama definicija korupcije, odnosno aktivnosti koje se smatraju dijelom te pojave. Korupcija se najčešće javlja u obliku potkupljivanja državnih službenika, ali i iznuđivanja novca građana, zatim kao nepotizam i pronevjere javnih sredstava.[47] Mito može podrazumijevati novac, povjerljivu informaciju, darove, i druge oblike podmićivanja. [48]

Mito poduzetnici u poslovnom svijetu najviše daju da bi se ubrzali postupci i osigurao bolji tretman njihova poduzeća. Prema istraživanju koje je proveo Ekonomski institut u Zagrebu, korupcija je treća po važnosti prepreka u poslovanju. Isto tako, prema istraživanju svaki deseti poslovni subjekt koji je u posljednjih godinu dana došao u kontakt s javnim službenikom dao je mito nekome od njih. Najviše slučajeva podmićivanja javnih službenika od strane poslovnih subjekata odnosi se na službenike u uredu za katastar (6,9 posto), općinske, gradske i županijske službenike (5,9 posto) i policijske službenike (5,7 posto). [49]

Navedeni podaci nikako ne idu u korist osobe koja želi postati poduzetnik, a da pri tome nikako ne želi upasti u mrežu korupcije. U sredini u kojoj živimo ukorijenio se trend korupcije. U takvom okruženju teško je napredovati, pogotovo ako svoje napredovanje poduzetnik želi temeljiti na poštenju. Poražavajući su podaci koji govore o tome da upravo službenici u javnim službama traže mito, što nam govori da su u mnogim situacijama poduzetnici prisiljeni prekršiti svoja moralna uvjerenja. Ponekad je teško, ali svaki poduzetnik bi trebao ustrajati u svojim stavovima i ciljevima i pri tome ne upadati u klopke korupcije. Puno toga ovisi o politici koja bi trebala poduzeti strože

[47] https://sh.wikipedia.org/wiki/Korupcija
[48] http://studenti.rs/skripte/ekonomija/mito-i-korupcija-poslovna-etika-i-vestine-komunikacije/
[49] https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Croatia_Business_corruption_report_CRO.pdf

mjere za suzbijanje korupcije. Suradnjom vlasti, poduzetnika i javnih službi moglo bi se smanjiti ovakav poražavajući trend korumpiranosti.

5.9. Poduzetnik i komunikacijska etika – bonton

Poduzetnici od samog osnutka svojeg poduzeća pa kroz cijelo svoje poslovanje komuniciraju s velikim brojem ljudi. Ta komunikacija se vrši sa mnogim poslovnim partnerima, dobavljačima, klijentima, dionicima, podređenima i mnogim drugim ljudima važnim za poslovanje tvrtke. Komunikacija je od iznimne važnosti u svakom poslovanju. Poslovanje i komuniciranje s drugima mora biti prije svega profesionalno i pravilno.

U vremenu u kojem živimo više nije dovoljno samo dobro poznavati svoje područje djelatnosti, već se treba dobro slagati s drugima i lijepo se ponašati Bez navedenih sposobnosti vrlo lako posao može propasti. U sve većoj konkurenciji često se proizvodi koje nudi neki poduzetnik mnogo ne razlikuju od onih koje nudi konkurencija. Zbog toga će ponašanje biti presudno hoće li neki klijenti izabrati poduzetnikovu kompaniju ii ne. Pravilno i profesionalno ponašanje ključna je pretpostavka kvalitete i dobri poslovnih odnosa.

Postoji nekoliko temeljnih standarda dobrog poslovnog ponašanja, a to su:[50]

- ✓ Izgled – o kojem treba voditi brigu, pogotovo o urednosti. Način odijevanja, način na koji se sjedi ili stoji, ton i boja glasa, držanje i mnoge druge stvari vezane uz izgled su važne jer poduzetnika prema tome drugi ljudi percipiraju i stvaraju neko mišljenje o njemu.
- ✓ Maniri – oni pokazuju koliko je poduzetnik tolerantan i korektan u odnosu s drugim ljudima te koliko uvažava njihove potrebe i interese.
- ✓ Poštenje – samo pošteno ponašanje može stvoriti povjerenje između poduzetnika i njegovih suradnika.
- ✓ Uvažavanje – svaki poduzetnik treba uvažavati mišljenje drugih.
- ✓ Osobnost – svaki poduzetnik u odnosima sa suradnicima treba pokazati snagu ličnosti i svoju osobnost.

[50] Vujić, V.; Ivaniš, M.; Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*. Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2012., str. 193., 194.

- ✓ Stil i takt – poduzetnik treba dobro razmisliti prije nego će izreći svoje misli, nikada ne treba žuriti i biti brzoplet jer rečeno se ne može povući.

„Bonton je riječ koja označuje dobro vladanje, pravila o dobrom i prikladnom ponašanju u društvu. Bonton je skup tradicija i običaja zasnovan na ljubaznosti, etiketi i logici, koji se razvijao tijekom vremena.“ [51] U poslovanju bonton je od izuzetne važnosti. Svaki poduzetnik koji sebe želi prikazati u dobrom svijetlu ponašat će se u skladu s pravilima ponašanja.

Postoje četiri osnovne razine komunikacijske etike, odnosno bontona, a to su:[52]

1. Predstavljanje – prilikom kojeg se mora obratiti pažnja na riječi, govor tijela, odjeću, prostoriju i sredstva.
2. Upoznavanje – treba uočiti razliku između osobnog upoznavanja, posrednog upoznavanja te poslovnih ručkova i konferencija.
3. Komuniciranje – koje se može odvijati na četiri različita načina, a to su: telefoniranje, dopisivanje, razgovori i sastanci.
4. Uredsko poslovanje – uključuje uredski bonton, poklone, službena putovanja i bonton izvan radnog mjesta.

[51] B.Bebek, A. Kolumbić*, Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 247.
[52] Ibid, str. 248.

6. Primjer etičnog poslovanja – „AquafilCRO“

6.1. O poduzeću AquafilCRO

AquafilCRO dio je grupe Aquafilglobal. Prva proizvodna jedinica Grupe osnovana je u Arcu u Italiji 1969. godine.[53] Sveukupno ova grupacija ima 2.707 zaposlenih u 16 proizvodnih pogona u čak osam različitih zemalja na tri različita kontinenta i to u Italiju, SAD-u, Njemačkoj, Ujedinjenom Kraljevstvu, Sloveniji, Hrvatskoj, Kini i Tajlandu.[54]



Slika 6 : Tvrtka AquafilCRO

Izvor: http://www.zagorje.com

Poduzeće AquafilCro osnovano je 2001. godine u Oroslavju u Hrvatskom zagorju. Poduzeće se bavi pripremom i predenjem tekstilnih vlakana te je njihova djelatnost 99 % orijentirana na izvoz dobivenih proizvoda.[55] Proizvodni pogon u Hrvatskoj postao je jedan od ključnih lokacija u programu rasta tekstilnog sektor. Na slici 7 može se vidjeti kako izgledaju finalni proizvodi poduzeća. Ovako pripremljena tekstilna vlakna prodaju se različitim kupcima koji ih onda upotrebljavaju za daljnju proizvodnju finalnih tekstilnih proizvoda.

[53] http://www.aquafil.com/who-we-are/history/
[54] http://www.aquafil.com/where-we-are/croatia/#
[55] http://www.poslovna.hr/lite/aquafilcro/228104/subjekti.aspx



Slika 7: Proizvod poduzeća

Izvor: http://www.circularchange.com/wp-content/uploads/2016/05/2-Edi-Kraus-Julon-Circular-Economy-rev.1.pdf

U ovom poduzeću zaposleno je 275 radnika, na različitim pozicijama unutar organizacije te time spada u kategoriju velikog poduzetnika. [56] Slika 6 prikazuje kako izvana izgleda poslovni prostor tvrtke. Osobe ovlaštene za zastupanje su: Edi Kraus kao predsjednik uprave, Angelo Cordella kao član uprave te Saša Muminović kao član uprave.

[56] https://prosjecna-placa.info/poslodavac/8aaa2e/



Slika 8: Predsjednik uprave Edi Kraus i član uprave Saša Muminović

Izvor: http://www.aquafil.com/localnews/aquafilcro-je-dobitnik-nagrade-indeks-dop-a-za-najveci-napredak-u-usvajanju-nacela-drustveno-odgovornog-poslovanja/

Tvrtka AquafilCRO kroz svoje poslovanje nastoji promicati dobre poslovne prakse. Velika pozornost pridonosi se etici i etičnom načinu poslovanja. Ovakav način poslovanja odnosi se na sve aktivnosti koje poduzeće provodi. Velika pozornost se pridaje zaposlenicima i odnosu prema njima kao i prema dobavljačima i drugim interesnim skupinama. Također, kroz poslovanje velika briga otpada na okoliš i njegovo očuvanje.

Navedeno dokazuju mnoge nagrade i certifikati koje ova tvrtka posjeduje. Poduzeće je bilo dobitnik nagrade „Zlatna kuna“, „Indeks DOP-a“ te certifikata bonitetne izvrsnosti. Također, tvrtka ima uvedene sustave upravljanja okolišem ISO 140001, upravljanja energijom ISO 50001 te sustav zaštite zdravlja i zaštite radnika prema OHSAS-u. Navedeni certifikati mogu se vidjeti na slici 9.



MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificate No: 191863-2015-AHSO-HRV-RvA | Initial certification date: 09 March 2016 | Valid: 09 March 2016 - 09 March 2019

This is to certify that the management system of

AquafilCRO d.o.o.
Milana Prpića 114, 49 243, Oroslavje, Croatia

has been found to conform to the Occupational Health and Safety Management System standard:
OHSAS 18001:2007

This certificate is valid for the following scope:
Texturing and covering of polyamide filaments

Place and date: **Barendrecht, 09 March 2016**

For the issuing office: **DNV GL - Business Assurance Zwolseweg 1, 2994 LB, Barendrecht, Netherlands**

D.P. Koek
Management Representative

MGMT. SYS. RvA C 024

Lack of fulfilment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
ACCREDITED UNIT: DNV GL Business Assurance B.V., ZWOLSEWEG 1, 2994 LB, BARENDRECHT, NETHERLANDS. TEL: +31102922689. assurance.dnvgl.com

SIQ

Certifikat / Certificate

za
sustav upravljanja

AquafilCRO d.o.o.
Oroslavje

Teksturiranje i ovijanje poliamidnih filamentnih pređa

Ima uspostavljen i prikladno održavan sustav upravljanja, koji ispunjava zahtjeve norme

IQNet SR 10:2015

Certifikat broj. / Datum certificiranja
SR-0090 / 2017-06-16

Vrijedi do: **2020-06-16**

Direktor SIQ
Igor Likar

IQNet

SIQ Ljubljana, Tržaška cesta 2, 1000 Ljubljana, Slovenija

DNV·GL

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certifikat br./Certificate No.: 120189CC1-2012-AE-ITA-ACCREDIA | Datum certifikacije/Initial date: 17th September 2012 | Valjanost certifikata/Valid: 17th September 2015 - 15th September 2018

Ovaj certifikat potvrđuje da je sustav upravljanja /This is to certify that the management system of

AquafilCRO d.o.o.

Milana Prpića 114 - 49 243 Oroslavje - Croatia
(Veza s certifikatom br./ Reference to Certificate No. 120189-2012-AE-ITA-ACCREDIA)

u skladu sa normom sustava uparavljanja okolišem/
Has been found to conform to the Environmental Management System standard:

ISO 14001:2004

Ovaj certifikat vrijedi za sljedeće područje:	This certificate is valid for the following scope:
Teksturiranje i ovijanje poliamidnih filamentnih pređa	**Texturing and covering of polyamide filaments**
(EA Sektor: 12)	**(EA Sector: 12)**

Mjesto i datum/Place and date: **Vimercate, 02nd October 2015**

ACCREDIA

Za ured izdavanje:/
For the Certification Body

Vittore Marangon
Management Representative

Nesusretnim uvjeta navedenih u Ugovoru o Certifikaciji može prouzročiti prestanak valjanosti certifikata./
Lack of fulfilment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
DNV GL Business Assurance Italia S.r.l. Via Energy Park, 14, 20871 Vimercate (MB), Italy. Tel. 039 68 99 905. www.dnvgl.it/businessassurance

MANAGEMENT SYSTEM CERTIFICATE

Certificate No: 193278-2016-AE-HRV-RvA | Initial certification date: 8 February 2016 | Valid: 8 February 2016 – 8 February 2019

This is to certify that the management system of

AquafilCRO d.o.o.
Milana Prpića 114, 49 243, Oroslavje, Croatia

has been found to conform to the Energy Management System standard:
ISO 50001:2011

This certificate is valid for the following scope:
Texturing and covering of polyamide filaments

Place and date: **Barendrecht, 8 February 2016**

MGMT. SYS. RvA C 024

For the issuing office: **DNV GL – Business Assurance Zwolseweg 1, 2994 LB, Barendrecht, Netherlands**

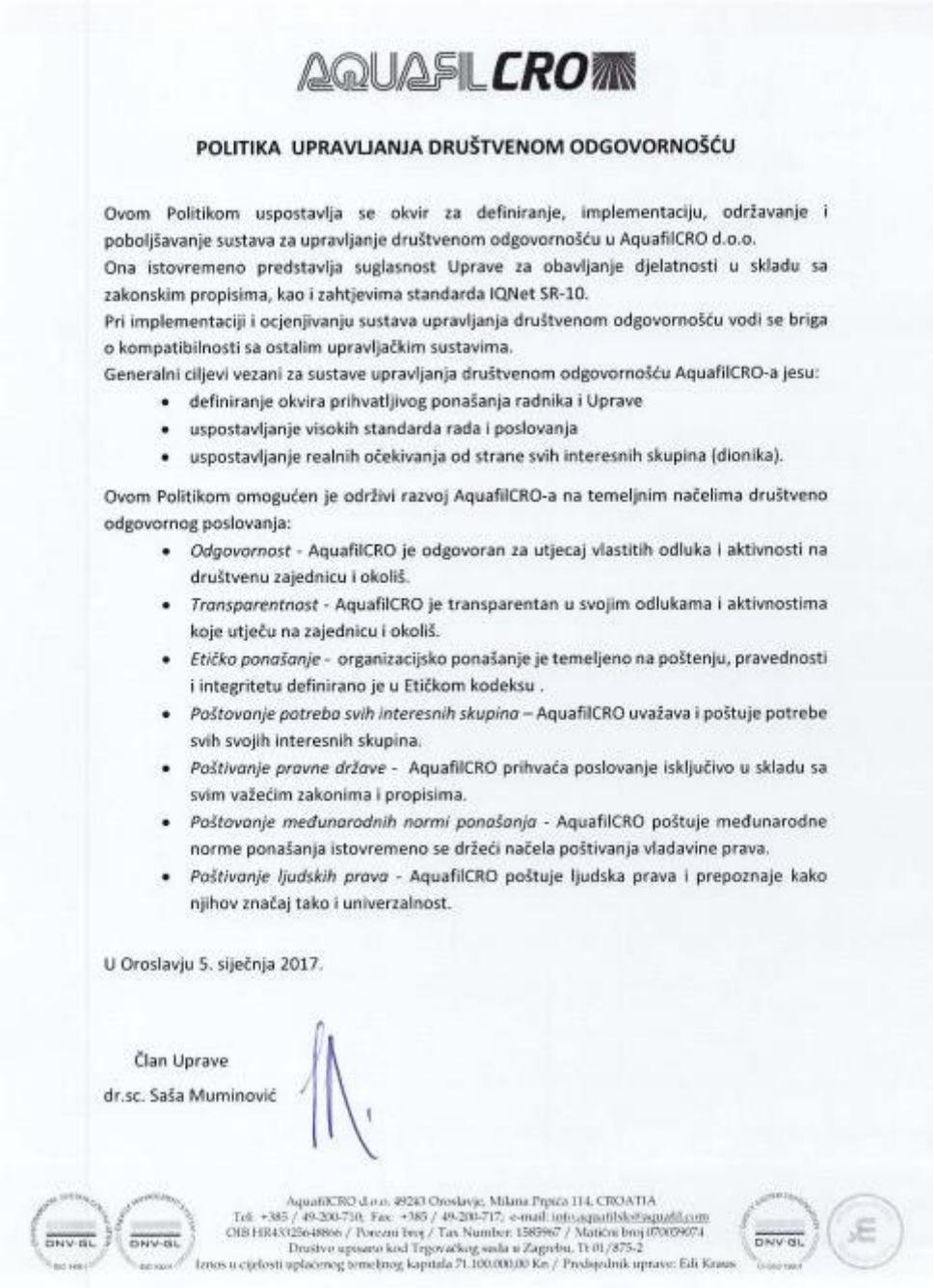
D.P. Koek
Management Representative

Lack of fulfilment of conditions as set out in the Certification Agreement may render this Certificate invalid.
ACCREDITED UNIT: DNV GL Business Assurance B.V., ZWOLSEWEG 1, 2994 LB, BARENDRECHT, NETHERLANDS. TEL: +31102922689. assurance.dnvgl.com

Slika 9: Certifikati tvrtke AquafilCRO

Izvor: Izradio i prilagodio autor prema internim izvorima poduzeća

Tvrtka ima razvijenu politiku upravljanja društvenom odgovornošću. Ovom politikom navedena su načela odgovornog ponašanja kojih se tvrtka mora pridržavati. Ova politika od izuzetne je važnosti za etično ponašanje, kojim se promiče poštenje, pravednost i odgovornost za sve učinjene postupke. Sadržaj navedene politike može se vidjeti na slici 10.



AQUAFILCRO

POLITIKA UPRAVLJANJA DRUŠTVENOM ODGOVORNOŠĆU

Ovom Politikom uspostavlja se okvir za definiranje, implementaciju, održavanje i poboljšavanje sustava za upravljanje društvenom odgovornošću u AquafilCRO d.o.o.
Ona istovremeno predstavlja suglasnost Uprave za obavljanje djelatnosti u skladu sa zakonskim propisima, kao i zahtjevima standarda IQNet SR-10.
Pri implementaciji i ocjenjivanju sustava upravljanja društvenom odgovornošću vodi se briga o kompatibilnosti sa ostalim upravljačkim sustavima.
Generalni ciljevi vezani za sustave upravljanja društvenom odgovornošću AquafilCRO-a jesu:

- definiranje okvira prihvatljivog ponašanja radnika i Uprave
- uspostavljanje visokih standarda rada i poslovanja
- uspostavljanje realnih očekivanja od strane svih interesnih skupina (dionika).

Ovom Politikom omogućen je održivi razvoj AquafilCRO-a na temeljnim načelima društveno odgovornog poslovanja:

- *Odgovornost* - AquafilCRO je odgovoran za utjecaj vlastitih odluka i aktivnosti na društvenu zajednicu i okoliš.
- *Transparentnost* - AquafilCRO je transparentan u svojim odlukama i aktivnostima koje utječu na zajednicu i okoliš.
- *Etičko ponašanje* - organizacijsko ponašanje je temeljeno na poštenju, pravednosti i integritetu definirano je u Etičkom kodeksu .
- *Poštovanje potreba svih interesnih skupina* – AquafilCRO uvažava i poštuje potrebe svih svojih interesnih skupina.
- *Poštivanje pravne države* - AquafilCRO prihvaća poslovanje isključivo u skladu sa svim važećim zakonima i propisima.
- *Poštovanje međunarodnih normi ponašanja* - AquafilCRO poštuje međunarodne norme ponašanja istovremeno se držeći načela poštivanja vladavine prava.
- *Poštivanje ljudskih prava* - AquafilCRO poštuje ljudska prava i prepoznaje kako njihov značaj tako i univerzalnost.

U Oroslavju 5. siječnja 2017.

Član Uprave
dr.sc. Saša Muminović

AquafilCRO d.o.o. 49243 Oroslavje, Milana Prpića 114, CROATIA
Tel: +385 / 49-200-710; Fax: +385 / 49-200-717; e-mail: info.aquafilcro@aquafil.com
OIB HR4332564886 / Porezni broj / Tax Number: 1585967 / Matični broj 070029074
Društvo upisano kod Trgovačkog suda u Zagrebu, Tt 01/875-2
Iznos u cijelosti uplaćenog temeljnog kapitala 71.100.000,00 Kn / Predsjednik uprave: Edi Kraus

Slika 10: Dokument politike upravljanja društvenom odgovornošću

Izvor: http://www.aquafil.com/assets/uploads/POL-01_Politika-upravljanja-dru%C3%BEtvenom-odgovorno%C3%BE%C3%A5u.pdf

Jedna od možda najvažnijih priznanja jest nagrada Indeks DOP-a. Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća. Ovom nagradom tvrtka je dobila priznanje za društveno odgovorno poslovanje i poticanje dobrih poslovnih praksi u svojem radu. Na slici 11 prikazano je priznanje za dobivenu nagradu.



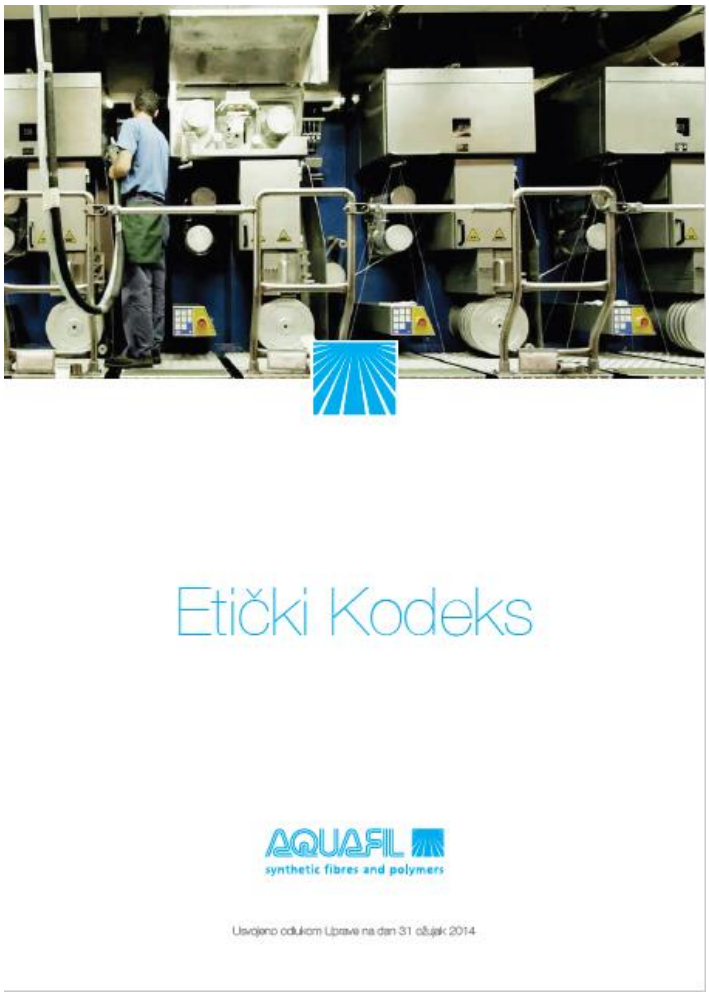
Slika 11: Nagrada Indeks DOP-a

Izvor: http://www.aquafil.com/localnews/aquafilcro-je-dobitnik-nagrade-indeks-dop-a-za-najveci-napredak-u-usvajanju-nacela-drustveno-odgovornog-poslovanja/

6.2. Etički kodeks tvrtke AquafilCRO

Tvrtka AquafilCRO ima sastavljen i implementiran etički kodeks u svoje poslovanje. U njemu su definirani svi odnosi i definirane su vrijednosti te su date smjernice kojih se nadređeni i zaposlenici moraju pridržavati prilikom rada u organizaciji. Ovime je napravljen prvi korak u promicanju etike i etičkog ponašanja u organizaciji.

Etički kodeks tvrtke AquafilCRO je pisani akt na ukupno 26 stranica. Sastoji se od 14 poglavlja, a to su redom: Uvod i sudionici, Definicije, Poštivanje svih zakona, Lojalnost prema drugima, Zdravlje i sigurnost, Okoliš, Sukob interesa, Zaštita podataka, Zaštita intelektualnog vlasništva, Korištenje imovine poduzeća, Računovodstvo i unutarnja kontrola, Ljudski resursi i politika zapošljavanja, Darovi i pokloni.[57]



Slika 12: Naslovna stranica etičkog kodeksa

Izvor: https://www.aquafil.com/assets/uploads/CODE-OF-CONDUCT-croatia.pdf

[57] https://www.aquafil.com/assets/uploads/CODE-OF-CONDUCT-croatia.pdf

Nezaobilazni dio kodeksa jest onaj u kojem su definirane sankcije koje se provode ukoliko se utvrdi kršenje stavki kodeksa. Ovime kodeks nije samo mrtvo slovo na papiru, već ima svoju glavnu i temeljnu ulogu, a to je da se na svim razinama poslovanja provode i koriste temeljna etička načela i dobre poslovne prakse.

6.3. Odnos prema zaposlenima

Kako je već ranije navedeno u poduzeću AquafilCRO zaposleno je 275 zaposlenika na različitim pozicijama i s različitim radnim zadacima i ovlastima. Ovo poduzeće zbog složenosti postrojenja i nemogućnosti gašenja strojeva radi tri smjene i uključen je rad vikendom i praznikom. Svaki zaposlenik odlazi na posao u tzv. četiri smjene, što uključuje rad dva dana ujutro, dva dana popodne, dva dana noću i dva dana slobodna i onda opet tako ispočetka. Neke tvrtke imaju u svakom tjednu slobodan vikend, dok zaposlenici ove tvrtke imaju slobodna neka druga dva dana, zavisno o tome kako ih zapadne. Na ovaj način nema prekovremenih sati, samo su radni sati malo drugačije raspoređeni zbog prirode posla. Svaki radnik radi 8 sati dnevno. Rad nedjeljom i praznikom posebno se plaća prema Zakonu.

U vrijeme krize upoznati smo time da sve više poduzeća koristi zakon o minimalnoj plaći i neovisno o položaju zaposlenici su većinom plaćeni iznosom koji propisuje ovaj zakon. U poduzeću AquafilCRO niti jedan zaposleni ne dobiva minimalnu plaću. Zaposlenici su plaćeni prema poslu koji obavljaju i prema odgovornosti koju imaju prilikom obavljanja svojeg posla. Kako je već navedeno rad nedjeljom i blagdanom dodatno je plaćen. Prosječna neto plaća u ovom poduzeću iznosi 3.962,00 HRK.[58]

Zaposlenici dobivaju svake godine božićnicu u iznosi od 1000 kn, uskrsnicu u iznosu od 500 kn te regres u iznosu od 1000 kn. Također, za jubilarne godine rada zaposlenika (10 godina) dobiva se nagrada od 1000 kn. Isto tako postoje razne stimulacije i nagrade koje zaposlenici dobivaju na svoju plaću. Putni troškovi svim zaposlenicima su vraćeni s obzirom na broj kilometara, odnosno mjesto prebivališta.

[58] https://prosjecna-placa.info/poslodavac/8aaa2e/

Etičkim kodeksom tvrtke točno je definiran način i politika zapošljavanja. U njemu je navedeno sljedeće:[59]

- ✓ zaposleni ljudski resursi trebaju odgovarati potrebnim profilima, izbjegavajući favoriziranja i olakšice;
- ✓ svakome trebaju biti priznate zasluge i trebaju se poštivati jednake mogućnosti;
- ✓ treba se osigurati razvijanje kompetencija, sposobnosti i spoznaje svakog zaposlenika kroz aktivnosti stručnog osposobljavanja.

AuafilCRO brine o sigurnosti i zdravlju svojih zaposlenika. Svaki zaposlenik jedanput godišnje odlazi na obavezni liječnički pregled. Također, brigu o zdravlju zaposlenika dokazuje Ugovor o preventivnim sistematskim pregledima radnika s Poliklinikom za ginekologiju i neurologiju Punek, sklopljen 2015. godine.[60] Ovi pregledi su u potpunosti besplatni i tvrtka često potiče svoje radnike da se odazovu pregledima. Velika pozornost pridaje se zaštiti na radu. Zaposlenici koji rade na rizičnijim pozicijama imaju svu zaštitnu opremu koju su dužni nositi kako bi se smanjili štetni utjecaji na njihovo zdravlja.

Tvrtka svoja vrata otvara mladim studentima i učenicima. Rado prihvaća učenike i studente koji su voljni kod njih obaviti svoju stručnu praksu. Prava i obveze svake osobe koja dolazi na praksu u ovu tvrtku regulirane su Ugovorom. Također, za odrađenu praksu, praktikantima se isplaćuje i određena novčana naknada. Slika 13 prikazuje dokument kojim je regulirana politika angažiranja studenata i srednjoškolaca.

[59] Etički kodeks poduzeća , str 22. https://www.aquafil.com/assets/uploads/CODE-OF-CONDUCT-croatia.pdf
[60] http://www.aquafil.com/localnews/brkati-studeni-mjesec-posvecen-zdravlju-muskaraca-u-aquafilcro/



AQUAFILCRO

Politika angažiranja studenata i srednjoškolaca

AquafilCRO d.o.o. Oroslavje kao društveno odgovorna organizacija nastoji pomoći mladim ljudima, studentima i srednjoškolcima kako bi u svojim ranim godinama stekli osjećaj odgovornosti prema radu i stjecali znanje.

U tu svrhu AquafilCRO d.o.o. Oroslavje može organizirati praksu za studente te za učenike srednjih škola. Na taj način se mogu angažirati studenti i srednjoškolci kako bi stekli znanja, iskustvo i odgovornost prema radu. Navedeni angažmani održavali bi se kao praksa preko ljeta.

AquafilCRO je iskazao interes za stručnu praksu studenata preddiplomskog studija TTF-a.

AquafilCRO d.o.o. ni u kojem slučaju na bilo koji način neće angažirati osobe mlađe od 14 godina.

Ukoliko se organizira praksa učenicima i/ili srednjoškolcima, njihova prava i obaveze biti će regulirane u ugovoru i u skladu sa zakonima Republike Hrvatske. Učenicima i studentima će se moći isplaćivati naknade u skaldu sa zakonima te Kolektivnim ugovorom AqufilCRO.

U svrhu realizacije ove politike, direktor/član uprave AquafilCRO d.o.o. će imenovati povjerenika za rad sa studentima i učenicima. Povjerenik će imati obavezu tehničke realizacije angažmana navedenih u ovoj politici.

U Oroslavju 21.veljače 2017.

Član Uprave

Dr.sc. Saša Muminović

AquafilCRO d.o.o. 49243 Oroslavje, Milana Prpića 114, CROATIA
Tel: +385 / 49-200-710; Fax: +385 / 49-200-717; e-mail: info.aquafilcro@aquafil.com
OIB HR43325648866 / Porezni broj / Tax Number: 1585967 / Matični broj 070059074
Društvo upisano kod Trgovačkog suda u Zagrebu, Tt-01/875-2
Iznos u cijelosti uplaćenog temeljnog kapitala 71.100.000,00 Kn / Predsjednik uprave: Edi Kraus

Slika 13: Dokument politike angažiranja studenata i srednjoškolaca

Izvor: http://www.aquafil.com/assets/uploads/POL-04_-Politika-anga%C2%BAiranja-studenata-i-srednjo%C3%BEkolaca.pdf

6.4. Odnos prema kupcima i dobavljačima

Prema etičkom kodeksu tvrtke, odnosi s dobavljačima vođeni su na principima transparentnosti, ravnopravnosti, lojalnosti, nepristranosti, ekonomičnosti i korektnosti. U svakom trenutku izbjegavaju se takvi odnosi koji bi mogli dovesti do sukoba interesa.[61]

Kod odabira dobavljača nema protekcije. Dobavljači se biraju na način da se pronađe najbolja ravnoteža između ekonomske koristi i kvalitete. Svi kriteriji za izbor dobavljača su dokumentirani i objektivni. Odnos s dobavljačima je uvijek fer i korektan. Plaćanje se vrši pravovremeno i bez kašnjenja. Također, tvrtka ne bira onakve dobavljače koji su u mogućnosti isporučiti robu sumnjivog podrijetla ili krivotvorine.

Poduzeće AquafilCRO ima poslovni odnos s kupcima temeljen na poštenju i profesionalnosti u skladu s propisima. Prilikom pregovaranja poduzeće se nikada ne koristi lažnim informacijama i poduzeće preuzima na sebe sve ugovorne obaveze. Poštivanjem norme UNI-EN ISO 9001:2000 poduzeće garantira izvrsnost i porijeklo svojih proizvoda.

Kod izbora kupaca nema nikakve diskriminacije. Također, u odnosima s kupcima poduzeće zabranjuje nuđenje ili primanje darova ili drugih pogodnosti koje bi se mogle smatrati mitom. Također, strogo je zabranjeno bilo kakvo nuđenje novca kako bi se ubrzali određeni postupci ili prikrili nedostaci u kvaliteti ili performansama proizvoda. U cilju suzbijanja bilo kakvog oblika korupcije, uz odredbu u etičkom kodeksu, AquafilCRO ima razvijenu antikorupcijsku politiku, čiji sadržaj možemo vidjeti na slici.

[61] Etički kodeks poduzeća, str 12. https://www.aquafil.com/assets/uploads/CODE-OF-CONDUCT-croatia.pdf



AQUAFIL CRO

ANTIKORUPCIJSKA POLITIKA

Organizacija AquafilCRO d.o.o. izražava svoj jednoznačno definirani stav koji se odnosi na moguće koruptivne aktivnosti, u okviru ove politike.

Politika organizacije AquafilCRO d.o.o. prepoznaje sljedeće moguće koruptivne aktivnosti:

- Korupcija u organizaciji – podmićivanje u organizaciji radi napredovanja i stjecanja boljih uvjeta iz radnog odnosa.
- Korupcija organizacije – vanjski partner pokušava podmititi nekoga u organizaciji kako bi se zaposlio ili zaposlio nekog od svojih članova obitelji ili poznanika
- Korupcija zaposlenika organizacije koji djeluju u ime i u korist organizacije – podmićivanje odgovorne osobe u organizaciji kako bi vanjski partner dobio posao ili projekt.
- Korupcija poslovnih partnera organizacije koji djeluju u ime i za račun organizacije - podmićivanje odgovorne osobe poslovnog partnera kako bi organizacija dobila posao ili projekt.
- Korupcija zaposlenika organizacije u odnosu na aktivnost organizacije – podmićivanje bilo kojeg zaposlenika organizacije u bilo koje svrhe.
- Direktna i indirektna korupcija – korupcija u novcu, u stvarima, pravima i mogućnostima.

AquafilCRO d.o.o. će uspostaviti sustav internih kontrola i procjene mogućih koruptivnih rizika, kako bi se koruptivna aktivnost otkrila na vrijeme i spriječila.

Posljedice i sankcije za osobu za koju je nedvojbeno utvrđeno da je sudjelovala u koruptivnoj aktivnost riješavati će se u skaldu sa Etičkim kodeksom Društva.

U Oroslavju 20. veljače 2017.

Član uprave

dr.sc. Saša Muminović

AquafilCRO d.o.o. 49243 Oroslavje, Milana Prpića 114, CROATIA
Tel: +385 / 49-200-710; Fax: +385 / 49-200-717; e-mail: info.aquafilcro@aquafil.com
OIB HR4332564886 / Porezni broj / Tax Number: 1585967 / Matični broj 070059074
Društvo upisano kod Trgovačkog suda u Zagrebu, Tt-01/875-2
Iznos u cijelosti uplaćenog temeljnog kapitala 71.100.000,00 Kn / Predsjednik uprave: Edi Kraus

Slika 14: Antikorupcijska politika

Izvor: http://www.aquafil.com/assets/uploads/POL-02_Antikorupcijska-politika.pdf

6.5. Odnos prema zajednici i okolišu

AquafilCRO čest je donator. Jedna od donacija jest donacija Osnovnoj školi Oroslavje i Dječjem vrtiću Cvrkutić Oroslavje. Donacija je bila za projekt o prepoznavanju i

razvrstavanju otpada. Razvijen je dječji priručnik i educirana su djeca o važnosti i načinu razvrstavanja otpada. [62]

Očuvanje okoliša dio je misije ovog poduzeća. Poduzeće se obavezalo voditi svoje aktivnosti poštujući načela održivosti okoliša. „Prema etičkom kodeksu, tvrtka teži k postizanju ciljeva definiranih u okolišnoj strategiji koja se temelji na sljedećim stupovima:

- Proizvodi (minimizirati utjecaj proizvoda na okoliš);
- Standard (poštivati i, ako je moguće, premašiti standarde i zakone po pitanju "okoliša");
- Otpad (smanjiti količinu sirovina korištenih u proizvodnji)
- Recikliranje (koristiti u proizvodima reciklirane/reciklabilne materijale gdje god je to moguće);
- Svijest (educirati zaposlenike i zajednice o smanjivanju proizvodnje otpada i pretjeranom iskorištavanju resursa);
- Istraživanje (razvoj novih proizvoda u skladu s načelima okolišne odgovornosti);
- Strukture (definirati i održavati programe za projektiranje i upravljanje strukturama poštujući i gdje je moguće, nadmašiti standarde određene Zakonom i pravilnicima);
- Kriteriji odlučivanja (uvrstiti pitanja zaštite okoliša u sve osnovne poslovne operacije Društva);
- Odgovornost za prošlost (djelovati odgovorno kako bi se ispravili negativni utjecaji na okoliš iz prethodnog poslovanja)."[63]

AquafilCRO je 2007. godine usvojila Politiku održivog razvoja kao integralni dio svoje poslovne politike s primarnim ciljem smanjenja emisija u okoliš. U skladu s tim ova tvrtka je kupac zelene energije HEP-a poznate pod nazivom ZelEn. ZelEn jest oblik zelene energije dobiven isključivo iz obnovljivih izvora. Na ovakav način tvrtka smanjuje loše utjecaje na okoliš i štede se neobnovljivi izvori energije koji su u današnje vrijeme oskudni.

[62] http://www.aquafil.com/localnews/doprinos-aquafilcro-okruzenju-u-promoviranju-vrijednosti-odrzivog-razvoja/

.[63] Etički kodeks poduzeća, str 17. https://www.aquafil.com/assets/uploads/CODE-OF-CONDUCT-croatia.pdf

Uz navedeno tvrtka je s HEP ESCO potpisala ugovor o poslovnoj suradnji na provedbi projekta energetske učinkovitosti i gospodarenja energijom. Ovim projektom u rasvjetni sustav tvrtke umjesto dosadašnjih fluorescentnim izvora rasvjete zamijenit će se LED svjetlećim diodama u postojećim svjetiljkama. Tako će snaga od 36 W i 58 W biti zamijenjena znatno manjom snagom do 16 W. Ovakva instalacija isključuje djelovanje elektromagnetske prigušnice i time su gubici energije znatno manji. Ovakva nova tehnologija omogućava da tvrtka ima kvalitetnu rasvjetu uz smanjenu potrošnju i povećanu trajnost i bolji intenzitet boja. Ulaganje u ovakav projekt AquafilCROu donosi mnoge prednosti glede snižavanja troškova te najvažnije glede smanjenja utjecaja na okoliš. uz modernizaciju rasvjete, ovim projektom će se uvesti i daljinsko očitanje energenata i instalirat će se ESCO Monitor za lakši uvid u potrošnju, kvarove, analizu i planiranje potrošnje i sl.[64]

[64] http://www.energetika-net.com/specijali/projekt-prica/modernizacija-rasvjete-primjenom-mjera-energetske-ucinkovitosti-23243

7. Istraživanje i analiza

U ovom diplomskom radu provedeno je istraživanje u obliku anketnog upitnika. Sam proces istraživanja sastojao se od nekoliko koraka. Prvo su postavljene hipoteze i ciljevi, zatim se odredio izvor podataka i vrsta istraživanja te su na kraju formulirani obrasci za prikupljanje podataka. Nadalje, određen je uzorak, provedena je anketa i prikupljeni su podaci. Dobiveni rezultati su analizirani i sastavljeni su zaključci.

7.1. Ciljevi i hipoteze

Cilj istraživanja bio je utvrditi koliko je po mišljenju ispitanika važna etika u poslovanju svakog poduzeća. Htio se utvrditi stav ljudi prema etici u poduzetništvu i uvidjeti način razmišljanja ljudi u postavljenim moralnim dvojbama koje zahtijevaju donošenje određenih poslovnih odluka.

Empirijskim istraživanjem nastojala se testirati istinitost sljedećih hipoteza:

H0: Etičnost poduzetnika uvelike ovisi o tome kakva je on osoba, odnosno kakve su njegove karakterne osobine.

H1: Lakši dolazak do određenog cilja tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna načela i stavove.

H2: Želja za profitom tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna načela i stavove.

7.2. Metode istraživanja

Istraživanje je provela autorica ovog diplomskog rada u prosincu 2017. godine. Korištena je metoda ispitivanja, a ispitanici su popunjavali online anketne upitnike podijeljene na društvenim mrežama. Ciljani uzorak bio je najmanje stotina ispitanika, te je anketa zatvorena nakon prikupljenih sto odgovora. Ispitanici su izabrani slučajnim odabirom, te su različitih dobnih skupina, razine obrazovanja i radnog statusa.

Istraživanje je provedeno pomoću upitnika koji se sastojao od tri dijela, sa ukupno 23 pitanja. U prvom dijelu upitnika bila su općenita pitanja o ispitaniku (dob, stručna sprema i sl.). U drugom dijelu upitnika postavljena su pitanja iz područja etike i etičnosti

u poslovanju kako bi se utvrdio stav ispitanika glede važnosti etike. U zadnjem, trećem dijelu anketnog upitnika postavljeno je nekoliko moralnih dilema sa kojima se susreću poduzetnici te se od ispitanika tražilo da na njih odgovore kao da su oni poduzetnici i iznesu stav o tome što bi oni učinili u navedenim situacijama.

7.3. Rezultati istraživanja

Na uzorku od 100 ispitanih osoba, možemo zaključiti da su 67% odgovora dale osobe ženskog spola, a svega 33 % muškaraca. Popunjavanju anketnog upitnika najviše se odazvala populacije između 18 i 25 godina (70%). Nadalje, populacija između 26 i 30 godina (18%). S najmanjem udjelom uključila se populacija između 31 i 40 godina (8%) te oni iznad 40 godina (4%).

Tablica 4: Osnovni podaci ispitanika

1. Spol	
muški	33%
ženski	67%
2. Dobna skupina	
Između 18 i 25 godina	70%
Između 26 i 30 godina	18%
Između 31 i 40 godina	8%
Više od 40 godina	4%
3. Stručna sprema	
osnovna	1%
srednja	41%
viša	37%
visoka	21%
4. Radni status	
Još uvijek se školujem	38%
Nezaposlen/nezaposlena	17%
Zaposlen/zaposlena	42%
Imam vlastito poduzeće	3%

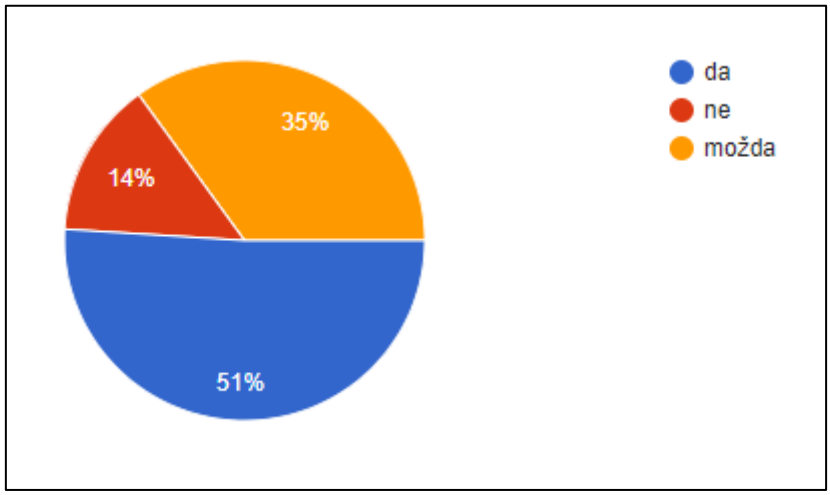
Izvor: Vlastita izrada autora

Stručna sprema ispitanika je raznolika. Najviše je onih sa završenom srednjom školom i to 41%. Zatim slijede oni ispitanici koji su završili višu školu (37%) te oni koji imaju završeno visoko obrazovanje (37%). Samo je jedan ispitanik (1%) završio samo osnovnoškolsko obrazovanje.

Kao i stručna sprema tako je i radni status ispitanika različit. Najviše je onih koji rade (42%). Zatim slijede oni koji se još uvijek školuju (38%) te oni koji su nezaposleni (17%). Samo troje ispitanika vodi svoje vlastito poduzeće.

Nakon prvog, općenitog dijela upitnika, slijedi analiza pitanja o etičnosti u poslovanju. Ovdje se ispitivao stav ispitanika o etici u poslovanju i o etičnim pitanjima. Na neka pitanja ispitanici su trebali odabrati konkretni odgovor (npr. da, ne i sl.) dok je u nekim pitanjima bila ponuđena skala s brojevima od 1 do 5, pa su ispitanici izabrali onaj broj koji najbolje predočava njihovo slaganje odnosno ne slaganje s napisanom tvrdnjom.

Pitanje: *Mislite li da novac kvari ljude?*

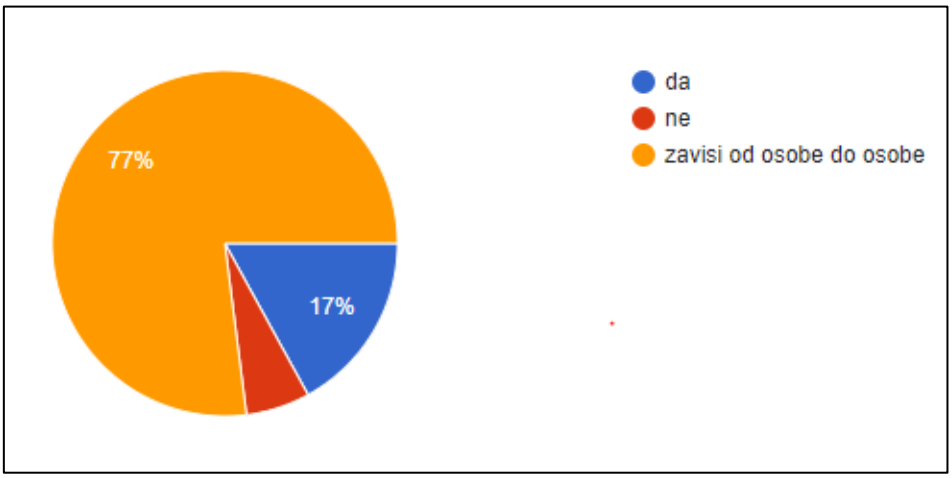


Slika 15: Kvari li novac ljude?

Izvor: Vlastiti izvor autora

Iz provedenog istraživanja možemo zaključiti, a također isto i iščitati iz grafikona, da 51 % ispitanika misli da novac kvari ljude. Njih 35 % smatra da novac možda kvari ljude, dok njih samo 14 % smatra da novac ne kvari ljude. Ovime možemo zaključiti da malo više od pola ispitanika smatra da novac kvari ljude.

Pitanje: *Mislite li da što je osoba bogatija njezino ponašanje je više neetično?*



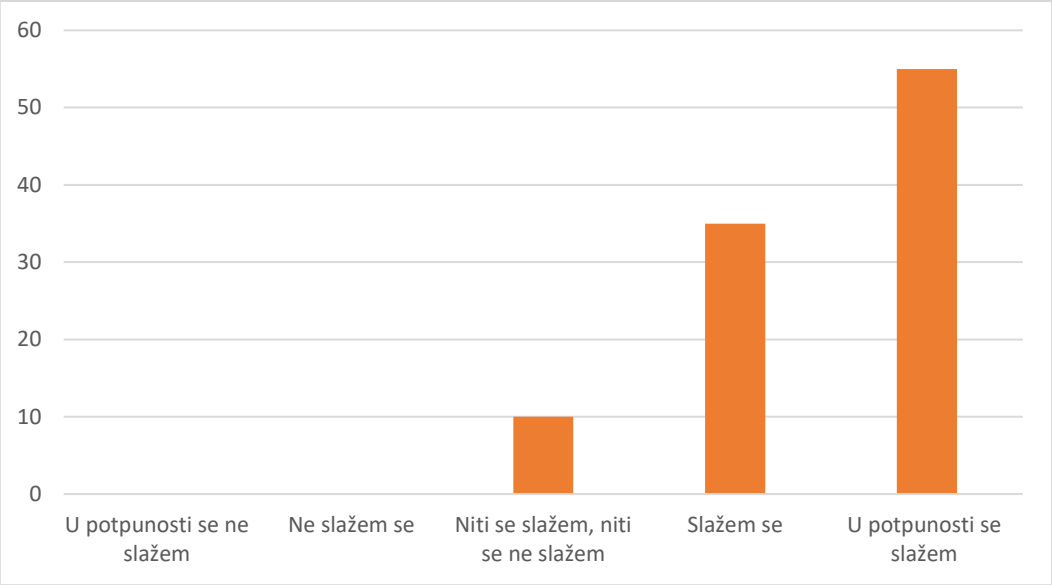
Slika 16: Što je osoba bogatija njezino ponašanje je više neetično?

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na pitanje gdje se tražilo mišljenje ispitanika o tome je li je ponašanje osobe više neetično što je ona bogatija, većina se odlučila za odgovor da to ovisi od osobe do osobe i to njih 77 %. Nadalje njih 17 % se složilo s tom tvrdnjom, odnosno oni smatraju da što je osoba bogatija da je njezino ponašanje više neetično. Samo njih 6 % smatra da tvrdnja nije točna.

Pitanje: *Po Vašem mišljenju koliko je važna etika u poslovanju?*

Na pitanje o važnosti etike u poslovanju, 55 ispitanika se izjasnilo da se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je etika u poslovanju važna. Njih 35 se slaže s tvrdnjom, dok njih 10 odgovara sa „niti se slažem niti se ne slažem“.



Slika 17: Važnost etike u poslovanju

Izvor: Vlastiti izvor autora

Pitanje: *Kakav je to za Vas etičan poduzetnik?*

Onaj koji ne misli samo na profit
Snalažljiv, iskren, pouzdan, susretljiv
Koji se ponaša fer prema zaposlenicima
Pouzdan
Brine i radnicima i okolini
Socijjalno osvješten
Pošten, dobar prema zaposlenicima
Odgovoran prema svojim zaposlenicima
Poštuje moralna uvjerenja kroz poslovanje
Odgovoran i pravedan
Posten, odgovoran
Sposoban,realan, inteligentan

Slika 18: Kakav je to etičan poduzetnik?

Izvor: Vlastiti izvor autora

***Pitanje**: Koje osobine po Vama opisuju neetičnog poduzetnika?*

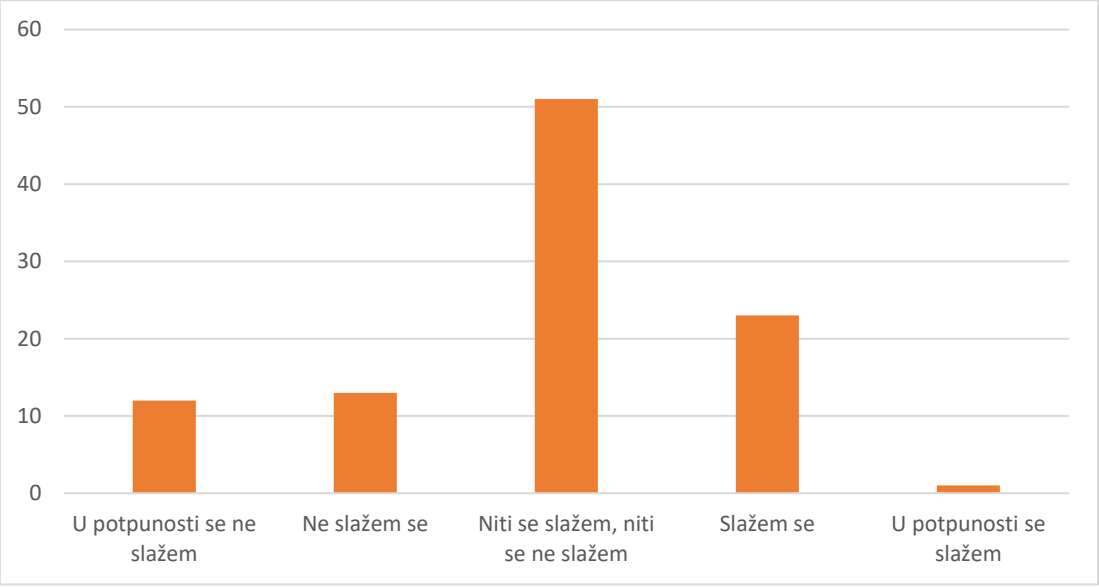
Suprotno od ovoga što sam naveo kod etičnog poduzetnika
Prevarant
škrt, pohlepan, ohol, nezainteresiran...
Ne odnosi se prema radnicima i kolegama kako oni to zaslužuju. Što na kraju rezultira i čestim kršenjima poslovnih zakona.
nepošten/a
Zagađuje okoliš, pretjerano iskorištava resurse kojih ima malo u prirodi.
Subjektivan, nepošten prema radnicima
Onaj koji samo gleda na sebe i zanemaruje druge. Gleda samo svoju dobit, zarađujući na zaposlenicima.
Vara, laze, umisljen
Pokvaren
ohol i nedruželjubiv

Slika 19: Osobine neetičnog poduzetnika

Izvor: Vlastiti izvor autora

Navedena dva pitanja zahtijevala su od ispitanika da sami ponude odgovor. U tablicama su prikazani neki od najčešćih odgovora koje su dali ispitanici.

***Pitanje**: Mislite li da jedino što je važno u poslu je financijski rezultat, odnosno profit?*



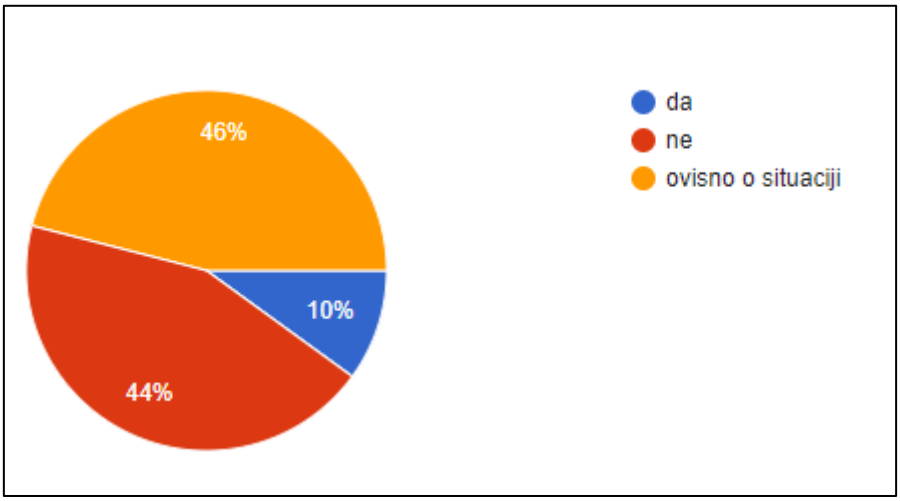
Slika 20: Važnost profita u poslovanju

Izvor: Vlastiti izvor autora

S tvrdnjom da je jedini važni u poslovanju profit, u potpunosti se nije složilo 12 posto ispitanika. Nadalje, s navedenom tvrdnjom se nije složilo 13 posto ispitanika. Najveći

broj anketiranih osoba i to njih 51 posto, izjasnilo da se nit ne slažu nit ne slažu s tvrdnjom. Njih 23 posto odgovorilo je sa slažem se, dok je samo jedan ispitanik u potpunosti se složio sa tvrdnjom.

Pitanje: *Mislite li da poslovni svijet ima svoja pravila u kojima se ne trebaju poštovati osnovne moralne vrijednosti?*



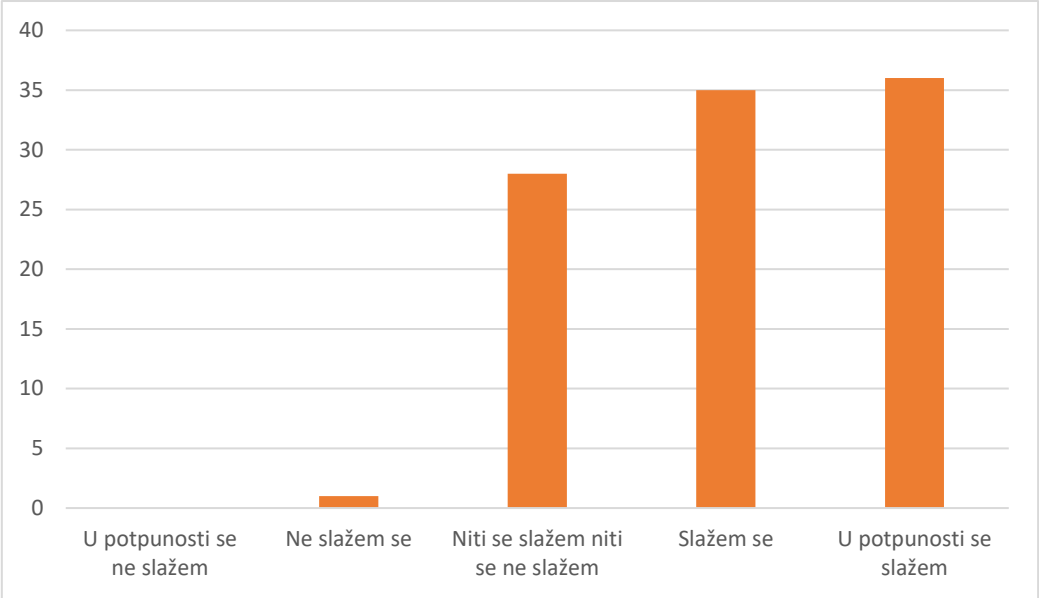
Slika 21: Ima li poslovni svijet svoja pravila?

Izvor: Vlastiti izvor autora

Najveći broj ispitanika (46%) smatra da, ovisno o situaciji, poslovni svijet ima svoja poslovna pravila u kojima se ne trebaju poštovati osnovne moralne vrijednosti. Njih 44 % smatra da tvrdnja nikako nije opravdana, dok se njih 10 % u potpunosti slaže sa tvrdnjom.

Pitanje: *Mislite li da su ljudi u poslu spremni učiniti bilo što kako bi ostvarili vlastite interese?*

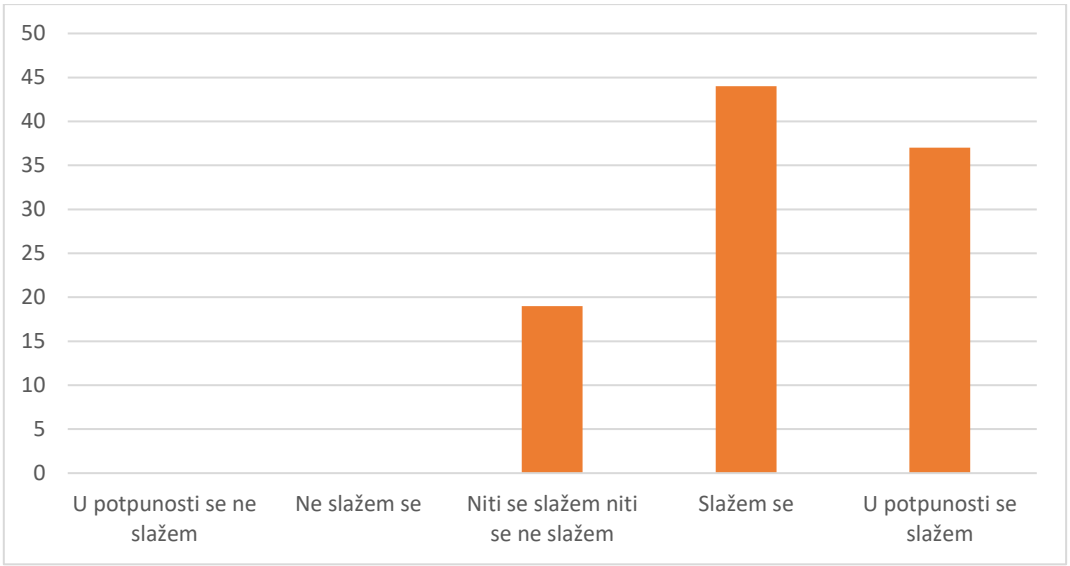
Na navedeno pitanje nitko nije odgovorio da se u potpunosti slaže sa tvrdnjom. Dalje, samo jedna osoba je odgovorila kako se ne slaže s tim da su ljudi u poslu spremni učiniti bilo što kako bi ostvarili vlastite interese. Nit se slažem, niti se ne slažem za svoj odgovor je odabralo 28 posto ispitanih. Sa tvrdnjom se složilo 35 ispitanih, a njih 36 posto se u potpunosti složilo s tvrdnjom.



Slika 22: Učiniti bilo što kako bi se ostvarili vlastiti interesi?

Izvor: Vlastiti izvor autora

Pitanje: *Mislite li da su poduzetnici danas zbog sve veće konkurencije i težeg probitka na tržištu skloni nemoralnim poslovnim praksama?*



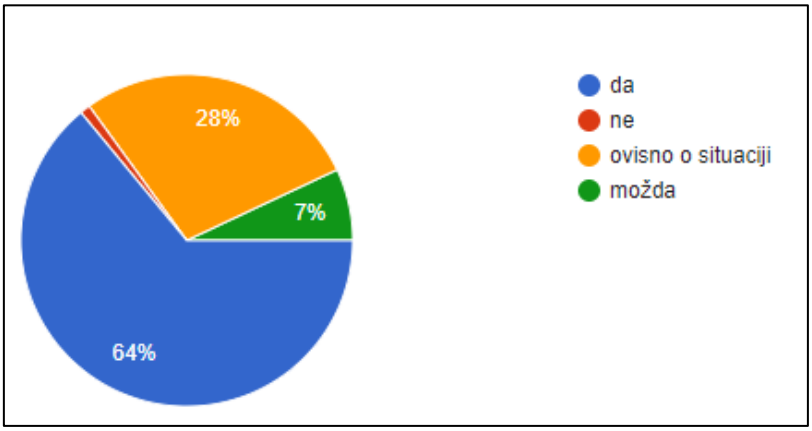
Slika 23: Sklonost poduzetnika nemoralnim poslovnim praksama

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na navedeno pitanje nitko od ispitanih nije odgovorio sa u potpunosti se ne slažem i ne slažem se. Njih 19 posto odgovorilo je kako se s navedenom tvrdnjom nit ne slaže nit slaže. Najveći broj ispitanih i to njih 44 posto slaže se s navedenim, dok njih 37

posto se u potpunosti slaže kako su poduzetnici danas skloni nemoralnim poslovnim praksama.

***Pitanje**: Mislite li da želja za profitom često tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna uvjerenja?*

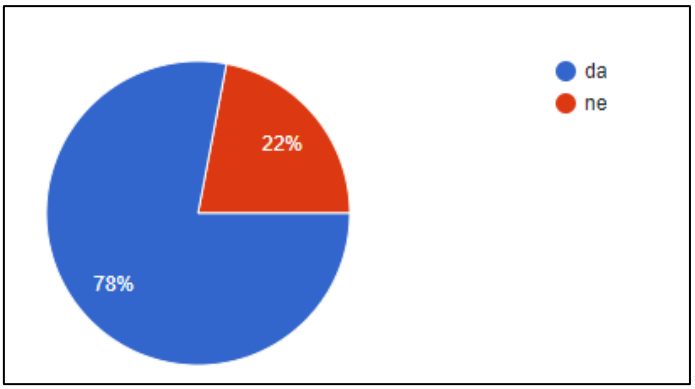


Slika 24: Kršenje moralnih uvjerenja zbog želje za profitom

Izvor: *Vlastiti izvor autora*

Više od polovice ispitanika (64%) smatra da želja za profitom tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna uvjerenja. Njih 28% smatra da navedena tvrdnja ovisi o situaciji u kojoj se poduzetnik nalazi. Nadalje, 7 % ispitanika izjasnilo se na navedeno pitanje sa „možda“ te samo jedan ispitanik smatra da navedena tvrdnja nije istinita.

***Pitanje:** Jeste li Vi ikada u svom životu učinili nešto manje etično samo zbog toga što je tako bilo lakše doći do cilja? (npr. varanje na ispitu, posao preko veze i sl.)*



Slika 25: Lakše dolaženje do cilja preko manje etičnih postupaka

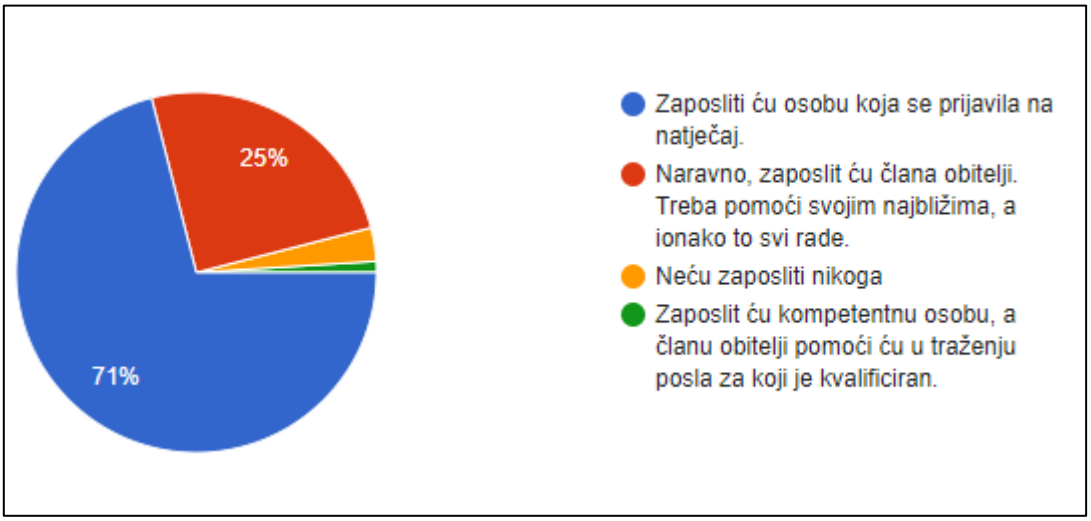
Izvor: Vlastiti izvor autora

Navedeno pitanje nije zahtijevalo od ispitanika da iznesu svoje mišljenje ili stav o nečem, već se tražilo da odgovore o vlastitom iskustvu. Velika većina ispitanika (78%) odgovorila je potvrdno na tvrdnju da su učinili nešto manje etično kako bi lakše došli do nekog cilja. Njih 28% odgovorilo je sa „ne“ na postavljeno pitanje.

7.3.1. Moralne dileme

Sljedeći dio anketnog upitnika sastojao se od pet moralnih dilema vezanih uz poslovanje. Ispitanici su trebali zamisliti da su baš oni poduzetnici te su trebali odgovoriti kako bi oni riješili određenu dilemu. Za svaku moralnu dilemu ispitanicima su bila ponuđena moguća rješenja, te su ni trebali odabrati jedno od ponuđenih ili su mogli sami ponuditi svoje rješenje tako da ga napišu pod opciju ostalo.

1. *U poduzeću se oslobodilo jedno radno mjesto. Za to radno mjesto potrebna je stručna i kompetentna osoba s radnim iskustvom. Raspisali ste natječaj na kojeg se prijavilo mnogo ljudi. U mnoštvu životopisa, za oko vam je zapeo jedan. Osoba koja se prijavila baš je onakva kakva Vam treba. Međutim, u međuvremenu Vaš blizak član obitelji iznenada je ostao bez posao i hitno mu treba novo zaposlenje. On nije niti upola kompetentan za ovo radno mjesto kao osoba koja se prijavila na natječaj. Zbog trenutnog financijskog stanja u mogućnosti ste zaposliti samo jednu osobu. Što ćete učiniti?*

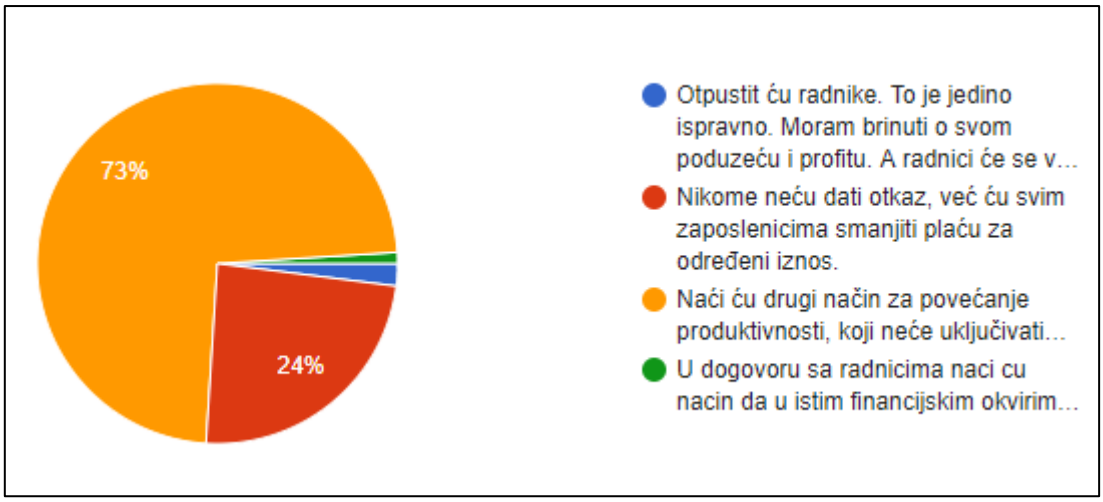


Slika 26: Rezultati prve moralne dileme

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na navedeno pitanje velika većina ispitanika, njih 71 %, odlučila se za ponuđeno rješenje „Zaposliti ću osobu koja se prijavila na natječaj“. Nadalje, njih 25 % odlučilo se za rješenje da će zaposliti člana obitelji, a ne onoga tko se prijavio na natječaj. Samo tri ispitanika su se odlučila da neće zaposliti nikoga, dok je jedan ispitanik ponudio svoje rješenje koje je glasilo: „ Zaposlit ću kompetentnu osobu, a članu obitelji pomoći ću u traženju posla za koji je kvalificiran“.

2. *Prihodi Vaše tvrtke su naglo pali. Sve veći pritisak je nad Vama te ste primorani povećati produktivnost. Najbrži način za to je da otpustite nekoliko radnika i zatražite od ostalih da rade više i duže. Radnici imaju fiksnu plaću i zbog financijske situacije ne postoji mogućnost plaćanja prekovremenih sati. Kad bi otpustili radnike i zatražili od ostalih da rade deset sati tjedno duže, mogli bi djelotvorno obaviti istu količinu posla s manje radnika. Što ćete učiniti?*

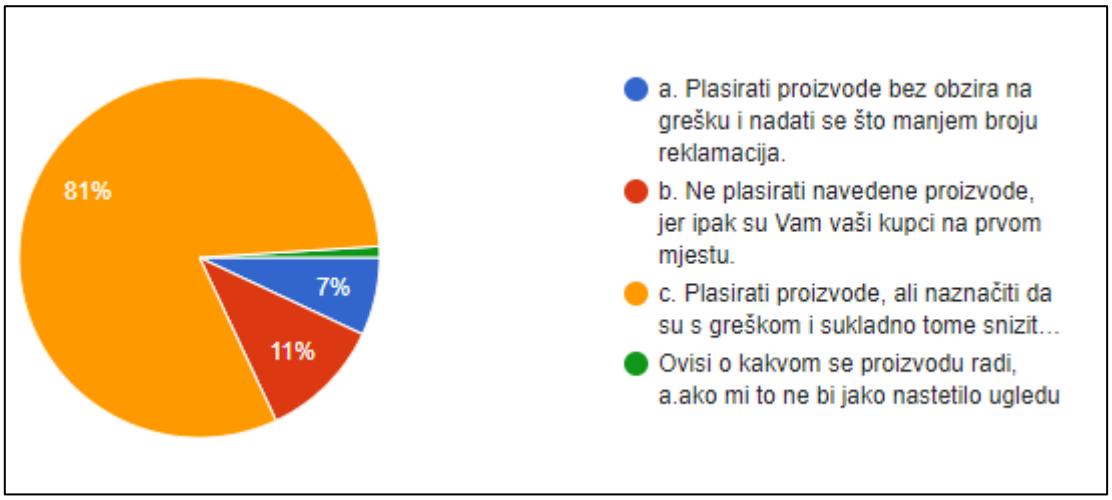


Slika 27: Rezultati druge moralne dileme

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na navedeno pitanje većina ispitanika (73%) odabrala je rješenje kojim će naći drugi način za povećanje produktivnosti koji neće uključivati niti davanje otkaza nekome niti smanjivanje plaća. Nadalje, 24 % ispitanika se odlučilo za opciju da nikome ne daju otkaz, već da će svim zaposlenicima smanjiti plaću za određeni iznos. Samo dvoje ispitanika dalo bi otkaz zaposlenicima kako bi povećali produktivnost. Jedna osoba je ponudila vlasiti odgovor, isti možemo iščitati sa grafikona

3. *Vaše poduzeće proizvodi neki XY proizvod. U proizvodnji jedne serije toga proizvoda potkrala se greška. Ako navedenu seriju ne stavite u prodaju, gubici će biti veći nego da ipak prodajete proizvod s greškom, jer uvijek će se naći kupci koji neće reklamirati proizvod. Što ćete činiti?*

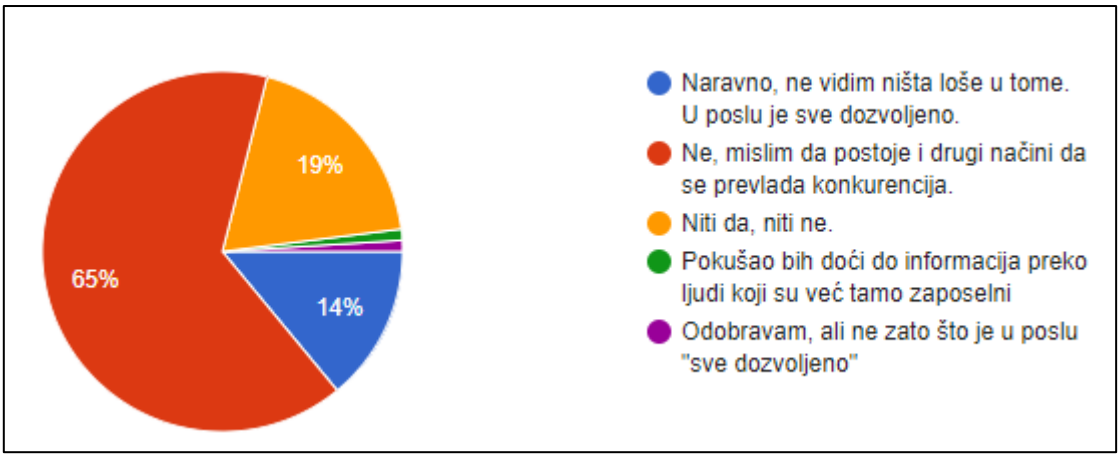


Slika 28: Rezultati treće moralne dileme

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na navedenu dilemu najveći broj ispitanika i to njih 81% odgovorilo je kako bi plasirali proizvode usprkos grešci, ali bi naznačili da imaju grešku i sukladno tome snizili bi im cijenu. Nadalje, manji broj ispitanika (11%) izabrao je ponuđeni odgovor po kojem ne bi plasirali proizvod s greškom jer su im kupci na prvom mjestu. Sedam ispitanika odlučio se na mogućnost da bi ipak plasirali proizvod unatoč grešci nadajući se što manjem broju reklamacija. Jedna osoba ponudila je svoj odgovor koji je glasio „ Ovisno o kakvom proizvodu se radi, a) ako to ne bi jako naštetilo ugledu.

4. *Imate jaku konkurenciju u svojoj blizini, koja vam preuzima sve veći broj vaših kupaca. Pokušali ste sniziti cijene, poboljšati marketing, ali kao da je konkurent uvijek korak ispred Vas. Vidjeli ste da je konkurent raspisao natječaj za radno mjesto asistenta direktora. Došli ste na jednu super ideju. Imate osobu od povjerenja koja je kvalificirana za to radno mjesto, a također je trenutno bez posla. Nju ćete uputiti da se prijavi na natječaj i da se svim snagama pokuša zaposliti tamo. Mjesečno ćete toj osobi plaćati određeni iznos kako bi Vam dostavila sve važne informacije koje će vama biti od velike pomoću u borbi protiv konkurenta. Ovako ćete napokon Vi biti korak ispred. Odobravate li ovakav postupak?*

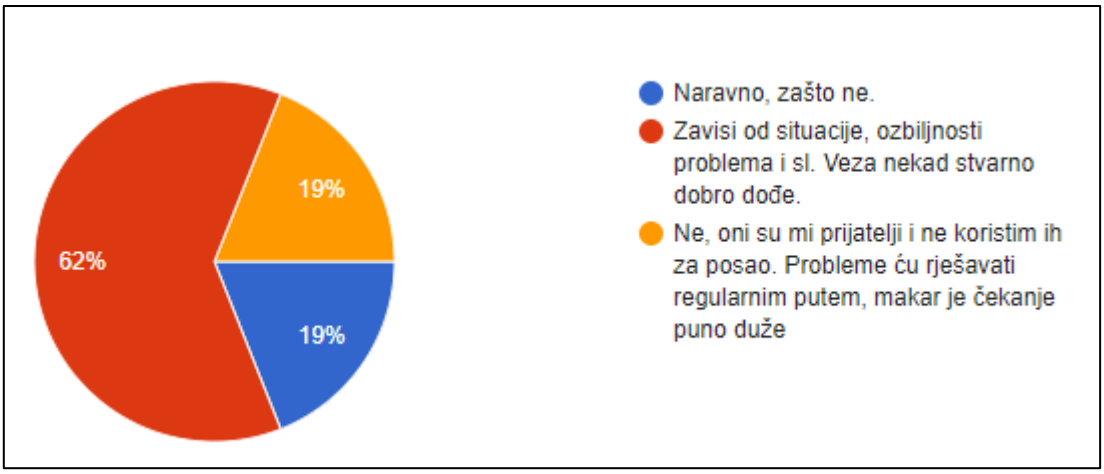


Slika 29: Rezultati četvrte moralne dileme

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na navedenu moralnu dilemu najveći broj ispitanika (65%) odlučilo se na ponuđeno rješenje prema kojem se ne opravdava navedeni postupak u dilemi, već se naglašava da postoje drugi načini da se prevlada konkurencija. Manji broj ispitanih, njih 19 % izjasnilo se kako nit odobrava postupak niti ga ne odobrava. Nadalje, 14% ispitanika odgovorilo je kako odobrava postupak jer je u poslu sve dozvoljeno. Dvoje ljudi ponudilo je svoje odgovore. Isti se mogu vidjeti na grafu iznad.

5. *Imate veliki krug prijatelja i poznanika na visokim pozicijama u raznim državnim i privatnim službama. Otvorili ste svoje poduzeće. Dali ćete koristiti navedena poznanstva kako bi lakše i vremenski prije rješavali poslovne probleme?*



Slika 30: Rezultati pete moralne dileme

Izvor: Vlastiti izvor autora

Na navedenu dilemu koja govori o korištenju prijatelja u javnim službama za lakši probitak, najveći broj ispitanih, njih 62% odgovorio je da zavisi od situacije i da veza dobro dođe pogotovo ako je problem ozbiljniji. 19% ispitanih izabralo je odgovor s kojim se u potpunosti slažu s tvrdnjom, dok je njih isto 19% odgovorilo kako ne odobravaju navedeno i kako su to za njih samo prijatelji koje ne koriste za posao.

7.4. Rasprava

Iz provedene ankete možemo zaključiti da sve tri postavljene hipoteze potvrđene.

Prva hipoteza glasila je: „Etičnost poduzetnika uvelike ovisi o tome kakva je on osoba, odnosno kakve su njegove karakterne osobine.“ Zaključeno je da je veoma važno kakva je netko osoba i kakva su njegova uvjerenja. Netko tko je skloniji nemoralnom ponašanju u svakodnevnom životu, zasigurno će se tako ponašati i u slučaju da vodi vlastito poduzeće. Potvrda za ovo može nam biti odgovor na pitanje *„Jeste li Vi ikada u svom životu učinili nešto manje etično samo zbog toga što je tako bilo lakše doći do cilja?“.* Na što je velika većina ispitanih odgovorila sa „da“ i to njih 78%. Iz ovoga možemo zaključiti kako je veliki dio ispitanih bio sklon poduzimanju neetičnih radnji kako bi lakše došli do nekog postavljenog cilja. Ovakve osobe će zasigurno koristiti svoja neetična iskustva i ako bi vodile vlastita poduzeća. Njihove karakterne osobine su takve i one će se teško promijeniti. Također, u pitanjima gdje se pitalo ispitanike kakve osobine opisuju etičnog, odnosno neetičnog poduzetnika, pojavljivali su se često

odgovori sa sličnim ili istim karakternim osobinama. Za većinu ispitanih etičan poduzetnik je onaj kojeg krase karakterne osobine kao što su: poštenje, pravednost, pouzdanost, brižnost. Za neetičnog poduzetnika navedene su sljedeće osobine: škrtost, pohlepnost, nebriga za druge oko sebe, oholost te sklonost prijevarama i lažima. Ovdje možemo vidjeti da etične poduzetnike redom krase vrline, odnosno dobre karakterne osobine, dok su neetični poduzetnici mahom opisani raznim negativnim karakternim osobinama, odnosno manama. Također, ovu hipotezu nam može potvrditi i odgovor na pitanje „*Mislite li da što je osoba bogatija njezino ponašanje je više neetično?"*. Na ovo pitanje 77 % ispitanika je odgovorilo sa „zavisi od osobe do osobe". Ovdje možemo zaključiti da ne mora biti da će bogatstvo promjeniti ponašanje nekog čovjek, u ovom slućaju poduzetnika. Sve ovisi o tome kakva je on osoba i kakve su njegove osobine.

Druga hipoteza glasila je: „Lakši dolazak do određenog cilja tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna načela i stavove.". Zaključak ove hipoteze jest da situacija u kojoj se poduzetnik nalazi itekako utječe na njegovo ponašanje. Ovu hipotezu možemo direktno potvrditi odgovorima na sljedeće pitanje „*Mislite li da su poduzetnici danas zbog sve veće konkurencije i težeg probitka na tržištu skloni nemoralnim poslovnim praksama?".* Bitno je napomenuti da na ovo pitanje nitko nije odgovorio sa „u potpunosti se ne slažem" i sa „ne slažem se". Svi odgovori kretali su se u pozitivnom, odnosno potvrdom smjeru. Samo 19 % ispitanika niti se nije složilo niti se složilo s ovom tvrdnjom. 44% posto ispitanika odgovorilo je kako se slaže s tvrdnjom, a njih 37 % odgovorio je kako se u potpunosti slaže. Iz navedenog se da zaključiti kao sve složenija situacija na tržištu utječe na poduzetnike i njihova moralna uvjerenja. Često su poduzetnici skloni prekršiti ta uvjerenja upravo zato da bi lakše došli do određenog cilja. Tako smo u praksi svjedoci sve većem broju korumpiranih radnji i potplaćivanju što nikako ne možemo povezati s etičnim načinom ponašanja.

Treća hipoteza glasila je: „Želja za profitom tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna načela i stavove.". Nitko u posao ne ulazi iz puke radoznalosti. Većinom se svi odlučuju na takav potez zbog osjećaja neovisnosti i nagrade za uloženi trud koja dolazi u obliku profita. Kad neki poduzetnik uđe u posao on se trudi kako bi se njegovo poslovanje što bolje razvijalo i širilo, a samim time rasti će i profit. Ponekad ta želja za profitom postaje sve veća i poduzetnici tad sve češće zaboravljaju na svoje moralne stavove i vrijednosti i čine sve kako bi ostvarili što veće novčane dobitke. Potvrda navedenom nam može

biti mišljenje ispitanika na pitanje koje se odnosilo na to da li novac kvari ljude. Njih čak 51 % je mišljenja da novac kvari ljude. To možemo povezati s poduzetnicima, koji kroz svoje poslovanje stječu sve veće količine novca. Bogatstvo im se sve više sviđa, kao i moć koju njime posjeduju. Kod takvih ljudi više nisu bitne posljedice njihovih postupaka, već im je najbitnije da njihovi postupci donose novac, kojeg žele imati iz dana u dan sve više. Direktno potvrda za ovu hipotezu jest odgovor na pitanje „*Mislite li da želja za profitom često tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna uvjerenja?“.* Na ovo pitanje veća većina ispitanih, njih 64% je odgovorila sa „da“.

Nadalje, na kraju ankete ispitanicima je postavljeno nekoliko moralnih dilema. Time se htio vidjeti način na koji ljudi razmišljaju i kako bi oni riješili poslovne dileme da su na mjestu poduzetnika. Iz rezultata možemo vidjeti da su razmišljanja ljudi različita. No, većina bi postupala relativno etično u svim navedenim situacijama. U iskrenost ispitanih se ne može ulaziti, ali se mora napomenuti da su ispitani većinom ljudi koji nemaju vlastito poduzeće.

8. Zaključak

U svijetu u kojem živimo temelji etike su u ozbiljnoj krizi. U svim razinama društva javlja se kriza morala. Tako dolazimo do krize općeg, profesionalnog i poslovnog morala.

Iz suradnje etike i ekonomije u dvadesetom stoljeću razvila se nova znanstvena disciplina, poslovna etika. Poslovnu etiku možemo definirati kao vrstu primijenjene etike koja istražuje primjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i kompanija.

Poduzetništvo je proces kojim se stvara nešto novo posvećivanjem vremena, napora i financijskih ulaganja, uz preuzimanje različitih oblika rizika. Za uloženo poduzetnici se nadaju određenoj nagradi, najčešće je to u obliku profita. Nositelj poduzetništva jest poduzetnik. Poduzetnika se može definirati kao osobu koja posluje na vlastiti rizik, raspolaže sredstvima potrebnim za određenu gospodarsku djelatnost i samostalno donosi odluke koje se odnose na tu djelatnost, organizira i kombinira proizvodne činitelje, koordinira njihovo djelovanje, nadzire, rukovodi i upravlja cjelokupnim radom i poslovanjem.

U središtu gospodarskih zbivanja nalazi se poduzetnik. O njegovom djelovanju ne ovisi on sam, već i mnogi drugi ljudi koji su povezani s radom njegovog poduzeća. Poduzetnik je odgovoran za svoju egzistenciju, ali i za egzistenciju svojih zaposlenih.

Kako su poduzetnici u središtu gospodarstva, svojim dobrim primjerom i etičnim načinom vođenja poduzeća mogu postati primjer dobre poslovne prakse. Poduzetnička etika postaje naukom o pravilnom djelovanju i odlučivanju poduzetnika u egzistencijalnim pitanjima, za koje orijentacija na ekonomsko – racionalne motive nije dovoljna.

Pokretanjem svojeg poduzeća, poduzetnik mora svojim primjerom stvoriti snažnu etičku organizacijsku kulturu. Tako ustrojeno poduzeće omogućit će veće zadovoljstvo zaposlenih, a samim time i njihov veći angažman, što na posljetku poduzetniku donosi veći profit. Kroz svoje poslovanje, svaki poduzetnik se susreće sa mnogim etičkim pitanjima i dilemama. U njihovu rješavanju mora se voditi određenim pravilima i načelima etičkog odlučivanja.

Etika i gospodarstvo svakako mogu i trebaju biti u međusobnom odnosu. Etičnost u poduzetništvu je isplativa i daje sigurnost i rezultate na dugi rok.

Ovim radom došlo se do zaključka kako je etika vrlo važna u svim razinama društvenog života, pa tako i u poslovanju. Svaki poduzetnik bi se trebao voditi tom činjenicom i svoje poslovanje usmjeriti ne samo k vlastitoj koristi, već da od njegovog poslovanja ima korist i šira društvena zajednica.

Sveučilište
Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MONIKA IVANČIR pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog rada pod naslovom „Etika u poduzetništvu" te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
Monika Ivančir

Monika Ivančir
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MONIKA IVANČIR neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog rada pod naslovom „Etika u poduzetništvu" čiji sam autor/ica.

Student/ica:
Monika Ivančir

Monika Ivančir
(vlastoručni potpis)

Literatura

Knjige:

1. Dafne Vidanec, Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011.
2. Luis Alvin Dej, Etika u medijima (primeri i kontraverze), Beograd, 2004.
3. Boran Berčić, Filozofija (sažeto e – izdanje), Zagreb 2012.
4. V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, 2012.
5. F. Bahtijarević –Šiber, Sikavica P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001.
6. I. Čoh, I. Koprek i skupina autora, Etika, priručnik jedne discipline, Zagreb 1996.
7. Krkaĉ K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., ZŠEM, Zagreb 2007
8. Alfred Klose, Poduzetnička etika, Školska knjiga, Zagreb 1996.
9. Z. Segetlija, N. Knego, B. Knežević, D Dunković: Ekonomika trgovine, novi informator, Zagreb, 2011.
10. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D.: Poslovno odlučivanje, Informator, Zagreb, 1999.
11. M. Škrtić, M. Mikić, Poduzetništvo, Zagreb, 2011.
12. B. Bebek, A. Kolumbić, Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2000.
13. Ivan Koprek, Ima li u ekonomiji mjesta za milosrđe?, muns, Zagreb 2016.
14. Kotler P., Keller K.L., Martinović M., Upravljanje marketingom, Mate d.o.o./ ZŠEM, Zagreb, 2014.
15. Previšić J., Ozretić Došen Đ., Marketing, Adverta d.o.o., Zagreb, 2004.

Znanstveni članci:

1. Ana Aleksić, dipl. oec, Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007.
2. Fikreta Baiitijarević-Šiber, Poduzetništvo – način ponašanja organizacije i menadžmenta, Izvorni znanstveni rad, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb 1990.

3. M. Dujanić: Poslovna etika u funkciji managmenta, Zbirka radova, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2003.
4. Martinović, M., Jurković Majić O., Etički izazovi globalnom marketingu , Izvorni znanstveni članak, 2009

Internet:

1. Marina Dabić, Etika i poduzetničko okruženje,2008. (Djelomično korišteni i prilagođeni materijal iz Bruce R. Barringer, R. Duane Ireland)
2. Čoh, Ć., (2005), Poslovna etika, materijali za predavanje, FOI Varaždin, https://www.scribd.com/doc/2526414/poslovna-etika-skripta-200 , preuzeto 5.1. 2018.
3. Julia Perić, Poslovna etika, materijali za predavanje http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf, preuzeto 5.1.2018.
4. Neven Šipić, Zoran Najdanović: Osnove poduzetništva (skripta), Visoka poslovna škola Zagreb, Zagreb 2012. http://www.vpsz.hr/media/files/Skripta-osnove-poduzetnistva-03-2013.pdf
5. Petar Čovo: Poduzetničko planiranje, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007. http://www.unizd.hr/po.rtals/4/nastavni_mat/2_godina/poduzetnistvo/poduzetni.stvo_03.pdf , preuzeto 8.1.2018.
6. Zdravko Tkalec: Povijest i teorija poduzetništva (nastavni materijali), Visoka škola Nikola Šubić Zrinski, http://www.doing-business-together.com/assets/pdf/Povijest%20i%20teorija%20poduzetni%C5%A1tva%20-%20Zdravko%20Tkalec.pdf , 28.12.2017.
7. Goran Tudor, Nepotizam – kočnica bržem hrvatskom razvoju, Poslovni savjetnik, prosinac 2009, str. 29. http://www.poslovni-savjetnik.com/sites/default/files/dir_management/PS%2061.pdf , 10.1.2017.
8. Jovan Babić, Uvod u poslovnu etiku, 2000. http://jovanbabic.com/poslovnaEtika.pdf , 29.12.2017.
9. https://ezadar.rtl.hr/dogadaji/2204731/korupcija-u-javnom-sektoru-i-poduzetnici-najvise-se-podmicuju-katastar-lokalci-i-policija/ preuzeto 5.1.2018.

10. https://hr.m.wikipedia.org/wiki/Nepotizam preuzeto 5.1.2018
11. https://hr.wikipedia.org/wiki/Sukob_interesa preuzeto 5.1.2018
12. https://burza.com.hr/portal/kako-isplatiti-jeftiniju-placu/10967preuzeto 3.1.2018
13. http://www.rrif.hr/Nova_minimalna_placa_za_2018_-1461-vijest.html preuzeto 4.1.2018
14. http://www.rif-ri.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=68%3Azakon-o-radu-radno-vrijeme&catid=34%3Anovosti&Itemid=27 preuzeto 5.1.2018
15. https://sh.wikipedia.org/wiki/Korupcija preuzeto 3.1.2018
16. http://studenti.rs/skripte/ekonomija/mito-i-korupcija-poslovna-etika-i-vestine-komunikacije/ preuzeto 5.1.2018
17. https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/corruption/Croatia_Business_corruption_report_CRO.pdf preuzeto 4.1.2018
18. Gordana Aljinović, Marketing, Pučko otvoreno učilište ŽIŽIĆ, http://polaznik.zizic.hr/uploads/scripts/216-Marketing.pdf , 12.12.2017.
19. Babić M.: Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročnog održivog poslovanja osiguravajućeg društva, 2014. Raspoloživo na http://sors.ba/UserFiles/file/SorS/SORS%202014/Zbornik%20PDF-ovi/03%20Babic.pdf , 10.12.2017.
20. http://www.aquafil.com/who-we-are/history/ , 1.2.2018.
21. http://www.aquafil.com/where-we-are/croatia/# , 1.2.2018.
22. http://www.poslovna.hr/lite/aquafilcro/228104/subjekti.aspx , 1.2.2018.
23. http://www.aquafil.com/localnews/brkati-studeni-mjesec-posvecen-zdravlju-muskaraca-u-aquafilcro/ , 1.2.2018.
24. http://www.zagorje.com/Resource/SmartSize?url=%257e%252fCms_Data%252fContents%252fzagorjecom%252fFolders%252fSlike%252f%257econtents%252fZK529HDEMM2K3NWP%252faquafilcro1--oroslavje.jpg&width=0&height=600&vAlign=top&hAlign=left&quality=95 , 1.2.2018.
25. http://www.circularchange.com/wp-content/uploads/2016/05/2-Edi-Kraus-Julon-Circular-Economy-rev.1.pdf , 1.2.2018.

26. http://www.aquafil.com/localnews/aquafilcro-je-dobitnik-nagrade-indeks-dop-a-za-najveci-napredak-u-usvajanju-nacela-drustveno-odgovornog-poslovanja/ , 1.2.2018.
27. http://www.aquafil.com/assets/uploads/POL-01_Politika-upravljanja-dru%C3%BEtvenom-odgovorno%C3%BE%C3%A5u.pdf , 1.2.2018.
28. http://www.aquafil.com/localnews/aquafilcro-je-dobitnik-nagrade-indeks-dop-a-za-najveci-napredak-u-usvajanju-nacela-drustveno-odgovornog-poslovanja/ , 1.2.2018.
29. https://www.aquafil.com/assets/uploads/CODE-OF-CONDUCT-croatia.pdf , 1.2.2018.
30. http://www.aquafil.com/assets/uploads/POL-04_-Politika-anga%C2%BAiranja-studenata-i-srednjo%C3%BEkolaca.pdf , 1.2.2018.
31. http://www.aquafil.com/assets/uploads/POL-02_Antikorupcijska-politika.pdf , 1.2.2018.

Popis slika

Slika 1: Subjekti poslovne etike 8
Slika 2: Odgovornosti poduzetnika 15
Slika 3: Proces donošenja etične odluke 22
Slika 4: Prednosti snažne etičke organizacijske kulture 24
Slika 5: Marketinški miks 29
Slika 6 : Tvrtka AquafilCRO 35
Slika 7: Proizvod poduzeća 36
Slika 8: Predsjednik uprave Edi Kraus i član uprave Saša Muminović 37
Slika 9: Certifikati tvrtke AquafilCRO 38
Slika 10: Dokument politike upravljanja društvenom odgovornošću 39
Slika 11: Nagrada Indeks DOP-a 40
Slika 12: Naslovna stranica etičkog kodeksa 41
Slika 13: Dokument politike angažiranja studenata i srednjoškolaca 44
Slika 14: Antikorupcijska politika 46
Slika 15: Kvari li novac ljude? 51
Slika 16: Što je osoba bogatija njezino ponašanje je više neetično? 52
Slika 17: Važnost etike u poslovanju 53
Slika 18: Kakav je to etičan poduzetnik? 53
Slika 19: Osobine neetičnog poduzetnika 54
Slika 20: Važnost profita u poslovanju 54
Slika 21: Ima li poslovni svijet svoja pravila? 55
Slika 22: Učiniti bilo što kako bi se ostvarili vlastiti interesi? 56
Slika 23: Sklonost poduzetnika nemoralnim poslovnim praksama 56
Slika 24: Kršenje moralnih uvjerenja zbog želje za profitom 57
Slika 25: Lakše dolaženje do cilja preko manje etičnih postupaka 57
Slika 26: Rezultati prve moralne dileme 58
Slika 27: Rezultati druge moralne dileme 59
Slika 28: Rezultati treće moralne dileme 60
Slika 29: Rezultati četvrte moralne dileme 61
Slika 30: Rezultati pete moralne dileme 62

Popis tablica

Tablica 1: Povijesni razvoj poslovne etike 10
Tablica 2: Područja etičkog ponašanja 20
Tablica 3: Temeljni etički problemi u marketingu 31
Tablica 4: Osnovni podaci ispitanika 50

Prilog: Anketni upitnik

Etika u poduzetništvu

Pozdrav svima koji su odlučili sudjelovati u ovom istraživanju. Moje ime je Monika Ivančir i studentica sam Poslovne ekonomije na Sveučilištu Sjever.

Ova anketa izrađena je u svrhu izrade mog diplomskog rada na temu "Etika u poduzetništvu". Prikupljeni podaci koristiti će se isključivo za tu svrhu. Anketni upitnik je u potpunosti anoniman i zahtijeva samo malo vremena i dobre volje.

Unaprijed se zahvaljujem svima! :D

*Obavezno



Osnovne informacije

1. **Spol:** *
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ Muško
   - ◯ Žensko

2. **Dob:** *
   Označite samo jedan oval.
   - ◯ 18-25
   - ◯ 26-30
   - ◯ 31-40
   - ◯ više od 40

3. **Stručna sprema:** *
Označite samo jedan oval.

- osnovna
- srednja
- viša
- visoka

4. **Radni status:** *
Označite samo jedan oval.

- još uvijek se školujem
- nezaposlen/nezaposlena
- zaposlen/zaposlena
- imam vlastito poduzeće

5. **Ako radite, jeste li zadovoljni odnosom Vaših nadređenih prema Vama?**
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće nisam zadovoljan/a	◯	◯	◯	◯	◯	U potpunosti sam zadovoljan/a

6. **Da li ste razmišljali da u budućnosti pokrenete vlastiti posao?** *
Označite samo jedan oval.

- a. DA, volio/la bih imati vlastitu tvrtku.
- b. NE, radije ću raditi za nekog drugog.
- c. Već imam svoju tvrtku.
- Ostalo: _____

7. **Ako je vaš odgovor na prethodno pitanje bio pod a ili c, koji bi bio/je bio Vaš glavni razlog za otvaranje vlastitog poduzeća?**
Označite samo jedan oval.

- Jedino i isključivo profit.
- Želim biti sam svoj šef.
- Želim svoje ideje pretvoriti u nešto stvarno.
- Ostalo: _____

Što Vi mislite?

8. **Mislite li da novac kvari ljude?** *
Označite samo jedan oval.

- da
- ne
- možda

9. **Mislite li da što je osoba bogatija njezino ponašanje je više neetično?** *
Označite samo jedan oval.

- da
- ne
- zavisi od osobe do osobe

10. **Po Vašem mišljenju koliko je važna etika u poslovanju?** *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće nije važna	◯	◯	◯	◯	◯	Izrazito je važna

11. **Kakav je to za Vas etičan poduzetnik?** *

12. **Koje osobine po Vama opisuju neetičnog poduzetnika?** *

13. **Mislite li da jedino što je važno u poslu je financijski rezultat, odnosno profit?** *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	◯	◯	◯	◯	◯	U potpunosti se slažem

14. **Mislite li da poslovni svijet ima svoja pravila u kojima se ne trebaju poštovati osnovne moralne vrijednosti?** *
Označite samo jedan oval.

- ◯ da
- ◯ ne
- ◯ ovisno o situaciji
- ◯ Ostalo: _____

15. **Mislite li da su ljudi u poslu spremni učiniti bilo što kako bi ostvarili vlastite interese?** *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	◯	◯	◯	◯	◯	U potpunosti se slažem

16. **Mislite li da su poduzetnici danas zbog sve veće konkurencije i težeg probitka na tržištu skloni nemoralnim poslovnim praksama?** *
Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Uopće se ne slažem	◯	◯	◯	◯	◯	U potpunosti se slažem

17. **Mislite li da želja za profitom često tjera poduzetnike da prekrše svoja moralna uvjerenja?** *
Označite samo jedan oval.

- ◯ da
- ◯ ne
- ◯ ovisno o situaciji
- ◯ možda

18. **Jeste li Vi ikada u svom životu učinili nešto manje etično samo zbog toga što je tako bilo lakše doći do cilja? (npr. varanje na ispitu, posao preko veze i sl.)** *
Označite samo jedan oval.

- ◯ da
- ◯ ne

Moralne dileme

Na sljedeća pitanja odgovorite kao da ste vi poduzetnik. Ponuđeno je nekoliko moralnih dvojbi te je potrebno odlučiti kako bi se ponašali u određenim situacijama. Na pitanja odgovorite iskreno, onako kako bi baš Vi postupili, a ne onako kako smatrate da je ispravno!

19. **U poduzeću se oslobodilo jedno radno mjesto. Za to radno mjesto potrebna je stručna i kompetentna osoba s radnim iskustvom. Raspisali ste natječaj na kojeg se prijavilo mnogo ljudi. U mnoštvu životopisa, za oko vam je zapeo jedan. Osoba koja se prijavila baš je onakva kakva Vam treba. Međutim, u međuvremenu Vaš blizak član obitelji iznenada je ostao bez posao i hitno mu treba novo zaposlenje. On nije niti upola kompetentan za ovo radno mjesto kao osoba koja se prijavila na natječaj. Zbog trenutnog financijskog stanja u mogućnosti ste zaposliti samo jednu osobu. Što ćete učiniti?** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Zaposliti ću osobu koja se prijavila na natječaj.
- ◯ Naravno, zaposlit ću člana obitelji. Treba pomoći svojim najbližima, a ionako to svi rade.
- ◯ Neću zaposliti nikoga
- ◯ Ostalo: _____

20. **Prihodi Vaše tvrtke su naglo pali. Sve veći pritisak je nad Vama te ste primorani povećati produktivnost. Najbrži način za to je da otpustite nekoliko radnika i zatražite od ostalih da rade više i duže. Radnici imaju fiksnu plaću i zbog financijske situacije ne postoji mogućnost plaćanja prekovremenih sati. Kad bi otpustili radnike i zatražili od ostalih da rade deset sati tjedno duže, mogli bi djelotvorno obaviti istu količinu posla s manje radnika. Što ćete učiniti?** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Otpustit ću radnike. To je jedino ispravno. Moram brinuti o svom poduzeću i profitu. A radnici će se već snaći.
- ◯ Nikome neću dati otkaz, već ću svim zaposlenicima smanjiti plaću za određeni iznos.
- ◯ Naći ću drugi način za povećanje produktivnosti, koji neće uključivati otpuštanje radnika ili smanjenje plaća.
- ◯ Ostalo: _____

21. **Vaše poduzeće proizvodi neki XY proizvod. U proizvodnji jedne serije toga proizvoda potkrala se greška. Ako navedenu seriju ne stavite u prodaju, gubici će biti veći nego da ipak prodajete proizvod s greškom, jer uvijek će se naći kupci koji neće reklamirati proizvod. Što ćete činiti?** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ a. Plasirati proizvode bez obzira na grešku i nadati se što manjem broju reklamacija.
- ◯ b. Ne plasirati navedene proizvode, jer ipak su Vam vaši kupci na prvom mjestu.
- ◯ c. Plasirati proizvode, ali naznačiti da su s greškom i sukladno tome sniziti cijenu i nadati se da će se proizvodi prodati iako imaju grešku, makar će zarada biti puno manja nego u slučaju a.
- ◯ Ostalo: _____

22. **Imate jaku konkurenciju u svojoj blizini, koja vam preuzima sve veći broj vaših kupaca. Pokušali ste sniziti cijene, poboljšati marketing, ali kao da je konkurent uvijek korak ispred Vas. Vidjeli ste da je konkurent raspisao natječaj za radno mjesto asistenta direktora. Došli ste na jednu super ideju. Imate osobu od povjerenja koja je kvalificirana za to radno mjesto, a također je trenutno bez posla. Nju ćete uputiti da se prijavi na natječaj i da se svim snagama pokuša zaposliti tamo. Mjesečno ćete toj osobi plaćati određeni iznos kako bi Vam dostavila sve važne informacije koje će vama biti od velike pomoću u borbi protiv konkurenta. Ovako ćete napokon Vi biti korak ispred. Odobravate li ovakav postupak?** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Naravno, ne vidim ništa loše u tome. U poslu je sve dozvoljeno.
- ◯ Ne, mislim da postoje i drugi načini da se prevlada konkurencija.
- ◯ Niti da, niti ne.
- ◯ Ostalo: _____

23. **Imate veliki krug prijatelja i poznanika na visokim pozicijama u raznim državnim i privatnim službama. Otvorili ste svoje poduzeće. Dali ćete koristiti navedena poznanstva kako bi lakše i vremenski prije rješavali poslovne probleme?** *

Označite samo jedan oval.

- ◯ Naravno, zašto ne.
- ◯ Zavisi od situacije, ozbiljnosti problema i sl. Veza nekad stvarno dobro dođe.
- ◯ Ne, oni su mi prijatelji i ne koristim ih za posao. Probleme ću rješavati regularnim putem, makar je čekanje puno duže
- ◯ Ostalo: _____