

*Ana Aleksić, dipl. oec.*

## **POSLOVNA ETIKA – ELEMENT USPJEŠNOG POSLOVANJA**

## **BUSINESS ETHICS – ELEMENTS OF SUCCESSFUL BUSINESS**

---

**SAŽETAK:** U radu se razmatraju ključni aspekti poslovne etike koja je u današnjem globalnom svijetu postala nezamjenjiv dio poslovne prakse i preduvjet ostvarenja uspješnosti poslovanja ne samo u kratkom već i dugom roku. Poslovna etika dobiva strateško značenje jer u organizaciji stvara sustav upravljanja utemeljen na etičkim principima koji omogućuje organizaciji da kvalitetno odgovori na zahtjeve svih interesnih skupina – kupaca, zaposlenih, dioničara, ali i onih interesnih skupina koje su indirektno vezane uz organizaciju – društvena zajednica i okoliš, odnosno društvo u cjelini. Uspješne će biti upravo one organizacije koje ne odvajaju etičnost od profitabilnosti već ih uspješno usklađuju u svom poslovanju. U radu se ujedno razmatra i kako donijeti etičnu odluku, koji elementi utječu na etično odlučivanje te kako organizacije danas nastoje ukomponirati poslovnu etiku u svoj sustav poslovanja, preko uspostave etičkih kodeksa do aktivnog društveno odgovornog ponašanja.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovna etika, odlučivanje, etički kodeks, društvena odgovornost poduzeća, konkurentska prednost.

**ABSTRACT:** This paper analyzes the main aspects of business ethics that in today's global world has become an irreplaceable part of business practice and postulate for achieving business efficacy not only in the short but also in the long run. Business ethics becomes of a strategic importance because in the organizations it creates management system that is based on ethical principles that allow the organization to reply quality on all demands from stakeholders – customers, employees, shareholders - and those that are indirectly included – community and environment, the whole society. Only those organizations that do not separate ethics from profitability will be successful. Also the paper analyses how to make an ethical decision, which elements affect ethical decision making, and how companies implement business ethics in their every day business, from establishing ethical codes to socially responsible behavior.

**KEY WORDS:** business ethics, decision-making, ethical code, corporate social responsibility, competitive advantage

---

## 1. POSLOVNA ETIKA – ZNAČENJE I PRIMJENA

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentne prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika kao i dioničara. Potrebno je ostvariti ciljeve i ispuniti zadatke koji nadilaze zadovoljstvo svih interesnih skupina unutar organizacije kao i ostvarenje tih ciljeva na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one organizacije koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.

Suradnjom etike i ekonomije u 20. stoljeću razvija se znanstvena disciplina poslovne etike. Prve naznake poslovne etike javljaju se potkraj 60-ih godina 20-og 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 /7, str. 55/. U današnje doba pitanje mogućnosti ispravnog djelovanja, temeljenog na etičkim načelima, globalno i regionalno dobiva novo značenje i važnost. Nakon sve veće raširenosti moralnih pogrešaka i odstupanja te finansijskih skandala korporacija, primjerice, poput onoga američkog diva Enrona, i još velikog broja američkih kompanija, mnoge organizacije sve veći naglasak daju na donošenje etičkih kodeksa i razvoj politike društvene odgovornosti poduzeća, a etika se postavlja kao nužna sastavnica djelovanja svake organizacije.

Uspješne svjetske i domaće organizacije postale su svjesne činjenice da u konkurentskoj areni poslovna etika omogućuje rast i razvoj, povećava efikasnost i produktivnost. Brojna istraživanja pokazuju da poslovna etika i profitabilnost nisu pojmovi koji se međusobno isključuju, a poduzeća koja u svoj vlastiti sustav poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike, pokazuju bolje rezultate od onih koje to nisu učinile.

Karpati navodi kako poslovanje poduzeća nailazi na mnoge vidljive i nevidljive bedeme. Jedan od tih nevidljivih bedema su etička pravila kojima se svako poduzeće, koje misli o sebi i svom poslovanju, ne danas već za duža vremena, ne odriče, čak ni za veliku cijenu. Razlog tome mogli bi smo potražiti u dokazanom pravilu da se dobar glas poduzeća postiže dugotrajnim i poštenim radom uz velike muke i znatna odricanja, a prokockati ga se može u jednom času nepromišljenom odlukom /9, str. 78/.

Lynn Sharp Paine u svom djelu Value Shift navodi kako su institucije, posebice velike korporacije, shvatile da ni za njih više ne vrijedi izuzeće od sofisticiranih kriterija procjenjivanja. Uspjeh i status na tržištu više se ne mjeri samo na finansijskim pokazateljima već ključna postaje "osobnost". Shvaćeno je da je potrebno ponuditi nešto novo i profilirati se svojom posebnosti. Tako je domena novih potvrda postala etičnost. Institucije se počinju natjecati u javnom demonstriranju moralne inteligencije. Postalo je potrebno pokazati potencijalnim korisnicima usluga, investitorima i partnerima da institucija postaje moralni subjekt koji, osim profita, ima i neku vrijednu društvenu misiju /13/.

Definirati poslovnu etiku nije moguća bez prethodnog objašnjenja pojmova morala i etike. Moral se definira kao skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica /10, str. 395/. Etika je pak teorijsko promiš-

ljanje tog odnosa (Čehok, 1996.) u /2, str. 3/. A kao primijenjeni dio etike proizlazi poslovna etika koja se može okarakterizirati kao primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu, pri čemu se primjenjuje na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima (Jurković, Luković, Pribičević, Ravlić, 1995.) u /2, str. 7/.

Bebek ističe da je poslovna etika hibrid koji spaja dvije odrednice poslovanja. S jedne strane, poslovanje ima za cilj materijalnu uspješnost, što znači zadovoljenje potreba klijenata, kupaca te zadovoljenje materijalnih potreba proizvođača ostvarenjem zarade, profita itd. S druge strane, poslovanje uključuje i etičku, odnosno moralnu dimenziju. Autor dalje naglašava kako se poslovna etika odnosi na one vrste poslova koje obavljamo za druge, i to s ciljem pribavljanja koristi i za druge, te izravne ili neizravne koristi za nas same, odnosno matičnu organizaciju, i to tako da isto radimo pravilno odnosno u skladu s prirodom bitka. Poslovna etika je dakle način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istodobnom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom /2, str. 7-11/.

Gordon i Trevino definiraju poslovnu etiku kao skup moralnih pravila i vrijednosti koji utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinca ili grupa u odnosu na nešto što je dobro ili loše. Etika postavlja standarde prema tome što je dobro ili loše u upravljanju ili odlučivanju /6, str. 156/. Dosta pojednostavljenu definiciju daju nam Crane i Matten koji kažu da se poslovna etika bavi poslovnim situacijama, aktivnostima i postupcima odlučivanja s aspekta ispravnog i pogrešnog /4, str. 8/. I Connock i Johns navode da je etika u vezi s pravednošću i odlučivanju što je dobro a što loše, u definiranju prakse i pravila koja podupiru odgovorno ponašanje između pojedinaca i grupa, a Ashton i Orme se nadovezuju na tu definiciju dodajući da biti etičan uključuje poduzimanje akcija koje će osigurati da se ta praksa i pravila konzistentno i konstantno primjenjuju u svakodnevnim poslovnim situacijama. /12, str. 185/.

Karpati ističe kako uspješno ostvarenje svrhe rada poduzeća ovisi zasigurno u prvom redu o voditeljima poduzeća, kao i o svim zaposlenim ljudima i o njihovu shvaćanju etike, pridržavanju zakonitosti. Drugim riječima, nužno je da etika postane dio svrhe poduzeća, i to za sve zaposlene /9, str. 79-80/. Murphy naglašava da kao i kod implementacije strategije, ako želimo da implementacija bude uspješna, cijela organizacija mora biti vezana uz tu strategiju i ni najmanji detalj ne smije biti izostavljen. Tako je i s etikom. Implementacija poslovne etike ne smije biti briga samo menadžera koji postavljaju vrhovnu strategiju organizacije već treba prevladavati na svim razinama poslovanja i same organizacije /19, str. 499/.

Prema Nordstromu i Ridderstralu, autorima Funky Businessa, etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u organizaciji. Ona se mora primjenjivati posvuda i to stalno. Ne možete biti samo malo etični ili etični samo u trenutku kada vam to odgovara. Etika je apsolutna. U doba privlačnosti i obilja etika je također i jako konkurentsko oružje. Ona može osigurati sredstva diferencijacije – teško da ju je konkurencija u potpunosti iskoristila. Etiku možemo iskoristiti kako bismo privukli nove zaposlenike i kupce /11, str. 281-282/.

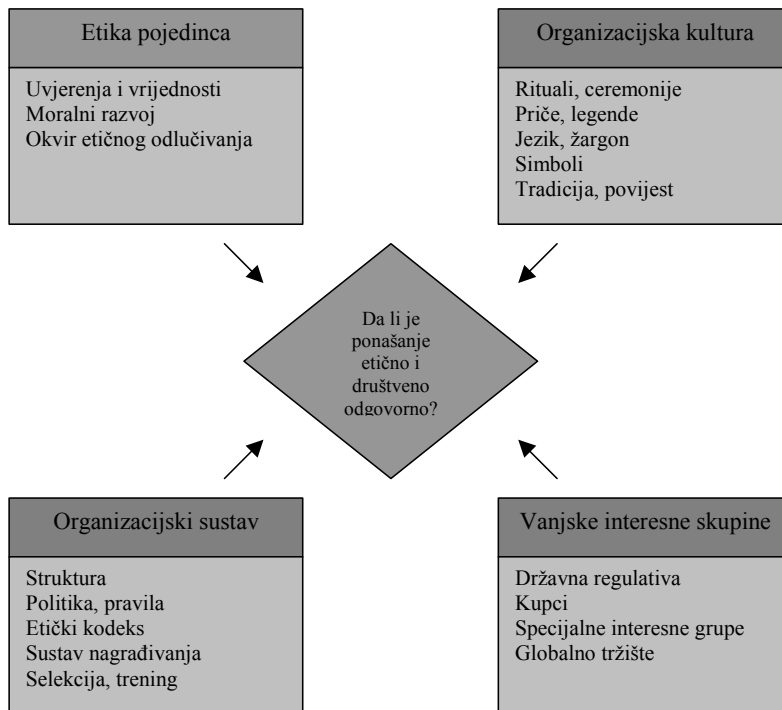
Srića /16, str. 81/ također ističe kako gospodarsko okruženje u kojem su poslovni ljudi etični i odgovorno izvršavaju svoje obveze nije samo časno, ugodno i opušteno jer nas lišava dijela noćnih mora, nego je ekonomski efikasnije, smanjuje troškove rizika i pravne potpore poslovanju te utječe na pad cijene kapitala. Ujedno je takvo privredno okruženje

atraktivno stranim ulagačima jer je predvidivo stabilno i jer u njemu pravna država može lako i djelotvorno funkcionirati /16, str. 81/.

Organizacije se razlikuju upravo ovisno o tome koje vrijednosti prevladavaju u organizaciji i prema etičkom ozračju što ga stvaraju unutar organizacije i prema drugima. Te razlike određene su ponašanjem vodećeg menadžmenta u organizaciji. Ponašanje menadžmenta značajno utječe na to kako se ponašaju podređeni, a i cijela organizacija. Kada su suočeni s etičkom dvojbom, odnosno pitanjem kako postupiti u određenoj situaciji, zaposleni će se ponašati različito, odnosno upravo o ovisnosti kakav sustav vrijednosti prevladava u organizaciji.

Sve veći interes nažalost ne daje i konačne odgovore koji je ispravan odnosno etičan način djelovanja. A jednoznačne odgovore teško je dati i zbog interdisciplinarnog karaktera poslovne etike. Naime, poslovna etika ima interdisciplinarni karakter, ekonomsku politiku i poslovnu praksu spaja s politikom, sociologijom, teorijom organizacije, a utemeljena je na filozofiji. No unatoč interdisciplinarnosti poslovne etike, ipak je moguće prepoznati bitne faktore koji utječu na njeno oblikovanje, odnosno na etično ponašanje unutar same organizacije.

**Slika 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije**



*Izvor: prilagođeno prema Daft, R.L.: Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, 2004., str. 376.*

Standardi za etično ili društveno odgovorno ponašanje uključeni su u svakog pojedinca kao i u samu organizaciju, njegovi stavovi, norme i uvjerenja, vlastiti etički standard, okvir etičnog odlučivanja i moralni razvoj uvelike utječe na etiku pojedinca. Također, unu-

tar same organizacije postoji i organizacijska kultura koja objedinjuje sveukupnu sliku vrijednosti u organizaciji, a tu je i formalni organizacijski sustav koji utječe na vrijednosti i ponašanje prema utvrđenom organizacijskom okviru i sustavu nagrađivanja. Budući da organizacija ne djeluje sama bez doticaja s okolinom, tako ujedno na nju djeluju vanjske interesne skupine, poput države, kupaca i tržišta općenito koje mogu utjecati na standarde etičnosti ili društvene odgovornosti /5, str. 396/.

Prikaz je dan na slici 1.

## 2. KAKO DONIJETI ETIČNU ODLUKU

U kompleksnom globalnom svijetu danas je rijetko jednostavno i lako donijeti etičnu odluku. Međutim, kao član neke organizacije, postoji nekoliko mogućnosti i modela pomoću kojih se može izanalizirati etička dilema, odnosno situacija koja je moralno upitna i kada je potrebno odlučiti kako ispravno postupiti. Upravo iz razloga složenosti etičkih pitanja ponekad je jedan model prikladniji od drugog. Ako se razmisli o različitim mogućnosti, veća je vjerojatnost da će se donijeti odluka za koju se smatra da je etički korektna. Menadžeri koji su suočeni s etičkom dilemom na raspolaganju imaju, prema Daftu, četiri različita pristupa odnosno modela za ocjenu i donošenje etične odluke, a to su sljedeća četiri pristupa odnosno kriterija /6, str. 159/:

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

Utilitaristički su kriterij razvili u 19. stoljeću filozofi Jeremy Beneth i John Stuart Mills. Prema tom pristupu odluke se donose isključivo na temelju njihovih ishoda ili posljedica, i moralna odluka je ona koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi ili čini najmanje zla, odnosno stvara najveći odnos dobrog prema lošem. Donositelj odluke treba razmotriti efekte svake od mogućih opcija rješenja problema i odabrati onu koja optimizira zadovoljstvo najvećeg broja ljudi. Ovaj pristup suočava se s posljedicama, nastoji istodobno povećati dobro učinjeno i smanjiti loše učinjeno /6, str. 159/. Prema tome etička odluka organizacije je ona koja donosi najviše dobra i čini najmanje zla za sve koje odluka uključuje – kupce, zaposlene, dioničare, zajednicu i okoliš. Odluka se treba donositi tako da uvijek za ishod ima najveći mogući odnos između dobra i lošeg /15, str. 49/.

S obzirom na njegovo učestalo korištenje u poslovnom svijetu kao čest kriterij za najveće dobro većine koriste se učinkovitosti, produktivnosti i visoki profiti jer se smatra da će upravo ti ciljevi donijeti najveće zadovoljstvo najvećem broju ljudi unutar organizacije.

Drugi kriterij je individualistički kriterij koji ističe da je djelovanje moralno kada promiče dugoročno najbolje interese za pojedinca. Pojedinaac izračunava dugoročne prednosti za njega osobno kao mjeru koliko je odluka dobra. Odluka koja ima više dobrih nego loših strana u odnosu na druga rješenja problema, bit će ona koju treba provesti. U teoriji, budući da svatko ustraje u svom interesu, više dobro se automatski postavlja jer se ljudi nauče prilagođavati međusobno na dugi rok. Vjeruje se da individualizam vodi iskrenosti i povjerenju jer to najbolje djeluje u dugom roku. Naposljetku individualizam vodi ponašanju prema drugima koje odgovara standardima ponašanja kakvo ljudi očekuju prema njima samima. /6, str. 159/

Treći kriterij je kriterij prava. To je kriterij koji ističe da pojedinci imaju osnovna prava i slobode koja se moraju poštovati i ne ugrožavati nečijom odlukom. Da bi menadžeri

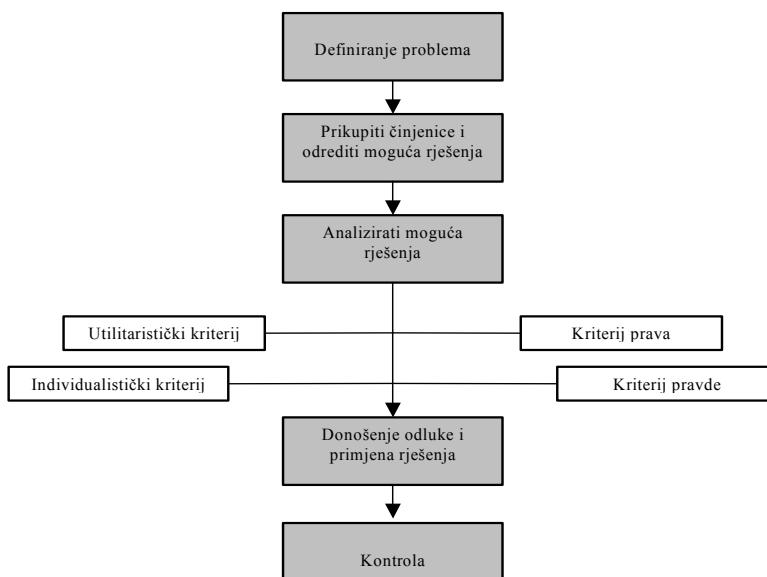
donijeli etički ispravnu odluku, ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih, stoga će etički ispravna odluka biti ona kojom se poštuju temeljna ljudska prava. /6, str. 159/. Ta temeljna prava uključuju sljedeća prava /2, str. 182/:

- pravo na samoodređenje
- pravo na slobodu
- pravo na vlasništvo
- pravo na život

Četvrti kriterij je kriterij pravde prema kojemu se etične odluke moraju temeljiti na trima principima: jednakosti, pravednosti i nepristranosti. Pristup promiče pravdu preko uspostavljanja pravila i regulativa koje bi trebale osigurati pravednu raspodjelu koristi za sve /6, str. 160/.

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

**Slika 2. Proces donošenja etične odluke**



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

Proces započinje definiranjem odnosno prepoznavanjem etičkog problema. Nakon toga je potrebno prikupiti činjenice koje su relevantne za problem, koje mogu utjecati na njega i njegovo rješenje, koje su osobe ili grupe uključene u problem te koja su potencijalna rješenja

Treća faza je procjena mogućih rješenja s različitih etičkih perspektiva, odnosno procjena prema različitim etičkim kriterijima, utilitarističkog kriterija, individualističkog kriterija, kriterija prava i kriterija pravедnosti.

Četvrta faza je faza donošenja odluke (prema najboljem kriteriju) i primjena donesene odluke, a posljednja faza uključuje kontrolu donesene odluke odnosno provjeru njene ispravnosti.

### 3. ETIČNO POSLOVNO UPRAVLJANJE

Često je teško nešto neopipljivo i nevidljivo ljudskom oku mjeriti, a posebice time upravljati. Ponekad je, posebice u današnjim globalnim uvjetima poslovanja, teško provoditi, kako ističe Takala /18, str.4/, koncept etike koji u sebi zapravo sadržava ideju univerzalnosti odnosno jednakost u primjenjivosti pravila, jer što je dobro za jednoga, može biti loše za drugoga. Što je etika i etično u jednoj zemlji i kulturi može biti sasvim nepojmljivo u drugoj zemlji i kulturi. Kako onda uspostaviti jedinstvena pravila i donijeti univerzalno primjenjivu etičnu odluku? Rješenje se donekle nameće u činjenici da etika, iako objedinjuje ideju univerzalnosti, ipak podrazumijeva takvo djelovanje koje će donijeti dobro i sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za određenu organizaciju i njenim interesnim skupinama – kupcima, zaposlenima, dioničarima, okolini i okolišu.

Stoga, kako bi ipak postojao određeni mehanizam i etički principi, etička načela koja će usmjeravati etičko ponašanje organizacije ka dobrom, potrebno je unutar organizacije razviti sustav i standarde etičkog djelovanja.

Tako upravljanje poslovnim etikom organizacije ima zadatak formalnog i neformalnog upravljanja pitanjima poslovne etike putem obrazaca, programa i praktičnih procedura /4, str. 144/. Prema istom izvoru upravljanje poslovnim etikom organizacije sadrži sljedeće komponente:

*Vrijednote poduzeća* koje obuhvaćaju općenite izjave o ciljevima poduzeća, stavovima i uvjerenjima kao i vrijednostima organizacije. Takvim izjavama organizacije iznose svoj smjer djelovanja u smislu etike te iznose etičke ciljeve organizacije.

*Etički kodeks* predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji. Etički kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnim etikom u svjetskoj poslovnoj praksi, iako je prihvaćanje etičkog kodeksa prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom. Sustav upravljanja poslovnim etikom obuhvaća puno širu problematiku od same izrade i korištenja etičkog kodeksa, kako ističe Trevino, kodeks je tek početak etičkih nastojanja /20, str. 261/. No i samo njegovo korištenje može se smatrati početnim i pohvalnim korakom u uvođenju i upravljanju poslovnim etikom, odnosno etičnim poslovanjem.

*Linije izvještavanja i savjetovanja* imaju za svrhu ranu identifikaciju etičkih problema i pravovremenu reakciju. Nastoji se stvoriti takav komunikacijski kanal koji će omogućiti

lakše prikupljanje i korištenje informacija u upravljanju poslovnom etikom organizacije. Bitno je istaknuti da su mnoge organizacije uvele takav sustav komunikacije koji zaposlenima pruža mehanizam za pomoć i savjetovanje o etičkim dilemama. Upravo je i informacijska tehnologija poboljšala i olakšala komunikaciju unutar organizacije razvojem raznih sustava elektroničkog komuniciranja.

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

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

*Etička edukacija i trening* pomaže da se raznim metodama nastoji educirati zainteresirane za primjenu načela poslovne etike, razne alate za rješavanje etičkih dilema, ali i osvještavanje o nužnosti uspostave kvalitetnog sustava upravljanja poslovnom etikom. Cilj treninga nije podučiti etiku, već potaknuti svijest i promišljanja o poslovnoj etici /20, str. 263/.

*Izveštavanje, računovodstvo, revizija* samo su neki od načina kontrole poslovanja, ali i pokušaj da se izmjeri učinak koji upravljanje poslovnom etikom ima na cjelokupnu uspješnost organizacije.

Uz navedene bitno je naglasiti i suvremeni koncept u upravljanju poslovnom etikom, a to je koncept društvene odgovornosti poduzeća, kao jedan od načina etičkog djelovanja organizacije s ciljem postizanja javnog dobra, odnosno za dobrobit društva općenito. Prema Daftuu društvena odgovornost poduzeća – Corporate social responsibility (CSR) - podrazumijeva obvezu menadžmenta organizacije da donosi odluke i poduzima akcije koje će doprinijeti povećanju blagostanja društva, ali i same organizacije /6, str. 166/.

Friedman (1962.) u /15, str. 161-162/ isključivo kao jedinu odgovornost poduzeća vidi stvaranje i maksimiziranje novca za njegove vlasnike, dok njegovi protivnici, poput Davisa (1975.) u /15, str. 163/ ističu kako poslovne odluke imaju društvene posljedice. Poslovni ljudi ne mogu donositi odluke koje su isključivo ekonomske odluke, jer su one povezane s cijelim društvenim sustavom. Kitson i Campbell ističu također kako poduzeća da bi preživjela, moraju stvarati profit; međutim dok to čine, moraju se uskladiti sa zakonom i vrijednostima društva /8, str. 96/.

Shawn ističe da smo posljednjih godina postali sve svjesniji loših strana poslovne aktivnosti, takozvanih eksternalija. Također ističe kako danas društvo ima brige i interese koji nisu isključivo brz gospodarski rast, a to su briga za kvalitetu života i zaštitu okoliša. Upravo se u tome nadzire i svrha društvene odgovornosti poduzeća, a podrazumijeva ekonomsku uspješnost poduzeća uz istodobnu društvenu odgovornost za zaštitu prirodnih i ljudskih potencijala /15, str. 164/. Društvena odgovornost poduzeća manifestira se putem aktivnih mjera zaštite okoliša, raznih društvenih donacija, razvoja ljudskih potencijala i pružanja jednakih mogućnosti svim zaposlenima, pomoću transfera znanja i tehnologije, zaštite potrošača i mnogih drugih mjera s ciljem odgovornosti prema društvu.



## 4. POSLOVNA ETIKA U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI

Unatoč jako razvijenoj "industriji" etike u svjetskoj poslovnoj praksi, jakom naglasku na nužnost uspostave etičnog upravljanja organizacijom i naglasku na organizaciji koja promiče društvene vrijednosti te je društveno odgovorna, poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek u određenim područjima zaostaje za svjetskom praksom.

Nacionalno vijeće za konkurentnost u svojim *Preporukama za povećanje konkurentnosti* među najproblematičnije čimbenike poslovanja u Hrvatskoj, između ostalih, navodi i lošu radnu i poslovnu etiku. Taj zaostatak vidljiv je kod malih i srednjih poduzeća koja u maloj mjeri imaju razvijeni sustav upravljanja poslovnom etikom, za razliku od velikih poduzeća hrvatskog gospodarstva koja su prihvatila svjetske trendove i uvidjela da njihova uspješnost ovisi i o ukomponiranju poslovne etičnosti u svakodnevno poslovanje. Najviše je to vidljivo preko etičkih kodeksa koji su razvijeni u vodećim hrvatskim poduzećima te njihovoj uključenosti u društvena djelovanja. Kao što je prethodno navedeno, etički kodeks predstavlja tek početni stupanj primjene poslovne etike u poslovanju, no vidljive su i naznake daljnjeg razvitka u pogledu etičnog poslovanja.

Istraživanje UNICEF-a (2003.) o društvenoj odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je da je na uzorku od 100 poslovnih organizacija, čak 99% bilo uključeno u neki oblik "davanja". Doniralo je 94%, sponzoriralo 73%, a 29% poslovnih organizacija je bilo u nekom obliku društvenog partnerstva. Nalazi drugog neovisnog istraživanja (2004.) ukazuju na tri dominantna područja društvenog odgovornog poslovanja u Hrvatskoj – ulaganja u tehnologiju i sustave upravljanja koji pogoduju zaštiti okoliša, ulaganja u razvoj ljudskih potencijala (posebice edukaciju) te ulaganja u lokalni društveni razvoj donacijama lokalnim udrugama građana i javnim ustanovama, naročito radi skrbi za djecu, bolesne i nemoćne /1, str.14/.

Svakako je vidljiv napredak u području razvijenosti i primjene poslovne etike u vodećim hrvatskim poduzećima, što upućuje i na njen daljnji razvitak jer će i mala i srednja poduzeća ubrzo uvidjeti poslovnu etiku kao ključ ostvarivanja konkurentne prednosti. No, opet s druge strane, zamjetan je i negativan trend u pogledu nekih drugih aspekata poslovne etike kao što su korupcija, mito, razni oblici diskriminacije prilikom zapošljavanja, povrede prava potrošača, nepoštovanje zakonskih obveza kao i kršenje etičkih kodeksa. Gledano u poslovnom svijetu, najveći trnu u oku svakako je korumpiranost u hrvatskom sustavu. Porazavajući su podatci koje je za 2006. godinu objavio Transparency International Hrvatska, koji Hrvatsku s indeksom percipirane korumpiranosti (CPI) u iznosu od 3.4 svrstava na 69. mjesto na popisu od 163 zemalja, a kao najkorumpiraniji ističe se zakonodavni sustav /21/.

Možda je razlog tome nedovoljna edukacija općenito o poslovnoj etici, koja je kao predmet uključena na svega nekoliko hrvatskih fakulteta. Ne postoji, kao drugdje u svijetu, veliki broj specijaliziranih institucija za poslovnu etiku, koje predstavljaju stup oslonac u pogledu etičnog djelovanja u gospodarstvu neke zemlje.

Postavlja se pitanje i zakonodavnog okvira u kojoj mjeri on zapravo može utjecati na primjenu poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja. Najbolji odgovor zasigurno daje Shawn koji napominje da organizacije i zaposleni koji ju čine moraju imati visoke moralne standarde i nadgledati svoje ponašanje jer postoje granice do kojih zakon može osigurati da je poslovno ponašanje društveno i moralno prihvatljivo /15, str.177/. Unatoč ovoj činjenici može se, promatrajući Hrvatsku poslovnu praksu, zapravo vidjeti da zakon u

Hrvatskoj još uvijek nije dosegao svoje granice kada su u pitanju zakoni o poslovnoj etici i društvenoj odgovornosti. Brojni su primjeri koji to potkrepljuju, a možda kao najveći, ističe se nejasna privatizacija te sama državna uprava velikim dijelom korumpirana i birokratizirana.

No kao što navodi i Bežovan /3, str. 30/, proces globalizacije i prisutnost stranih poduzeća na hrvatskom tržištu potaknut će izgradnju novih društvenih mreža s naglaskom na etičnom djelovanju te širenje kulture društvene odgovornosti.

## 5. ZAKLJUČAK

Etične organizacije rade za dobro cijelog društva, a ne isključivo za maksimizaciju profita. Organizacije u današnjem okruženju imaju odgovornost, ne samo za vlastiti probitak već moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim okolnostima i zahtjevima. Pred organizacije se postavlja uvjet društveno odgovornog ponašanja koje počiva na temeljnim etičkim principima. Ti etički principi trebaju biti ukomponirani u svaku organizaciju prvenstveno putem etičkih standarda same organizacije koji se manifestiraju preko etičkih kodeksa, etičkih odbora, treninga te postaju sastavni dio organizacijske kulture. Zaposleni iako prethodno već imaju razvijeni sustav vlastitih etičkih standarda, trebaju prihvatiti etičke standarde organizacije i raditi u interesu organizacije u postizanju društvene odgovornosti i etičnog poslovanja. Društvena odgovornost ne samo da omogućuje organizaciji prepoznatljivu sliku u okolini, već kao i djelovanje u skladu s etičkim standardima, privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već prethodno zaposlene, omogućuje dugoročnu konkurentsku snagu i sliku organizacije kao "uzornog građanina".

## LITERATURA

1. Bagić, A., Narančić, L., Škrabalo, M.: Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED, Zagreb, 2004.
2. Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, 2003.
3. Bežovan, G.: Socijalna odgovornost gospodarstva i iskustva u Hrvatskoj, Revija za sociologiju, Vol. 33, br. 1-2, 2002, str. 17-32.
4. Crane, A., Matten, D.: Business Ethics: A European Perspective, Oxford University Press, New York, 2004.
5. Daft, R.L.: Organization Theory and Design, Thompson South-Western, Ohio, 2004.
6. Daft, R.L.: The New Era of Management, International Edition, Thompson South-Western, China, 2006.
7. Dujanić, M.: Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, god. 21., sv. 1, 2003., str. 53-63.
8. Fisher, J.: Surface and deep approaches to business ethics; Leadership & Organization Development Journal, Vol. 24, br. 2, 2003., str. 96 – 101.
9. Karpati, T.: Etika u gospodarstvu, Grafika, Osijek, 2001.
10. Klaić, B.: Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1983.

11. Nordstrom, K.A., Ridderstrale, J.: *Funky Business, Talent makes capital dance*, Bookhouse Publishing, Stockholm, 1999.
12. Orme, G., Ashton, C.: *Ethics – a foundation competency*, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 35, br. 5, 2003., str. 184 – 190.
13. Paine, L. S.: *Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance*, McGraw-Hill, New York, 2004.
14. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipuric, D.: *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb, 1999.
15. Shaw, W.H.: *Business Ethics*, Wadsworth Inc., Belmont, 1991.
16. Srića, V.: *Incentivni menadžer u 100 lekcija, kako postati i ostati pobjednik*, Znanje, Zagreb, 2003.
17. Sternberg, E.: *Just Business – Business Ethics in Action*, Second edition, Oxford University Press, Oxford, 2000
18. Takala, T.: *Editorial: An ethical enterprise –What is it?*, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, Vol 11, br. 1., 2006., str. 4.
19. Thompson jr., A.A., Fulmer, W.E., Strickland III, A.J.: *Readings in Strategic Management*, BPI Irwin, Boston, 1990.
20. Trevino, L.K., Nelson, K.: *Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons Inc., New York, 1999.
21. [www.transparency.hr](http://www.transparency.hr)