

## POSLOVNA ETIKA U FUNKCIJI MANAGEMENTA<sup>2</sup>

---

### SAŽETAK

Osnovni zadatak etike je definiranje načina ponašanja ljudi, te promišljanje odgovora na pitanje kakav bi moral trebao biti da bi čovjek pojedinac i društvo u cjelini ispunili svoju ulogu. Cilj etike u managementu je razviti novi duh i ugraditi ga u dobrovoljne standarde ne čekajući na zakonsku prisilu. Da bi poduzeća bila efikasna i efektivna, trebaju uvoditi u poslovanje etičke kodekse te imenovati etičke odbore ili etičke povjerenike. Uspješna poduzeća najčešće primjenjuju tri osnovna etička pristupa: utilitarni, moralnih prava i pravednosti, koji predstavljaju osnovu za prosudbu efekata odluke na druge osobe i njihovo ponašanje. Uključivanje hrvatskih poslovnih sustava u suvremene procese globalizacije nameće potrebu stvaranja pozitivne klime koja će pružiti šansu promoviranju etičkih vrijednosti, kao preduvjeta novim, pozitivnim osnovama razvoja i poštivanju visokih standarda u poslovanju i razvoju.

**Ključne riječi:** etika, poslovna etika, managerska etika, neetičko ponašanje, etički kodeks, etički odbor, etički pristup

---

### Uvod

Etika predstavlja koncepciju ponašanja i istraživanje što je pravilno, a što je pogrešno u svakodnevnom ponašanju. Etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u tvrki. Ona se mora primjenjivati svuda i to stalno. Poslovna je etika kodeks ponašanja kojega su profesionalci i poslovni ljudi međusobno prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti i među osobama.

Poticaj za veću primjenu etike u managementu daju zahtjevi i očekivanja od biznisa koji mora imati savjest i očekuje se da spriječi štete. Primjena etičkog ponašanja štiti poduzeće, ali i zaposlene. Manageri trebaju djelovati i donositi odluke u skladu s osobnim moralom.

---

<sup>1</sup> Redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci

<sup>2</sup> Članak primljen: 08.09.2003.; Članak prihvaćen: 12.11.2003.

To ukazuje da je poslovna etika postala dio modernog managementa i zahtjev suvremenog gospodarstva. U svezi s time u članku se obrađuje: managerska etika, povijesni razvoj poslovne etike, primjena poslovne etike na poslovno ponašanje, neetično ponašanje, upravljanje etikom u poduzeću te primjena poslovne etike u hrvatskoj praksi.

U obradi naznačenih tematskih područja koristit će se metode analize i sinteze, indukcije i dedukcije, te holistički pristup.

## 2. Managerska etika

Management je vrlo složen proces, kompleksna pojava, interdisciplinaran i višeznačan. Etika s gledišta managementa uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro i loše u vođenju i donošenju odluka. Istovremeno etika se bavi internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu na izvanjsku okolinu. Etički problem nastaje u situaciji kad odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima. Treba imati u vidu činjenicu da su manageri rođeni u okviru određene društvene grupe, da su odgojeni u skladu s određenom tradicijom, mogu pripadati određenoj vjeroispovijesti, te usvajaju određene vrijednosti. To znači da manageri posjeduju određenu filozofiju morala. Ona njima pomaže pri određivanju osobnih ciljeva, prepoznavanju dobrih i loših pojava, te procjeni kvalitete određenog smjera djelovanja.

Suvremeni pristup promatra etiku kao: 1. znanost o moralu, 2. skup običaja i navika o ponašanju nekog čovjeka, socijalne skupine ili naroda promatrano sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnog i neispravnog, dobrog i lošeg, 3. sustav načela i vrijednosti koji se odnosi na moralne sudove, dužnosti i obveze, te procjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja (engl. ethics, njem. Ethik)<sup>3</sup>.

Iz navedene definicije može se zaključiti da je etika vrlo kompleksan pojam koji se odnosi na slobodne i osobne ljudske aktivnosti. Bez osobe kao subjekta koji odgovorno usklađuje sve svoje djelatnosti i sve svoje odnose sa zadanim ciljem nema ni etike u poslovanju.

Suvremeni manageri se ipak više opredjeljuju za čestitost i više drže do poštivanja zadanih rješenja nego do različitih poslovnih transakcija.

Temeljem brojnih analiza stavova, manageri smatraju etičnijim svoje zanimanje od političara, vladinih službenika, odvjetnika, dok svoju profesiju smatraju manje etičnom od profesije liječnika ili profesora.

Ovakav rang etičnosti profesije managementa u posljednje vrijeme u Hrvatskoj ozbiljno je narušen postupcima raznih samozvanih managera, te političkih moćnika, što bi trebalo biti dodatni poticaj za časne i educirane managere da još više vode računa o etičnosti poslovanja.

---

<sup>3</sup> dr. Bahtijarević – Šiber, F., dr. Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 108

### 3. Povijesni razvoj poslovne etike

Suradnjom etike i ekonomije u XX. stoljeću razvija se nova znanstvena disciplina – poslovna etika. Prve naznake poslovne etike javljaju se krajem šezdesetih godina XX. stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu, kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.

Kasnije, sedamdesetih godina u SAD–u i zemljama Zapadne Europe problematika etike u gospodarstvu zauzima sve više mjesta u teoriji i praksi managementa.

U drugoj polovici osamdesetih godina XX. stoljeća poslovna etika se institucionalizirala i postaje područje akademskog istraživanja. Prva konferencija o poslovnoj etici održana je u studenom 1987. godine, a na njoj s radom počinje “European Business Network” kao međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju.

Kasnije, devedesetih godina, mnoge svjetske kompanije usvajaju etičko ponašanje i smatraju ga bitnom vrijednosti. Dakle, poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća.

Složeni problemi razvoja kao što su glad u svijetu, ozonske rupe, problem propadanja šuma i sve problematičnije istraživanje na području genetike, ukazuju na potrebu promišljanja o ulozi etike kako u području gospodarstva, tako i znanstvenoistraživačkog rada. Etički zakoni traže svoje mjesto u medijima i na području promidžbe. Sve više raste svijest protiv poduzeća koja svojim načinom proizvodnje uništavaju okolinu. Potrošači se sve više raspituju o porijeklu i načinu proizvodnje određenog proizvoda stavljajući na prvo mjesto kvalitetu, a ne cijenu.

Etika se bazira na vrijednostima koje se uče u obitelji i tijekom cjeloživotnog obrazovanja.

Razmatrajući odnose etike i zakona često se mogu čuti “stavovi”. Ako je u skladu sa zakonom etično je. Međutim, problem etičnog i legalnog nije tako jednostavan, što se vidi iz slike br. 1.

Slika 1.

Klasifikacija etičnosti odluka <sup>4</sup>

	Klasifikacija etičnosti odluka <sup>4</sup>	
ETIČNO	II. Etično i legalno	I. Etično i nelegalno
NEETIČNO	III. Neetično i legalno	IV. Neetično i nelegalno
	LEGALNO	NELEGALNO

<sup>4</sup> Hoffman, W.M., Moore, J.M.: Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, Second Edition, Mc Graw Hill Publishing Company, 1990., str. 74

U kojem će kvadrantu neka aktivnost biti smještena, ovisi o nečijoj točki gledišta, ali i o tome u kakvim okolnostima je određena aktivnost poduzeta. Ponekad, odavanje povjerljivih informacija o poduzeću, ako se bavi nečim nelegalnim može biti etično, iako predstavlja povredu odredbi općih akata te se može rasporediti u II. kvadrant. U situacijama, ako te informacije ugrožavaju nacionalnu sigurnost, mogu se rasporediti u III. i IV. kvadrant.

Proizvodnja nuklearne bombe za pojedinca može predstavljati rutinsko obavljanje posla i služenje domovini. No, to je istovremeno sredstvo za ubijanje djece te se takva aktivnost može rasporediti u III. kvadrant.

#### 4. Primjena poslovne etike na poslovno ponašanje

Pored opće postoje i posebne etike koje se utjelovljuju u primjeni opće etike. Poslovna etika je posebno područje etike i odnosi se na odgovornost u poslovnom i društvenom smislu.

Poslovna etika predstavlja primjenu etičkih principa na ponašanje u poslovanju. Ima vrlo široku primjenu u različitim područjima poslovanja.

Razlozi primjene poslovne etike u poslovnom ponašanju mogu biti sljedeći: sprječavanje šteta, zaštita poduzeća, zaštita ljudi unutar poduzeća i osobni razlozi.

Značaj primjene poslovne etike je činjenica da se od poslovanja očekuje da spriječi štete koje bi svojim djelovanjem moglo uzrokovati, dok promoviranje etičkog ponašanja štiti poduzeće i članove kolektiva. Većina ljudi nastoji djelovati na način koji je u skladu s njihovim moralom.

Poslovna etika se može promatrati na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj razini. Karakteristične su četiri razine poslovne etike:

Slika 2.

Razine poslovne etike

MIKRO	- organizacijske jedinice na najnižem nivou
MEZO	- unutar poduzeća - strategijske poslovne jedinice - centri odgovornosti - odjeli - funkcije
MAKRO	- poduzeće - korporacijski nivo
GLOBANO	- poduzeća u globalnoj ekonomiji

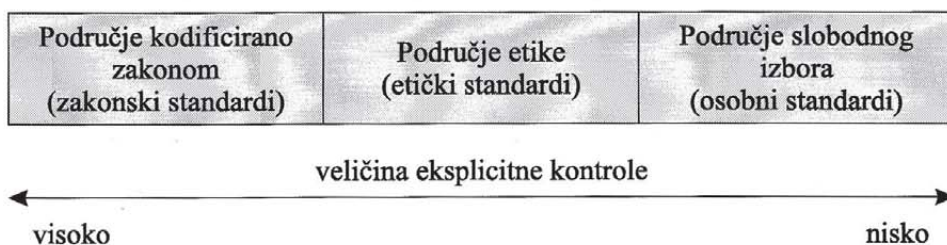
Cilj istraživanja poslovne etike je da se doprinese osobnom razumijevanju procesa prosuđivanja koji koristi moralne standarde ponašanja i etičke sustave vrednovanja, tako da svaka osoba može formirati vlastitu razumsku prosudbu kada je suočena s poslovnim odlukama koje imaju utjecaja na druge.

Zakoni su dobra podloga poslovnom ponašanju, ali nisu dovoljna i za rješavanje kompleksnih etičkih konflikata.

S obzirom da se etika može promatrati kao osobno uvjerenje u ono što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo. Da bi se područje etike jasno fokusiralo, potrebno je izvršiti komparaciju sa zakonima i slobodnim izborom, što je prikazano na sljedećoj slici:<sup>5</sup>

Slika 3.

### Tri polja ljudske akcije



Ono što je zakonito nije uvijek i etično ponašanje, dok se etično ponašanje ponekad protivi zakonu, pa ono nije u mogućnosti utvrditi sve moralne vrijednosti i pisane norme.

Brojni poslovni ljudi svakodnevno su suočeni s etičkim dilemama u poslovnom svijetu, a one nisu jednostavne i ne mogu se izbjeći.

## 5. Neetičko ponašanje

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

Razlikuju se oblici kriminalnog ponašanja koji se kažnjavaju zakonom. To je nemoralno ponašanje koje je zakonodavac uvrstio u kazneni zakon. Međutim, postoje i druga nemoralna ponašanja koja nisu obuhvaćena zakonom.

<sup>5</sup> Daft, L.R. : Management, Fourth Edition, Fort Worth, Florida, 1997., str. 72

Mogući oblici neetičkog ponašanja su:<sup>6</sup>

- razni oblici prijevara i obmana u poslovanju,
- oslobađanje pristojbi,
- proračunati oblici neplaćenih usluga i darova,
- prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja,
- razni oblici podmićivanja,
- porezne prijevare,
- nepravedno prisvajanje javnih sredstava,
- povreda prava pisaca, umjetnika, izumitelja, kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja,
- mutne kreditne i zajamske prakse,
- lažno prouzročen stečaj,
- krađa poslovnih tajni konkurentnih poduzeća,
- podmićivanje djelatnika drugih tvrtki,
- prijetnje neutemeljenim otkazima “novih vlasnika”,
- ponižavajuće postupanje s djelatnicima,
- ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka,
- zanemarivanje mjera sigurnosti na radu,
- ugrožavanje zdravlja i života radnika,
- razni oblici uništavanja okoliša.

Nemoralno ponašanje u poslovanju uzrokuje velike materijalne štete. Međutim, puno su opasnije štete druge naravi, kao što je razaranje povjerenja između onih koji zajedno rade, ali i općenito među poslovnim partnerima.

Sklonost neetičkom ponašanju može biti posljedica straha čovjeka da ne izgubi svoje radno mjesto. No, najopasnija je opća ljudska sklonost neetičkom ponašanju koja se skriva pod uzrečicom “Svi tako rade pa mogu i ja”. Značajan čimbenik smanjenja pojave neetičkog ponašanja i gospodarskog kriminaliteta su pravedni zakoni koji moraju djelovati neovisno i efikasno tražeći pravednu naknadu štete.

Pojam poslovne etike obuhvaća odnose unutar gospodarstva, odnos poslodavca prema djelatniku, djelatnika prema poslodavcu, odnos poslodavca i potrošača i dr. To znači da se poslovna etika odnosi na konkretno ponašanje čovjeka, njegovo moralno ispravno ili neispravno ponašanje.

U cilju razvoja etičkog ponašanja u poslovanju potrebno je razvijati etiku odgovornosti koja znači odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost. Nasuprot tome stoji etika isključivog uspjeha prema kojoj svako sredstvo opravdava cilj, a dobro je ono što donosi profit, moć i užitek.

---

<sup>6</sup> Čehok, I., Koprek, I. i dr.: Etika – priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb, 1996, str. 161

Etika odgovornosti čini čovjeka više čovjekom, koji ne smije biti objekt i sredstvo u nečijim rukama.

Poslovna etika trebala bi težiti objektivnosti i pružati argumente koji će pokazati da je određeno ponašanje nemoralno. Trebalo bi štititi one koji su moralni, te osigurati promjenu ako oni koji imaju moć poduzmu određene akcije.<sup>7</sup>

Najčešći oblik zakazivanja poslovnog morala je pri izbjegavanju plaćanja preuzete robe ili obavljene usluge.

Dobri poslovni običaji zasnovani su na poslovnom moralu. Manageri u svom poslu trebaju se etički ponašati i trebaju izbjegavati:

- pogaziti zadanu riječ. Etičko komuniciranje zahtijeva da se u takvom slučaju objasni razlog i pokuša naći nivo odgovarajućeg rješenja ili nadoknade štete partnerima.
- promicati ono za što smo uvjereni da je nekorisno ili čak štetno;
- prodavati namirnice ili drugu robu za koju znamo da im je istekao rok trajanja ili sadrže štetne tvari za ljudski organizam;
- ilegalno služiti se tuđim vlasništvom, npr. presnimavati tuđe filmove, glazbu, izdavati tuđe knjige i kopirati tuđa umjetnička djela;
- krivotvoriti ili imitirati tuđe zaštitne znakove, čak i kad nisu zaštićeni, ali su u duljoj uporabi;
- primati poslovne darove visoke vrijednosti radi pružanja protupravnih usluga;
- krivotvoriti službene isprave i sl.

Nije etički činiti ono što i nas smeta kod drugih koji to čine u poslovnom komuniciranju i trženju i tako nanose materijalnu i moralnu štetu drugima.

Neetičko ponašanje ruši korporativni ugled kako organizacije, tako i pojedinca. Etički zakoni ne vrijede samo za neko određeno područje aktivnosti već se odnose na cjelokupni život i rad čovjeka.

## 6. Upravljanje etikom u poduzeću

Suvremena poduzeća žele unaprijediti etičku klimu i razviti društvenu odgovornost. U tom cilju poduzimaju odgovarajuće aktivnosti kao što su:

- 1) Vođenje pomoću primjera - osobni je primjer najbolji način utjecaja na zaposlenike bez kojeg je teško zamisliti kvalitetno i uspješno razvijanje etičkog ponašanja u poduzeću.
- 2) Etički kodeks je formalni iskaz vrijednosti poduzeća uzimajući u obzir etička i društvena pitanja. Razlikuju se dvije vrste kodeksa, od kojih je jedan zasnovan na principima, a drugi na politici. Da bi mogli potaknuti etičko ponašanje, etički kodeksi se moraju odnositi na konkretne probleme, te osigurati etički način ponašanja.

---

<sup>7</sup> De George, Richard, T.: Business Ethics, Third Edition, Macmillan Company, New York, 1990., str. 28

Drugo, etički kodeksi moraju uživati snažnu potporu managementa, te moraju biti provedeni kroz sustav nagrada i kazni.

- 3) Etičke strukture predstavljaju različite organe u poduzeću koji su zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja, od kojih su dva karakteristična. Prvo, etički odbor je grupa direktora imenovana sa zadatkom nadgledanja etike poduzeća. Drugo, etički zastupnik je specijalist za poslovnu etiku koji je postavljen za samostalnog člana upravnog odbora te djeluje kao njihova savjest.
- 4) Etički treninzi i etičke vruće linije koriste se za učenje etike, jer je to najbolji način da se razvije etičnost ponašanja zaposlenika. Vruće linije su posebne telefonske linije koje zaposlenici koriste da bi prijavili probleme koje imaju sami ili koje uočavaju kod drugih.
- 5) Podupiranje whistle-blowinga podrazumijeva situaciju kad zaposlenici razotkrivaju ilegalne, nemoralne ili nezakonite aktivnosti poslodavaca. Manageri trebaju stvoriti organizacijsku klimu u kojoj neće biti potrebe za whistle blowingom.

U turbulentnoj okolini manager je ponekad prisiljen raditi razne vrste kompromisa kako bi rezultat za poduzeće bio pozitivan. Međutim, manageri moraju poštivati određena načela etičkog ponašanja i svoje postupke trebaju usmjeravati dosljedno tim načelima.<sup>8</sup>

Etička pitanja zahtijevaju rješavanje složenih problema koji često nisu lako rješivi i izazivaju snažna protivljenja. Nije jednostavno susresti se sa situacijom kada se po nalogu generalnog menagera mora učiniti neetički, čak i nezakoniti poslovni čin.

U takvim situacijama nameće se pitanje je li bolje djelovati s pozicije osobnog etičkog uvjerenja ili ne. No, takav način promišljanja kosi se sa svim definicijama moralnog ponašanja, a podrazumijeva i prihvaćanje određenog načina rada koji je, nakon izvjesnog vremena, teško ili nemoguće odbaciti.

### 6.1. Etički kodeks

Dugoročni poslovni uspjeh poduzeća u mnogočemu ovisi o poslovanju zasnovanom na etičkom kodeksu i pridržavanju moralnih principa.

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.<sup>9</sup> Kodeks čini osnovu za usmjeravanje individualnog i grupnog organizacijskog ponašanja, daje smjernice za rješavanje etičkih problema, utvrđuje ključna područja etičkog ponašanja i odgovornosti (primjerice u odnosu na klijente, potrošače, zaposlene, konkurente, dobavljače, društvenu zajednicu i sl.) s jasnim stajalištima i zahtjevima koji vrijede za ponašanje i odnose svih u organizaciji. S

---

<sup>8</sup> Blanchard, K.; Peale, N.V.: Kako poslovati pošteno i uspjeti, IT – GRAF, Zagreb, 1991., str. 32

<sup>9</sup> dr. Bahtijarević – Šiber F., dr. Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 107



obzirom na sve veći naglasak na etičnost poslovanja, mnoga poduzeća razvijaju etički kodeks koji daje temeljne vrijednosti i napatke ponašanja u odnosu na sve relevantne čimbenike.

U cilju nadgledanja provođenja etičkog kodeksa i općenito etičkog ponašanja u organizaciji formiraju se etički odbori ili etička povjerenstva koja čine grupe managera ili članova organizacije. Odbor raspravlja o složenim pitanjima te određuje pravila i smjernice za njihovo rješavanje sukladno etičkim normama, te raspravlja i utvrđuje kršenje etičkih normi i ponašanja.

U manjim poduzećima najčešće se imenuje etički povjerenik kojem je delegirana dužnost i odgovornost praćenja i istraživanja pritužbi i problema etičkih aspekata poslovnih i managerskih odluka i ponašanja. Etički povjerenik istražuje pritužbe i žalbe o tim poslovima i upozorava vrhovni management na etičke propuste.

## 6.2. Etički pristupi

Postoje različite koncepcije etičkog ponašanja koje sadržavaju temeljna načela za njegovo identificiranje i usmjeravanje. Predstavljaju osnovu za prosudbu efekata odluka na druge i njihovo ponašanje. Razlikujemo tri osnovna etička pristupa: utilitarni, moralnih prava i pravednosti.<sup>10</sup>

Utilitarni pristup definira da je etično ponašanje ono koje proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi.

Pristup moralnih prava etički je pristup koji smatra da je etičnost odluka i ponašanja moguće prosuđivati na temelju njihove konzistentnosti i uvažavanju temeljnih ljudskih prava slobode, pravednosti, privatnosti i sigurnosti.

Pristup pravednosti etički je pristup koji drži da odluke i ponašanje treba prosuđivati na temelju njihove konzistentnosti s nepristranom i pravednom distribucijom koristi i troškova među pojedinim grupama. Moralne i etične odluke moraju se temeljiti na standardima jednakosti, poštenja i nepristranosti.

Manager se pri donošenju poslovnih odluka koristi normativnom etikom u okviru koje su značajna tri navedena pristupa u definiranju etičnog ponašanja.

## 7. Primjena poslovne etike u hrvatskoj praksi

U procesima globalizacije svjetskog gospodarstva dolazi do prožimanja temeljnih etičkih sustava kao preduvjet uspješnog poslovanja poduzeća. Kod nas u Hrvatskoj stvarnost je krenula drugačijim smjerom. Etnocentrizam i zatvorenost postaju obilježja ponašanja. Poželjne osobine za zauzimanje utjecajnih funkcija umjesto sposobnosti često su bile nekritičnost, poslušnost, stranačka pripadnost i sl. Sve je to podržavalo ili još uvijek podržava u nas visok stupanj tolerancije prema nedemokratskim oblicima ponašanja.

---

<sup>10</sup> dr. Bahtijarević – Šiber, F., dr. Sikavica P., op.cit. pod 7., str. 107

Opisana situacija i društvene vrijednosti jedan su od bitnih čimbenika što se Hrvatska nije priključila mnoštvu programa Europske unije namijenjenih zemljama u tranziciji. Navedeno poslovanje često je onemogućilo napredovanje mladih i potencijalno uspješnih ljudi.

Ako društveno okruženje posjeduje pozitivne vrijednosti, tada će i manageri, kao jedni od stvaralaca tih vrijednosti, moći uspješnije voditi svoje organizacije. Društvo koje podupire nemoralno, neetičko ponašanje i ne posvećuje pažnju društvenim vrijednostima, gubi smjer za razvoj. U tom cilju potrebno je razotkriti kriminal koji je obuhvatio dio našeg gospodarstva i koji je utjecao na pojavu ravnodušnosti i dezorijentiranosti među radnim ljudima, bez čije motivacije nema ni izlaza iz moralne krize. S tim je ciljem potrebno hitno prevladati niske standarde kvalitete i ugrađivati osjećaj dugoročnosti i dugoročnog promišljanja o poslovnim aktivnostima.

U takvoj situaciji potrebno je u nas stvarati pozitivnu klimu koja će pružiti šansu promoviranju etičkih vrijednosti, kao preduvjet novih, pozitivnih osnova razvoja i poštivanja visokih standarda u poslovanju i razvoju poslovnih sustava.

## 8. Zaključak

Poslovna etika služi se deskriptivnom etikom kako bi se opisala moralnost koja se koristi u poslovanju, a normativno predstavlja moral kojim treba biti vođena u poslovnom procesu. Ona se temelji na istinitosti i pravednosti, a uzima u obzir tradicionalne i društvene vrijednosti i norme. Iz tih se vrijednosti deriviraju etičke norme koje predstavljaju kriterije za donošenje etičkih odluka. U novije vrijeme manageri postaju svjesni da prilikom donošenja poslovnih odluka uz profit treba voditi računa i o drugim društvenim vrijednostima koje teže dobrobiti društva u cjelini.

S aspekta managementa etika se bavi internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u svezi s društvenom odgovornošću u odnosu na izvanjsku okolinu. Neetičko ponašanje u poslovanju uzrokuje velike materijalne štete. No, puno su opasnije štete druge naravi kao što je razaranje povjerenja među onima koji zajedno rade, ali i općenito među poslovnim partnerima.

## Literatura

1. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P.: Leksikon menadžmenta, Masmedia, Zagreb, 2002.
2. Bebek, B.: Poslovna etika, Školska knjiga, Zagreb, 2001.
3. Bennett, R.: Management, Informator, Zagreb, 1994.
4. Blanchard, K., Peale N.V.: Kako poslovati uspješno i uspjeti, IT – GRAF, Zagreb, 1991.
5. Buble, M.: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.
6. Čehok, I., Koprek, I.: Etika – priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb, 1996.

7. Daft, L.R.: Management, Fourth Edition, Fort Worth, Florida, 1997.
8. De George, R.T.: Business Ethics, Third Edition, Macmillan Company, New York, 1990.
9. Deželjin, J., Deželjin, J., Dujanić, M., Tadin, H., Vujić, V.: Poduzetnički menadžment, Izazov, rizik, zadovoljstvo, III. dopunjeno izdanje, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
10. Hoffman, W.M., Moore, J.M.: Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, Second Edition, Mc Graw Hill Publishing Company, 1990.

---

**Marčelo Dujanić<sup>1</sup>**

## **BUSINESS ETHICS IN MANAGEMENT**

### **ABSTRACT**

*The key task of ethics is to define the way people behave, and to work out the answer to the question what should the morality be like for the individual person and the society as a whole to fulfil their roles?*

*The goal of ethics in management is to develop a new spirit and incorporate it within voluntary standards not waiting for legislative coercion.*

*In order for companies to be efficient and effective, they ought to introduce ethical codes in their business operation, constitute ethical committees and appoint ethical commissioners. Successful companies most often use three basic ethical approaches: the utilitarian one, that of moral rights and the one of justice, which represent the foundation for the evaluation of the effects of a decision on other people and their behaviour.*

*Inclusion of Croatian business systems in current processes of globalisation calls for creation of a positive climate that will provide an opportunity for the promotion of ethical values, as a precondition to new positive bases of development and to the respect of high standards in business operation and development.*

**Key words:** *ethics, business ethics, managerial ethics, unethical behaviour, ethical code, ethical committees, and ethical approach*

---

<sup>1</sup> Full Professor of the Faculty of Economics University of Rijeka