

# Poslovna i menadžerska etika

---

Ljubetić, Ingrid

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Nikola Tesla in Gospić / Veleučilište Nikola Tesla u Gospiću**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:107:383717>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-29**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic Nikola Tesla in Gospić - Undergraduate thesis repository](#)



**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Ingrid Ljubetić

**POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA**

Završni rad

Gospić, 2015.

**VELEUČILIŠTE „NIKOLA TESLA“ U GOSPIĆU**

Poslovni odjel

Stručni studij Ekonomika poduzetništva

**POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA**

Završni rad

MENTOR

Dr.sc. Vlatka Ružić, dipl.oec.

STUDENT

Ingrid Ljubetić

JMBAG:2962000462/11

Gospić, ožujak 2015.

Veleučilište „Nikola Tesla“ u Gospiću

Prilog 1.

POSLOVNI odjel

Gospić, 15.10. 2014.

## ZADATAK

za završni rad

Pristupniku INGRID HUBENIĆ MBS: 2962000462/11

Studentu stručnog studija EKONOMIKE PODUZETNIŠTVA izdaje se tema završnog rada pod nazivom

POSLOVNA I MENADŽERSKA ETIKA

UVOD:

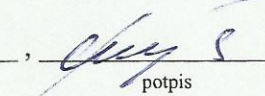
Sadržaj zadatka:

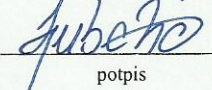
1. VAŽNOST POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE
2. ETIČKE DILEME I PITANJA
3. ETIČKO PONAŠANJE U POSLOVANJU
4. PRIMERI POSLOVNE ETIKE NA POSLOVNO PONAŠANJE
5. NEETIČKO PONAŠANJE U POSLOVANJU
6. ZAKLJUČAK

LITERATURA

Završni rad izraditi sukladno odredbama Pravilnika o završnom radu Veleučilišta „Nikola Tesla“ u Gospiću.

Mentor: dr. sc. VERA RUIĆ dipl. oec zadano: 15.10.2014.,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Pročelnik odjela: mr. sc. TONISAV ŽUPIĆ predati do: 09.03.2015,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Student: INGRID HUBENIĆ primio zadatak: 15.10.2014.,  potpis  
(ime i prezime) (nadnevak)

Dostavlja se:

- mentoru
- pristupniku

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom *Poslovna i menadžerska etika* izradila samostalno pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice dr.sc. Vlatke Ružić, dipl. oec.

Ime i prezime

Ingrič Jurek

(potpis studenta)

## SAŽETAK

U radu se razmatraju ključni aspekti poslovne etike koja podrazumijeva da se posao obavi na odgovarajući način te odgovornost za njegovo neizvršenje. 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 pristup, pristup moralnih prava i pristup pravednosti, koji predstavljaju osnovu za prosudbu efekata odluke na druge osobe i njihovo ponašanje. Upravo pojmovi poput etike, poslovne etike, menadžerske etike, neetičkog ponašanja, etičkog kodeksa, etičkog odbora, etičkog pristupa i poslovnog bontona postaju predmetom bavljenja moga rada, čiji je cilj doći do zaključka kako donijeti etičnu odluku, imenovati elemente koji utječu na etično odlučivanje te odgovoriti na pitanje kako organizacije danas nastoje ukomponirati poslovnu etiku u svoj sustav poslovanja, preko uspostave etičkih kodeksa do aktivnog društveno odgovornog ponašanja.

# SADRŽAJ

UVOD.....	1
RAZRADA TEME.....	2
1. Određenje pojmova .....	2
1.1. Moral .....	2
1.2. Etika .....	3
1.3. Poslovna etika .....	3
1.3.1. Zablude i mitovi o poslovnoj etici.....	5
1.4. Menadžerska etika.....	6
2. Važnost poslovne i menadžerske etike.....	6
3. Etičke dileme i pitanja.....	7
4. Etičko ponašanje u poslovanju .....	9
4.1. Etički kodeks i ostali mehanizmi upravljanja etikom .....	11
4.2. Etički pristupi .....	14
4.2.1. Utilitarni pristup .....	14
4.2.2. Pristup moralnih prava .....	15
4.2.3. Pristup pravednosti.....	16
4.2.4. Individualistički pristup.....	16
5. Primjena poslovne etike na poslovno ponašanje.....	17
5.1. Predstavljanje .....	18
5.1.1. Stav i govor tijela .....	18
5.1.2. Odjeća .....	18
5.1.3. Organizacijska kultura.....	19
5.1.4. Sredstva, lokacija i profil zaposlenih .....	20
5.2. Upoznavanje.....	20
5.2.1. Osobno upoznavanje .....	20
5.2.2. Posredno upoznavanje.....	21

5.2.3. Poslovni ručak .....	21
5.2.4. Konferencije (konvencije).....	22
5.3. Komuniciranje.....	22
5.3.1. Telefoniranje .....	23
5.3.2. Dopisivanje.....	23
5.3.3. Razgovori .....	24
5.3.4. Sastanci .....	24
5.4. Uredsko poslovanje.....	25
5.4.1. Darovi.....	26
5.4.2. Bonton izvan radnog mjesta.....	27
5.4.3. Putovanja.....	28
5.4.4. Uredski bonton .....	28
6. Neetično ponašanje u poslovanju.....	29
ZAKLJUČAK.....	31
POPIS LITERATURE .....	32



## UVOD

Neizvjesnost i financijska kriza glavne su preokupacije s kojima se suočavaju ljudi u poslovnom okruženju. Izazvane su čitavim nizom faktora od prelaska na nove tehnologije i industrije, nove proizvode i usluge, trendove, ponudu i potražnju, modu, svjetonazore, prijevare do obmana i koruptivnog ponašanja. Neizostavan faktor je i ljudski čimbenik putem odlučivanja i procesa donošenja odluka, a nameće se kao prijevaka potreba u opstanku i razvoju kompanija i društva u cjelini, potreba izlaska iz starih paradigmi i klišeja ponašanja, a nazivamo je poslovnom etikom u poslovanju.

Tematska okosnica moga rada je poslovna i menadžerska etika u poslovanju, a uključuje poglavlja o pojmovima morala i etike, poslovne i menadžerske etike, o njihovoj važnosti, etičkim dilemama i pitanjima, etičkom kodeksu i pristupima, primjeni poslovne etike na poslovno ponašanje, kao i neetičkom ponašanju u poslovanju, čime naposljetku dobivamo konačan uvid u razlike između etičkog i neetičkog ponašanja u poslovanju.

Cilj ovoga rada je doći do zaključka kako donijeti etičnu odluku, imenovati elemente koji utječu na etično odlučivanje te odgovoriti na pitanje kako organizacije danas nastoje ukomponirati poslovnu etiku u svoj sustav poslovanja, preko uspostave etičkih kodeksa do aktivnog društveno odgovornog ponašanja.

## RAZRADA TEME

### 1. Određenje pojmova

Temeljni pojmovi ovoga rada su poslovna i menadžerska etika, ali te pojmove nije moguće definirati, kao ni ulaziti u samu srž problematike istih bez prethodnog definiranja pojmova *moral* i *etika*, koji se često smatraju i sinonimima. Dakle, etika je filozofska refleksija o moralu, o čemu će biti riječi u nastavku rada. Isto je i sa sintagmama *moralno poslovanje* i *etičko poslovanje*. Moralno poslovanje je ono poslovanje koje je usklađeno s moralnim načelima i normama. Ono je pravedno, poštuje dostojanstvo čovjeka i donosi materijalnu, psihičku i duhovnu korist pojedincu i zajednici. Stoga bismo rekli kako moralno nije isto što i etičko.

#### 1.1. Moral

Riječ moral potječe od latinske riječi *mos-moris*, što znači običaj i narav. Pod moralom se podrazumijeva stanje stvarno vladajućih normi nekoga kulturnog kruga (Pupavac 2006: 20). Definira se kao „oblik ljudske prakse, oblik djelatnoga, praktičnoga odnošenja čovjeka prema svijetu, prema drugim ljudima, kao i prema samom sebi. On se manifestira u vrijednosnom procjenjivanju ljudskih postupaka i htijenja kao pozitivno ili negativno vrijednih (odnosno nevrijednih) pri čemu se prvi odobravaju, žele, preporučuju, zapovijedaju, a drugi ne odobravaju, kude, osuđuju, zabranjuju“ (Pavićević 1967:11). Moral se u najširem smislu definira kao oblik društvene svijesti, skup nepisanih pravila, običaja, navika i normi koji su prihvaćeni u životu neke zajednice. On određuje kakvo ljudsko djelovanje treba biti, a pripadnici zajednice prihvaćaju te principe kao dolične i podvrgavaju im se, na taj način regulirajući međuljudske odnose. Moralna pravila nisu apsolutno važeća, već se razlikuju i vremenski i prostorno. Prema Bebeku i Kolumbiću moral je određen kao osobni i društveni putokaz (Bebek, Kolumbić 2005: 4), dok se prema Čehoku moral definira kao skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica (Čehok 1996: 3).

## 1.2. Etika

Naziv etika dolazi od dviju grčkih riječi: *ethos* – običaj, navika i *ethikos* – moralan, označavajući znanstvenu refleksiju o etosu (moralu). Prema Bebeku i Kolumbiću etika je određena kao filozofija ili sustav objašnjenja tog modela (Bebek, Kolumbić 2005: 4), dok se prema Čehoku definira kao „teorijsko promišljanje o sadržaju i načinu međusobnih odnosa“ (Čehok 1996: 3). Međutim, etika nije samo filozofska disciplina, nego ima bitnu praktičnu dimenziju. Etiku se može odrediti kao sustav načela, vrijednosti i normi ponašanja, promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga ili neispravnoga, dobrog ili lošega. Ona pruža osnovu za vrijednosnu ocjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 533). Pojam etika se ponekad upotrebljava kao sinonim za moralnost. Dakle, u užem smislu predmet etike je moral i moralno djelovanje. Njezin zadatak je upoznati nas s time što je moral, prikazati njegove osnovne značajke, ali i zauzeti kritičko mišljenje prema postojećoj moralnoj praksi (Klaić 1983: 395). Etika pruža širok okvir za utemeljenje etika specifičnih grupa te za prosudbu odnosa i ponašanja prema različitim subjektima i sudionicima društvenoga i poslovnoga života. Ona određuje: standarde za prosudbu ispravnoga i neispravnoga u ponašanju i odlučivanju, načela i vrijednosti koje ponašanje usmjeravaju u željenom smjeru, moralnu odgovornost prema pojedincima ili grupama unutar i izvan organizacije, okvir za utvrđivanje prioriteta/ciljeva poduzeća, standarde koje organizacije trebaju ostvariti i način na koji se zaposlenici trebaju ponašati da bi ih postigli (Trevino 1986: 601-617). Etika zahvaća područja svih marketinških funkcija i svih marketinških aktivnosti. Etički problemi javljaju se u području istraživanja tržišta i oblikovanju svih elemenata marketinškoga miksa.

## 1.3. Poslovna etika

Poslovna etika nastala je iz razmatranja odnosa između ekonomije i morala u 20. stoljeću, razmatranja moralnog statusa ekonomskih postupaka i praksi i moralnih svojstava tržišnih odnosa, karakterističnih za ekonomiju u kojoj veliki značaj ima privatno vlasništvo i široka ekonomska sloboda. Prve naznake poslovne etike javljaju se krajem šezdesetih godina 20 stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu. Ova primijenjena grana etike je startala kao praktička disciplina unutar raznih poduzeća u SAD-u sedamdesetih godina 20 stoljeća, da bi tek nakon deset godina prešla na akademsko područje. Postaje akademskom

disciplinom da bi bila djelotvornija unutar pojedinih poduzeća ali i na razini gospodarske politike pojedinih zemalja. U dugoj polovici osamdesetih godina 20. stoljeća poslovna etika se institucionalizirala i postaje područjem akademskog istraživanja. Prva konferencija o poslovnoj etici održana je u studenom 1987. godine. Devedesetih godina, mnoge svjetske kompanije usvajaju etičko ponašanje i smatraju ga važnom vrijednosti. Dakle, poslovna etika postaje dio modernog poslovanja poduzeća (Dujanić 2003: 55).

Etička perspektiva polazi od moralnih vrijednosti: poštenja, pravde, pouzdanosti, povjerenja, prava i dužnosti, svega onoga što se može označiti kao *dobro* ili *ispravno* u moralnom smislu. Poslovna perspektiva polazi od ekonomskih vrijednosti: koristi, dobiti, troška, cijene, efikasnosti i konkurencije. Mjesto susreta ova dva kriterija, moralnog kriterija i kriterija ekonomske efikasnosti predmet je razmatranja poslovne etike. Poslovna etika je grana etike u istom rangu kao što su to etika životne sredine, medicinska etika, etika znanstveno-istraživačkog rada ili bilo koja druga grana etike koja nastaje u procesu uspostavljanja etike kao filozofske discipline. Ona istražuje vrijednosne sudove koji određuju odlučivanje u gospodarstvu, njihove veze i odnose s društvenim okruženjem i daje prijedloge za etički racionalno djelovanje, a definira se kao skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sudovima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka (Pupavac 2006: 27). Poslovna etika može se okarakterizirati i 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: 7). Prema Fikreti Bahtijarević-Šiber i Peri Sikavici poslovna etika je „primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima“ (Bahtijarević-Šiber, Sikavica 2001: 425), dok se prema McNamarri poslovna etika odnosi na „stvaranje prioriteta moralnih vrijednosti poslovanja i na osiguravanje ponašanja sukladnoga tim vrijednostima“. Bebek pak ističe da poslovna etika označava način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja te da je 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 (Bebek, Kolumbić 2005: 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, dok Crane i Matten kažu da se poslovna etika bavi poslovnim situacijama, aktivnostima i postupcima odlučivanja s aspekta ispravnog i pogrešnog (Crane 2004: 8). Dakle, poslovna etika je kodeks ponašanja kojega su profesionalci i poslovni ljudi međusobno prihvatili kao ispravan način ophođenja prema široj javnosti. Madsen i Shafritz ističu da koncept poslovne etike uključuje ove elemente: primjenu etike u korporaciji, odnosno poslovnoj organizaciji, način određivanja odgovornosti za poslovne postupke, utvrđivanje važnih poslovnih i društvenih problema, kritiku poslovanja (Madsen, Shafritz 1990). Menadžeri trebaju djelovati i donositi odluke u skladu s osobnim moralom. To ukazuje da je poslovna etika postala dio modernog menadžmenta i zahtjev suvremenog gospodarstva.

### **1.3.1. Zablude i mitovi o poslovnoj etici**

Među menadžerima postoje određene zablude i mitovi o poslovnoj etici, koje svakim danom sve više blijede i ustupaju mjesto ozbiljnom razmatranju poslovne etike. Razloge tome nalazimo u intenzivnom razmatranju etike poslovanja, odlučivanja i ponašanja menadžera. Zablude i mitovi o poslovnoj etici su:

Poslovna etika više je vezana za religiju nego za menadžment.

Naši su zaposlenici etični pa stoga ne treba brinuti o poslovnoj etici.

Poslovna je etika disciplina kojom se bave filozofi, akademici i teolozi.

Etikom se ne može upravljati.

Poslovna etika ujedno je i društvena odgovornost.

Nemamo problema sa zakonom, što znači da smo etični.

Upravljanje poslovnim etikom ima malu poslovnu vrijednost (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 531).

## 1.4. Menadžerska etika

Menadžerska etika dio je poslovne etike jer su menadžeri ključni činitelji u vođenju poslovanja i odgovorni su za poslovanje i poslovno ponašanje. Menadžersku etiku čine standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju svoga posla (Bartol, Martin 1991: 115), odnosno standardi ponašanja koji vode individualne menadžere u njihovom radu (Donaldson, Dunfee, 1994: 252-284). Hill, Black i Porter menadžersku etiku smatraju posebnom akademskom disciplinom, određujući je kao proučavanje moralnosti i standarda vođenja poslovanja (Hill, Black, Porter 2005: 151). Dakle, menadžerska etika je sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka, pri prosudbi ispravnosti postupaka i odluka te pri procjeni širih učinaka tih odluka i njihovih utjecaja na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 531). Menadžeri su tvorci i nositelji i realizatori poslovne etike. Oni su odgovorni za etičnost poslovanja organizacija kojima upravljaju i stoga se gotovo može staviti znak jednakosti između menadžerske i poslovne etike. S jedne strane interpretira se kao deskriptivna, a s druge kao normativna etika (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 534).

## 2. Važnost poslovne i menadžerske etike

Poslovna etika dobiva strateško značenje jer u poslovnoj organizaciji stvara sustav upravljanja utemeljen na etičkim kriterijima koji omogućuju organizaciji kvalitetno odgovoriti na zahtjeve i ciljeve svih interesnih skupina (Aleksić 2007: 419). Uspješne će biti one organizacije koje ne odvajaju etičnost od profitabilnosti već ih uspješno usklađuju u svom poslovanju.

Važnu ulogu u određivanju onoga što je ispravno i kako će se ponašati podređeni i cijela organizacija ima etički vođa, odnosno etičko vodstvo. Etično vodstvo temelji se na moralnoj osobi i moralnom menadžeru. O ljudima koji vode poduzeće ovisi i način vodstva. Biti moralan menadžer znači biti uzor etičnog ponašanja, postavljati, promicati i svojim ponašanjem potvrđivati visoke moralne i etičke vrijednosti, primjenjivati sustav nagrađivanja svih i držati svakoga odgovornim za provođenje vrijednosti i etičkih standarda (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 550). Ljudi instinktivno vjeruju onima čiji se karakter temelji na ispravnim načelima. Tehnika je nevažna u odnosu na *povjerenje*, koje je posljedica naše *pouzdanosti* u

dužem razdoblju. Kada je povjerenje na visokoj razini, komunikaciju i djelovanje s drugima ostvarujemo lako, a možemo i grijehiti. Nisko povjerenje našu komunikaciju i naše djelovanje čini neučinkovitim, mučnim i iscrpljujućim; i najbolje taktike za dobre međuljudske odnose drugi doživljavaju kao manipulaciju ([http://ccoh/povels.hr/~slovna\\_etika/Tekstovi/Coh\\_%20Moc%20i%20nemoc%20etickog%20poslovanja\\_predavanje.doc](http://ccoh/povels.hr/~slovna_etika/Tekstovi/Coh_%20Moc%20i%20nemoc%20etickog%20poslovanja_predavanje.doc), pregled: 10. 1. 2015.) Odgovorne osobe svojim primjerom stvaraju pozitivno ozračje unutar poduzeća. Zadatak odgovorne osobe je sagledati i povezati specifične izvještaje i pokazatelje iz različitih polja djelovanja te donijeti odluku o dobrobiti svih sudionika (<http://filaks.hr/index.php/image-gallery/animals/9-uncategorised/203-poslovanje-u-skladu-s-etickim-vrijednostima>, pregled: 10. 1. 2015.) Za uspješno vodstvo od presudne su važnosti jasno definirani ciljevi. Samo ona osoba koja ima jasne ciljeve može i odgovorno voditi ka ostvarenju istih. Također, važnu ulogu u određivanju onoga što je ispravno i koje je poželjno ponašanje organizacije u mnoštvu različitih oblika ponašanja, odluka i kompleksnih odnosa imaju temeljne vrijednosti, čije upravljanje i određivanje prioriteta postaje nezaobilazna zadaća menadžmenta (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 531). Odgovornost vodstva je ključna, ali su svi sudionici dužni svoje odluke i postupke uskladiti s etičkim vrijednostima koje trebaju uvijek iznova usvajati i usavršavati. Poslovna etika u posljednje vrijeme dobiva na važnosti, a razloge tome nalazimo u povećanju samosvijesti javnosti i značenja javnoga mijenja za poslovne aktivnosti, razvijanju svijesti o ograničenosti prirodnih resursa i ugroženosti prirodnoga okružja, razvoju poslovnih organizacija, prije svega multinacionalnih kompanija, rezultirao je povećanjem njihove moći u društvu nagovještavajući vladavinu ekonomije nad politikom i brojnim skandalima vezanima uz korupciju (Pupavac 2006: 26).

### **3. Etičke dileme i pitanja**

U današnje vrijeme kada su tehnologija i konkurencija uzele maha, uspješne kompanije svakodnevno se susreću s izborom između poštenog i nepoštenog etičnog i neetičnog pristupa svojim klijentima i potencijalnim kupcima (<http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2014/6/jamstvo-dugorocno-odrziva-poslovanja,397,13189.html>, pregled: 16. 1. 2015.) Tako su menadžeri u obavljanju svoga posla suočeni s mnogim etičkim dilemama i nije im nimalo jednostavno donijeti ispravnu i dobru odluku pogotovo kada se te odluke tiču drugih zaposlenika. Kada su suočeni s etičkom dilemom

ili nedoumicom, odnosno pitanjem kako postupiti u određenoj situaciji, zaposlenici će se ponašati različito, odnosno upravo o ovisnosti kakav sustav vrijednosti prevladava u organizaciji. Poslovne situacije često dovode u pitanje moralne dvojbe, a neizbježna pitanja s kojima se susreću kompanije su: treba li primjenjivati taktike koje vrše pritisak na kupca ili narušavaju njegovu privatnost, treba li se pretjerano hvaliti ili skrenuti pažnju na loše strane najvećih konkurenata... Ta pitanja na jedan kraj stavljaju moral, a na drugi laku i brzu, što veću zaradu. Često prevagne želja za brzom zaradom pa se rabe sva sredstva samo da se proizvod proda – religija, lakovjernost djece, laž (<http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2014/6/jamstvo-dugorocno-odrziva-poslovanja,397,13189.html>, pregled: 10. 1. 2015.)

Etičke su dileme situacije koje su moralno problematične i u kojima postavljamo pitanje što je ispravno učiniti. Tako se pojedinci preispituju o svojim obavezama, dužnostima i odgovornostima. One čine sastavni dio poslovanja i života, a neke imaju značajke složenosti i teške razrješivosti. Neke dileme s kojima se susreću menadžeri su: pohlepa, prikrivanje i netočno prikazivanje stanja u izvješćima, navođenje na pogrešne zaključke o proizvodima, kršenje date riječi ili prevara u vezi dogovorenih uvjeta ili rokova, usvajanje poslovne politike koja će imati za rezultat da drugi moraju lagati kako bi se posao završio, nedovoljna lojalnost u poduzeću u nepovoljnim vremenima, slaba kvaliteta, samouvjerenost na rizik poduzeća, ponižavanje podređenih, slijepo pokoravanje autoritetu, sukob interesa i dr. (Pupavac 2006: 33). Dvije najčešće dileme koje se javljaju u poslovanju odnose se na pitanje je li donesena odluka etična te jesu li ispravno vrednovane neke aktivnosti, događaji ili pojave u poslovnom okruženju. Sama potreba provjeravanja donesenih poslovnih odluka ili provjera poduzetih aktivnosti vrlo je važna, odnosno dobar je znak da osjećaj za moralne vrijednosti nije izgubljen i da se puno toga može promijeniti na dobro. Ali još je važnije spomenuta pitanja postavljati prije donošenja poslovnih odluka i prije poduzimanja određene aktivnosti, jer će se na taj način značajno povećati etičnost u poslovanju i smanjiti posljedice neetičnih odluka. (Rogošić 2005: 430).

Upravo zbog tih moralno upitnih situacija nastaju temeljni etički pristupi za prosudbu ispravnoga, odnosno neispravnoga ponašanja. Svaki etički pristup uključuje svoje prednosti i nedostatke, stoga je uvijek jedan model prikladniji od drugoga. Vjerojatnost za donošenje odluke je uvijek na strani one koja se smatra etički korektnom, odnosno ispravnom, s vrijednosnog i moralnog stajališta prihvatljivijom.



#### 4. Etičko ponašanje u poslovanju

Ugled i uspješnost poduzeća ovisi o primjeni etičnosti u poslovanju. Već dugi niz godina u svijetu, a u posljednje vrijeme i kod nas, javno se predočavaju podatci o poduzećima s društvenom odgovornosti. Ona poduzeća koja su visoko rangirana postaju dostupna javnosti, čime dobivaju na ugledu, a istodobno i na dobiti. Time sječu i čim niz drugih prednosti, poput prednosti kod sklapanja novih ugovora i pri odabiru suradnika, a postaju i poželjnim mjestom za rad koje privlači najkvalitetniju radnu snagu. Brojni su primjeri etičnog poslovanja u svijetu. Kao primjer navodi se njemačka automobilska tvrtka Volkswagen, koja slovi kao jedna od najboljih i najuspješnijih tvrtki u svome poslovanju. Danas već postoji burzovno vrednovanje etičkih načela kojima se menadžment vodi u svojoj politici upravljanja društvom, zaštiti okoliša i socijalnim standardima. Naime, svjetski indeks Dow Jones uveo je Sustainability Indeks nazvan DJSI World kojim je obuhvaćeno 300 društava, svojevrsnih predvodnika u području etičkog poslovanja. Europski indeks DJSI Stoxx danas obuhvaća oko 167 takvih tvrtki. Među vodećima u ovom indeksu, primjerice Volkswagen koji se smatra vodećim u automobilskoj branši kada je riječ o zaštiti okoliša ili odnosu prema socijalnim pitanjima. To se tiče integracije invalida, koji danas čine 6,1% ukupno zaposlenih u Volkswagenu, na investicije u zaštiti okoliša, na testiranje novoga goriva kao što je Sun Diesel ili GTL- goriva pa do kooperiranja s kineskim vlastima i ustanovama zaduženima za poboljšanje kvalitete goriva (<http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic>, pregled: 17. 1. 2015.)

Postoje i ona načela koja nisu zakonski obvezujuća, ali bez obzira na tu činjenicu poduzeće ih mora poštivati, kao i prava pojedinca. Također, ne smije raditi na štetu društva i okoliša. Na temelju toga može se reći da je poduzeće etički, odnosno moralno odgovorno. Moralna odgovornost inače je svojstvena pojedincu, ne poduzeću pa se postavlja pitanje može li poduzeće biti moralno odgovorno? Na ovo pitanje još ne postoji konkretan odgovor jer je i dalje predmetom mnogih rasprava i za sobom povlači čitav niz različitih mišljenja. Tako pojedini autori tvrde kako poduzeće može biti samo ekonomski odgovorno jer je moralno i zakonski odgovoran samo čovjek. Poduzeća postoje da bi ostvarivala profite, dok su socijalne reforme, blagostanja društva i sl. isključivo briga vlade. Također, pojedini autori smatraju da poduzeća ne "čine" i ne provode određene "akcije", već to čine ljudi unutar te formalne organizacije te su stoga oni moralno odgovorni za te aktivnosti. Jasno je da to nije točno jer zaposlenici provode akcije u ime i na račun poduzeća te za te poslove odgovara poduzeće, dok je

pojedinaac odgovoran za svoje postupke poput kršenja zakona zbog krađe i sl. (<http://e-lib.efst.hr/2012/2102730.pdf>, pregled: 17. 1. 2015.)

Poslovno etičan menadžment vođen je visokim normama osobne i profesionalne etike. Visina razine osobne i profesionalne etike menadžmenta trebaju pridonijeti izgradnji poslovno prihvatljivog sustava vrijednosti organizacije, a to su rast, opstanak i dobit. Također, ima aspiraciju biti uspješan, ali samo unutar okvira koje nalažu etički propisi, odnosno norme kao što su pravičnost, pravda i pravni proces. Predmet bavljenja poslovno etičnog menadžmenta je poštivati ne samo slovo već i duh zakona, govoriti istinu (istina je nužna u izgradnji povjerenja s relevantnim interesno-utjecajnim grupama), pokazivati poštovanje prema ljudima, držati se zlatnoga pravila da drugima ne činiš ono što ne želiš da drugi učine tebi (što je temeljni benchmark za evaluaciju etičkih dimenzija poslovnih odluka), prakticirati sudjelovanje, a ne paternalizam, spoznavati potrebe drugih, umjesto odlučivati za njih, djelovati uvijek kad imaš obvezu i odgovornost pomoći drugima. Poslovno etičan menadžment djeluje na razini koja nadilazi zakonske propise, stoga je zakon minimalni standard etičkog ponašanja (Pupavac 2006: 138). Etično poslovanje ovisi o ličnosti menadžera i o organizacijskim vrijednostima, politikama i praksi koju uvodi i promiče menadžment. Može se reći da će zaposlenici biti onoliko etični prema organizaciji, njezinim klijentima i potrošačima koliko su menadžeri etični prema njima. Prema Bahtijarević-Šiber, Peri Sikavici i Nini Pološki Vokić, etički menadžeri zapošljavaju ljude s načelima, što je nužno za identifikaciju i selekciju menadžera. Također, ljudi moraju znati što se od njih očekuje i koji su kriteriji etičnog ponašanja. Menadžeri moraju biti informirani o događajima u organizaciji, stoga treba uspostavljati organizacijske mehanizme za dobivanje svih relevantnih informacija, posebice onih koje upućuju na potencijalno neetično ponašanje. Menadžeri pružaju besprijekoran etički primjer ponašanja pa se moraju dosljedno i postojano pridržavati etičkog kodeksa, pazeći na neizravne signale koje šalju svojim ponašanjem. U organizacijama je potrebno uspostaviti sustav ocjenjivanja i nagrađivanja etičnog ponašanja kako bi svaki zaposlenik shvatio da se etika isplati i da je korisna i na organizacijskoj i na individualnoj razini. Jedan od zadataka je i ugrađivanje korporacijske etike u programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika, kao i etička analiza i evaluacija (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 554-555).

#### 4.1. Etički kodeks i ostali mehanizmi upravljanja etikom

Sustavno upravljanje poslovnom etikom kao važnim programom menadžmenta zahtijeva razvoj niza organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa usmjerenih na osiguravanje etičnog ponašanja menadžmenta, ali i svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 551). Prema spomenutoj literaturi, mehanizmi upravljanja etikom se dijele na etički kodeks, etički odbor, etičkog menadžera, etičkog povjerenika/povjerenicu, etičku vruću liniju, etički trening i zviždača. Današnje društvo ne cijeni moralnost pa zbog toga dolazi do negativnih posljedica i u gospodarstvu (nepravda, korupcija, izrabljivanje itd.), a preko njega u cjelokupnom društvu. Zato gospodarstvo i poslovanje moraju biti usklađeni s etičkim načelima jer se samo preko njihova strogog pridržavanja može očekivati napredak. Kako bi osigurale takvu poslovnu etiku, danas sve institucije donose etički kodeks, koji osigurava pravedne odnose među svim subjektima (Dujanić 2003: 60). Jasna politika poslovanja, definirani postupci napredovanja, tj. kazne i nagrade, etički kodeks, seminari koji pridonose poznavanju poslovne etike i drugi oblici jačanja odgovornosti siguran su put k uspješnosti (<http://filaks.hr/index.php/image-gallery/animals/9-uncategorised/203-poslovanje-u-skladu-s-etickim-vrijednostima>, pregled: 17. 1. 2015.) Etički kodeks je skup pravila i standarda ponašanja kojih se moraju pridržavati zaposlenici poduzeća o čijem se kodeksu radi. Etički kodeks je od velikog značaja za poslovanje poduzeća jer će svako poduzeće koje posluje etično biti prepoznato kao poželjni partner i potrošačima i poslovnim subjektima i biti shvaćeno kao društveno odgovorno (<http://reklamiranje.net/eticki-kodeksi-oglasavanju/>, pregled: 17. 1. 2015.) Čini osnovu za usmjeravanje individualnog i grupnog organizacijskog ponašanja, daje smjernice za rješavanje etičkih problema, utvrđuje ključna područja etičkog ponašanja i odgovornosti s jasnim stajalištima i zahtjevima koji vrijede za ponašanje i odnose svih u organizaciji. S obzirom na sve veći naglasak na etičnost poslovanja, mnoga poduzeća razvijaju etički kodeks koji daje temeljne vrijednosti i naputke ponašanja u odnosu na relevantne čimbenike (Dujanić 2003: 61). Etički kodeks predstavlja izjave o normama i uvjerenjima poduzeća, izražava očekivanja menadžera o ponašanju i razmišljanju zaposlenika. Njegova namjera je potaknuti način razmišljanja i modele odnosa koji će dovesti do željenog ponašanja (Hosmer 1987:153). Riječ je o dokumentu u kojemu organizacije sažeto iznose najvažnije vrijednosti prema kojima žele djelovati i standarde prihvatljivoga i neprihvatljivoga ponašanja. Ukratko, to je formalna organizacijska izjava o vrijednostima koje određuju njezino ponašanje prema etici i društvenoj organizaciji.

Uobičajeno se naziva kredom. Etički kodeks javnosti pokazuje namjere i temeljne vrijednosti kojih se želi pridržavati organizacija. Ciljevi etičkog kodeksa:

- postavljanje okvira za etično ponašanje
- pomoć zaposlenicima pri odlučivanju i priječenju neetičnog ponašanja
- jačanje morala i timskog rada u organizaciji
- motiviranje zaposlenika
- stvaranje povjerenja potrošača i investitora
- pružanje bolje usluge i postizanje veće koristi za potrošače
- jačanje imidža organizacije u javnosti
- unaprjeđivanje visokih standarda poslovne prakse (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 553).

Ako nisu etične, tvrtke nisu niti društveno odgovorne, zato se smatra da je implementacija upravljanja poslovnim etikom u poslovanje tvrtki glavni preduvjet za izgradnju poslovne sredine koja će biti društveno odgovorna. Tvrtke koje su prihvatile upravljanje poslovnim etikom u najvećem broju slučajeva imaju etički kodeks koji predstavlja neka očekivana i standardna pravila ponašanja koja se očekuju od zaposlenika, a u provođenje poslovne politike tih tvrtki integrirane su etičke vrijednosti. Sam etički kodeks ne definira jasno svaku situaciju, ali mora sadržavati opće smjernice za ostvarivanje ciljeva organizacije na propisan način. Sastavljanje etičkog kodeksa dobar je način da se određenim smjernicama odgovorne osobe upute na etički ispravno postupanje pri donošenju odluka, kako u marketingu, tako i ukupnom poslovanju. Etičnost organizacije, osim toga, najčešće diktira osoba koja je vodi i koja bi trebala nagrađivati etično i kažnjavati neetično ponašanje. Time, kao i vlastitim poslovnim postupcima i odlukama, zaposlenicima pruža pozitivan primjer. Ukoliko primjerice unutar tvrtke postoje ljudi koji gledaju isključivo vlastite interese ili ne poštuju usvojene standarde, oni se nazivaju „trulim jabukama“. Da bi se poboljšala etičnost tvrtke, potrebno ih je ukloniti, jer u protivnom je cijela tvrtka u opasnosti da postane „trula bačva“ (<http://reklamiranje.net/eticki-kodeksi-oglasavanju/>, pregled: 17. 1. 2015.)

U cilju nadgledanja provođenja etičkog kodeksa i općenito etičkog ponašanja u organizaciji formiraju se etički odbori ili povjerenstva koja čine grupe menadžera 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 (Dujanić

2003: 61). Prema literaturi Fikrete Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavice, Nine Pološki Vokić, etički odbor čini grupa menadžera kojima je zadaća postavljanje etičkih standarda, kontrolira etičnosti kompanije i donošenje odluka o upitnim etičkim pitanjima i dilemama. Obično se osniva na razini uprave, ali ga sve više kompanija osniva i na razini divizija radi boljeg upravljanja poslovnim i organizacijskom etikom i radi kontrole provođenja etičkih programa i kodeksa (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 553).

U manjim poduzećima najčešće se imenuje etički povjerenik kojem je delegirana dužnost i odgovornost praćenja i istraživanja pritužbi i problema etičkih aspekata poslovnih i menadžerskih odluka i ponašanja. Etički povjerenik istražuje pritužbe i žalbe o tim poslovima i upozorava menadžment na etičke propuste (Dujanić 2003: 61). Pridonosi jačanju komunikacija i upozorava menadžment na neetično ponašanje. Zadaća je etičkog povjerenika interno rješavanje etičkih problema, sprječavanje njihova iznošenja u javnost te neželjenog publiciteta i istrage (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 553).

Etički menadžer je osoba koja se bavi realiziranjem definiranih ciljeva poslovnog sustava, koristeći pritom sposobnosti ostalih članova sustava uz obveznu osobnu odgovornost za realizaciju definiranih ciljeva (Pupavac 2006:131). Odgovoran je za sve aspekte etičkog poslovanja i ponašanja te za primjenu programa upravljanja etikom. On prati primjenu etičkih standarda, osigurava etički trening, rješava specifične etičke probleme i dileme te više menadžere savjetuje o etičkim aspektima odluka.

Etička vruća linija (u obliku povjerljive telefonske linije, e-maila ili web adrese, posebne kutije i sl.) zaposlenicima omogućuje da anonimno i brzo dojavu o uobičajenim sumnjivim ili neetičnim aktivnostima i pojavama. Radi se, zapravo, o mehanizmu stimuliranja i omogućavanja unutarnjeg „zviždanja“ čime se povećava informiranost menadžmenta o tome što se događa unutar organizacije i omogućuje brza reakcija na kršenje etičkih standarda i pojavu neetičnog ponašanja (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 553).

Etički trening program je osposobljavanja zaposlenika za hvatanje u koštac s etičkim problemima i dilemama. On je nužan za primjenu etičkog kodeksa jer pomaže da se njegove vrijednosti i etički standardi prenesu u svakodnevno ponašanje ((Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 553).

Zviždači su zaposlenici koji pokušavaju u javnosti iznijeti nešto što poduzeće čini ili se u poduzeću događa, a što je po njihovu sudu u suprotnosti s etičkim načelima, odnosno uobičajeni

osobe koje na neetičnu ili nezakonitu praksu poslodavaca upozoravaju one koji mogu poduzeti odgovarajući akciju. Iako zviždači o uočenim nepravilnostima često izvješćuju subjekte i institucije izvan organizacije, oni su korisni i za organizaciju, a ne samo za društvo. U mnogim su razvijenim zemljama zakonski zaštićeni od potencijalnog šikaniranja poslodavaca. Organizacije sve više shvaćaju da su oni važni za osiguranje etičnog ponašanja pa nastoje razviti mehanizme za djelovanje zviždača unutar organizacije (vruće linije, etički povjerenik i sl.) (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 553).

## **4.2. Etički pristupi**

Postoje različite koncepcije etičkog ponašanja koje sadržavaju načela za njegovo identificiranje i usmjeravanje. Predstavljaju osnovu za prosudbu efekata odluka na druge i njihovo ponašanje. Razlikujemo tri osnovna etička pristupa: utilitarni pristup, pristup moralnih prava i pristup pravednosti (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 107). Međutim u novije vrijeme se diferencira više pristupa. Velasquez razlikuje pet pristupa u rješavanju etičkih problema: utilitarni pristup, pristup moralnih prava, pristup pravednosti, pristup zajedničkog dobra i pristup vrlina, Daft temeljnim pristupima dodaje individualistički pristup, George i Jones praktični pristup ili pravilo, a Hitt, Black i Porter univerzalni pristup (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 540).

U ovom radu dat će se pregled triju temeljnih etičkih pristupa prema literaturi Fikrete Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavice i Nine Pološki Vokić, uspoređujući ih pritom s Daftovom klasifikacijom i dodajući individualistički pristup.

### **4.2.1. Utilitarni pristup**

Utilitarni se pristup prema određenju Fikrete Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavice i Nine Pološki Vokić odnosi na ponašanje i na rezultate, smatrajući da etična odluka osigurava najveće dobro za najveći broj ljudi. Taj pristup pruža menadžerima etičke standarde u području organizacijskih ciljeva, efikasnosti i sukoba interesa. Na konkurentskom tržištu poduzeća mogu postići najveće koristi za najveći broj ljudi maksimizacijom profita. Visok profit dokaz je visoke kvalitete, niskih cijena i nagrada za zadovoljstvo potrošača. Za postizanje najvećeg dobra za

najveći broj ljudi najvažnije je postizanje organizacijskih ciljeva. To znači da menadžeri i zaposlenici trebaju minimizirati inpute i eksterne troškove za društvo te povećati outpute. Pri postizanju organizacijskih ciljeva menadžeri moraju izbjegavati sukob interesa. Dakle, njihovi se osobni interesi ne smiju sukobljavati s ciljevima organizacije i s njihovim postizanjem, kao što ni zaposlenici radeći u vlastitom interesu, ne smiju ugrožavati interese organizacije i štetiti im (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 540).

O utilitarnom pristupu, točnije utilitarističkom, prema Daftu saznajemo kako taj pristup svoj začetak duguje filozofima 19. stoljeća Jeremyju Benethu i Johnu Stuartu Millsu. Prema tom etičkom konceptu odluke se donose isključivo na temelju njihovih ishoda ili posljedica, a moralna odluka je ona koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi ili čini najmanje zla, odnosno stvara najveći odnos dobrog prema lošem. Donositelj odluke treba razmotriti efekte svake od mogućih opcija rješenja problema i odabrati onu koja optimizira zadovoljstvo najvećeg broja ljudi. Ovaj pristup suočava se s posljedicama, nastoji istodobno povećati dobro učinjeno i smanjiti loše učinjeno (Daft 2006: 159). Prema tome 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 (Shaw 1991: 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.

#### **4.2.2. Pristup moralnih prava**

Prema određenju Fikrete Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavice i Nine Pološki Vokić pristup moralnih prava etički je koncept koji smatra da, etične odluke i ponašanje moraju biti podudarni s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječe. Ideja je demokracije da svi ljudi imaju jednaka neka temeljna prava, o kojima menadžeri moraju voditi računa u svom odlučivanju i ponašanju. Temeljna ljudska prava koja autori navode su pravo na život i sigurnost, pravo na istinu, pravo na privatnost, pravo na slobodu govora, pravo na slobodu (prigovor) savjesti (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 541).

Prema Daftu, kriterij moralnih prava naziva se samo kriterijem prava, i treći je kriterij, nakon individualističkog kriterija. 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 (Daft 2006: 159). Ta temeljna prava uključuju sljedeća prava: pravo na samoodređenje, pravo na slobodu, pravo na vlasništvo i pravo na život (Bebek, Kolumbić 2003: 182).

#### **4.2.3. Pristup pravednosti**

Treći, i posljednji, pristup prema određenju Fikrete Bahtijarević-Šiber, Pere Sikavice i Nine Pološki Vokić je pristup pravednosti. Definiran je kao etički koncept koji u prosudbu etičnosti odluka i ponašanja menadžmenta uključuje pravednost i nepristranost razdiobe dobiti i troškova (koristi i štete) između pojedinca i grupe. Etične odluke moraju se temeljiti na jednakosti, poštenom odnosu i nepristranosti. Da bi se osigurale pravedne, odnosno etične odluke i ponašanje u oblikovanju sustava menadžmenta i u organizacijskom odlučivanju, potrebno je slijediti sljedeća načela pravde: načelo distributivne pravde, načelo proceduralne pravde, načelo kompenzacijske pravde, načelo prirodne dužnosti (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Pološki Vokić 2008: 542).

Daft ovaj kriterij naziva kriterijem 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 (Daft 2006: 160).

#### **4.2.4. Individualistički pristup**

Prema Daftu postoji još jedan kriterij, a to 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 (Daft 2006: 159).

## **5. Primjena poslovne etike na poslovno ponašanje**

Poslovno ponašanje se u potpunosti razlikuje od privatnog, prijateljskog ponašanja. Dobro poslovno ponašanje igra važnu ulogu u svačijoj poslovnoj karijeri jer je općepoznata stvar da ljudi vole surađivati s onim ljudima koji im se sviđaju, a to su ljudi koji se znaju ponašati, poslovni su, krativni i dostojanstveni, komunikativni na sebi svojstven način, vedro i radno rapoloženi, fizički svježi i odmoreni, uredni, lijepo odijeveni i „ugodnog“ izgleda. Ono što je sigurno je da stručnost nije jedina kvaliteta koja se zahtjeva od poslovnih ljudi da bi mogli računati na visoke pozicije u organizaciji. Vrlo je važno stvoriti sliku o pouzdanom, povjerljivom i sigurnom partneru, korektnom, susretljivom i ljubaznom kolegi, o lideru koji je sposoban, stručan i pun znanja da oko sebe stvori kreativnu sredinu za rad. Način ponašanja, maniri, ophođenje s ljudima, mogu predstavljati most i prepreku u komunikaciji. Pristupačnost i otvorenost omogućava ljudima da prilaze jedni drugima bez bojazni da će biti odbijeni. Pozitivan stav privlači ljude, a odbojan, hladan, nepristupačan upozorava na opreznost.

Prije kratkog pregleda poslovnoga bontona, definirat će se pojmovi bonton i poslovni bonton, čije definicije su od prijeke važnosti za ovo poglavlje. Tako bonton označuje dobro vladanje, pravila u dobru i prikladnu ponašanju u društvu, ali i skup tradicija i običaja zasnovan na ljubaznosti, etiketi i logici, koji se razvijao tijekom vremena. Poslovni bonton ne razlikuje se znatno od bontona koji smo usvojili od roditelja i u školi. Ipak, u poslovnom svijetu postoje neke specifičnosti na koje bi trebalo obratiti pozornost i nastojati ih usvojiti. Danas za svaku djelatnost i gotovo svako radno mjesto postoji kodeks ponašanja koji je jedinstven i koji se očekuje od zaposlenika na određenom radnom mjestu. Svaka zaposlena osoba, htjela to ili ne, svojim ponašanjem daje predodžbu o kolektivu ili dijelu kolektiva.

Poslovna komunikacija obuhvaća elemente kao što su poslovno odijevanje, pravila ophođenja s drugim ljudima, poslovno dopisivanje, ton glasa i govor tijela, upotreba riječi i pravila vođenja uljudnog razgovora u raznim poslovnim situacijama, kao i ponašanje za i pri

poslovnim objedima. Prema Bebeku postoje četiri osnovne razlike poslovnoga bontona, koje postaju predmetom bavljenja ovoga poglavlja.

## **5.1. Predstavljanje**

### **5.1.1. Stav i govor tijela**

Poslovnim tjelesnim stavom smatra se ležernost, smirenost, sabranost, koncentriranost. Položaj tijela može se protumačiti na tri načina: dok stojite, dok sjedite i ako hodate.

Trebate stajati uspravno, biti mirnih nogu, opustiti ruke uz tijelo, držati glavu i bradu uzdignuto, a kod sjedenja sjediti uspravno, nogama prekrivenih kod gležnjeva.

Gestikulacija može biti izraz kulture i osobnosti. Energični ljudi gestikuliraju više od mirnih i rezerviranih ljudi.

Izraz lica je najizražajiji način očitovanja nečijeg raspoloženja. Oči i pogled su vrlo važni pri komunikaciji.

Postoje i neke greške koje treba imati na umu kod poslovnog predstavljanja. Odmaknutost tijela od sugovornika može poručivati ne samo distancu, već i neslaganje ili odbojnost prema nekome ili nečemu. Svaka zatvorenost tijela poput prekrivenih ruku i nogu poručuje da nam se nešto ne sviđa, da ne prihvaćamo sugovornika ili njegove ideje.

Ako svladamo govor tijela možemo znati više o ljudima nego što oni sami znaju o sebi.

### **5.1.2. Odjeća**

Standardizirana pravila odijevanja unutar radnog mjesta dio su neverbalne komunikacije i neizostavni dio *imagea* tvrtke pri čemu naša pojavnost komunicira upravo ono što našim izgledom želimo poručiti. Odjeća bi se trebala prilagoditi statusu i prigodi, vrsti posla, godinama života, sezoni, dobu dana, kulturološkoj sredini i tjelesnim predispozicijama kao bitan činitelj u stvaranju prvog dojma, a potom i imidža. Uredan izgled i odjeća pozitivno utječu na cjelokupnu sliku o tvrtki. To je pravilo jednako važno za sve - za zaposlenike koji se svakodnevno susreću

sa strankama i poslovnim partnerima, kao i za one koji nose radnu odjeću. Odjeća predstavlja način komunikacije.

U poslovnoj komunikaciji neprihvatljivi su piercing, tattoo i tetovaže. Poželjno je da su ramena i pupak uvijek pokriveni, nikako prekratke suknje, sportske majice, trenirke i sve što ne odaje dojam ozbiljnog poslovnog čovjeka. Velike tetovaže na vidljivim mjestima također moraju biti izvan dometa pogleda stranaka i kolega (<http://www.kvalis.com/o-portalu/item/117-poslovno-odijevanje-business-dress-code>, pregled: 6. 3. 2015.)

Poslovna odjeća mora biti istovremeno moderna i elegantna koliko i funkcionalna i praktična. Može biti propisana, definirana uniforma ili nepropisana uniforma. Primjerice odijelo za muškarce, kostim za žene ili potpuno nepropisana odjeća. Kod odabira odjeće za poslovni domjenak (ako se odvija za vrijeme radnoga vremena), ne treba posezati za bilo kakvom ekshibicijom, možda tek svoju poslovnu odjeću nadopuniti šalom, maramom ili ogrlicom, brošem ili naušnicama, koji će poslovni, dnevni strogi izgled promijeniti u nešto ležerniju inačicu. Muškarci trebaju izbjegavati 'razdrljenu' kravatu i širom raskopčanu košulju.

Pravilan izbor odjeće pospješit će mogućnost da sklopite posao.

### **5.1.3. Organizacijska kultura**

Organizacijska kultura je rezultat dugotrajnog procesa u kojem se stavovi, vjerovanja i ponašanja ljudi postupno oblikuju te predstavlja osobnost organizacije. Nastaje kao ishod grupnog ili organizacijskog učenja, a brojni su čimbenici koji utječu na njen nastanak i razvoj. Primjerice, međusobni odnosi zaposlenika, zajedničko emocionalno proživljavanje (anksioznost, nesigurnost, opuštanje), visok stupanj interakcije, način vođenja i upravljanja, kulturalni utjecaji šireg društvenog konteksta (ekonomski, religiozni, politički), vrsta djelatnosti kojom se organizacija bavi itd.

Ključnu ulogu u utjecaju na organizacijsku kulturu ima vodstvo organizacije. Vođe bi trebali imati jaku volju, želju i sposobnosti utvrđivanja kulturnih temelja u organizaciji. Za izgradnju jake organizacijske kulture vođe bi trebali biti dosljedni i jasno ispunjavati i poštivati vrijednosti koje žele provesti.

Osnovne funkcije organizacijske kulture su da pruža članovima organizacijski identitet i osjećaj zajedničke svrhe, ima ulogu određivanja granica (među organizacijama), pojačava

kolektivnu odanost (privrženost), osigurava stabilnost organizacije pružajući standarde ponašanja te olakšava pojedincu razumijevanje vlastite okoline dajući smisao događajima koji ga okružuju.

Kultura povećava red, predvidljivost i dosljednost ponašanja članova organizacije. Njena vrijednost očituje se u prihvaćanju određenog ponašanja što kod zaposlenih stvara osjećaj identificiranja s tvrtkom, lakše predavanje radnim obvezama i poboljšava stabilnost socijalnih odnosa unutar organizacije (Warr 2002: 75).

Također, prostorije moraju biti uredne i čiste, što više papira i spisa odlagati izvan vidokruga ljudi te učiniti da površina radnog stola bude bez suvišnih detalja poput osobnih diploma, fotografija, nagrada ako su uopće dopušteni.

#### **5.1.4. Sredstva, lokacija i profil zaposlenih**

Obuhvaća sredstva kojima se ljudi svakodnevno služe u radu i obavljanju svakodnevnih poslova, ali i privatnih aktivnosti. Sredstva koja rabite govore također o vama. U sredstva ulaze računala, mobilni telefoni, aktovke, automobili, tj. sva ona sredstva kojima se služite pri obavljanju svakodnevne aktivnosti.

## **5.2. Upoznavanje**

Način na koji se upoznajemo ili pozdravljamo je vrlo važan. Ono određuje daljnji tijek događaja pa možemo reći da upoznavanju moramo dati važnost jer se u tom trenutku stvaraju prve impresije o nekome.

### **5.2.1. Osobno upoznavanje**

Uključuje samostalno predstavljanje, bilo da nema treće osobe, bilo da nas treća osoba ne predstavi sama. Ono mora biti jasno, zanimljivo, pozitivno i dobro izraženo, ne dulje od 10 sekundi.

Pristojnost ili tradicija je da se prilikom upoznavanja osobe rukuju. Tradicionalno rukovanje je znak povjerenja i vrlo često se ljudi ocjenjuju na način na koji se rukuju. Preporučeno je ravnopravno, prijateljsko rukovanje. Dakle, desna ruka položena je uz tijelo, s laktom savinutim pod pravim kutem čime se automatski određuje idealna udaljenost među osobama – cca 45 centimetara. Ruka se pruža brzo i čvrsto i to cijela šaka. Čvrst, ali ne prečvrst stisak ruke odaje samosvjesnu, odlučnu i ozbiljnu osobu. Dlanovi su položeni okomito – ni prema gore ni prema dolje. Stisak je umjeren – ni prečvrst ni premlitav.

Sam čin upoznavanja sastoji se od nekoliko radnji, a to su: verbalna identifikacija, ime, rukovanje te davanje i primanje posjetnice.

Uz najčešće rukovanje, u poslovnom svijetu srećemo i druge vrste tjelesnih dodira poput društvenog poljupca, društvenog zagrljaja i kolegijalnog tapšanja. Najčešće situacije u kojima se događaju takvi tjelesni dodiri su čestitanja (promaknuća, rođendani, blagdani, sretni događaj na poslu ili u obitelji), susreti nakon dužeg vremena, ali i izražavanje sućuti zbog nekog gubitka. Neki od tih kontakata poput rukovanje i tapšanje mogu imati i karakter rituala, kao npr. nakon konstruktivne kritike (<http://www.poslovni-savjetnik.com/savjetnik/poslovni-stil/govor-tijela-tiha-tako-glasna-komunikacija>, pregled: 5. 3. 2015).

### **5.2.2. Posredno upoznavanje**

Osobe koje se još ne poznaju najbolje je da ih predstavi treća osoba.

U poslu nije pravilo da se muškarac prvi predstavlja ženi. Prilikom pozdrava starija osoba po položaju ili po godinama prva će pružiti ruku mlađoj osobi. Ako su osobe po poslovno rangju jednake ili nema razlike, mlađa osoba se predstavlja starijoj. Ženu “mlađu” po rangju predstavlja se “starijemu” bez obzira na godine.

### **5.2.3. Poslovni ručak**

Poslovni ručak je običaj dobre poslovne tradicije i dio poslovnog druženja. Može poslužiti za bolje upoznavanje klijenta, za razvoj novog *businessa* te kao prilika za intervjuiranje potencijalnih zaposlenika. Nemojmo zaboraviti da je poslovni ručak u biti posao. Prije

naručivanja jela nije preporučljivo razgovarati o poslu. Bonton poslovnog ručka proizlazi iz njegove svrhe.

Događa se da propadaju karijere jer ljudi nisu svjesni što njihovo ponašanje za stolom govori o njima. Jedan poduzetnik imao je bizarno pravilo da nije zapošljavao nikoga tko bi solio svoju hranu prije nego što bi ju kušao jer mu je to govorilo da potencijalni zaposlenik stvara zaključke prije nego dobije uvid u dostupne i potpune informacije. Cilj nam je obaviti posao i predstaviti sebe kao sposobnog, pristojnog, snalažljivog i poželjnog poslovnog partnera.

Najčešće pogreške koje se događaju na poslovnim objedima su neodgovarajuća ponašanja vezana uz tjelesni stav: neprimjerenost sjedenje, suviše dinamična gestikulacija priborom ili bez njega, širenje laktova koje je povezano s opasnosti da gurnemo osobu koja sjedi do nas, razna naginjanja iznad druge osobe, neodgovarajuće korištenje pribora za jelo (osobnog i zajedničkog/specijalnog), način konzumacije (pričanje punim ustima, mljackanje, srkanje, puhanje...) neodgovarajuće sljublivanje jela i pića (ne znati redoslijed konzumiranja hrane i kombiniranje s odgovarajućim pićem).

#### **5.2.4. Konferencije (konvencije)**

Radi se o službenim okupljanjima ljudi i/ili poduzeća koji se bave istim poslovima, predavanju o aktualnim temama iz grane ili o konkretnoj problematici kao temi konferencije. Od prezentatora se očekuju pripremljena izlaganja što uključuje i tehnička pomagala, vizualna ili akustična pomoć. Na konferencijama su, također, definirana pravila ponašanja što se tiče poslovnih ručkova ili večera jer su najčešće organizirani cjelodnevni boravci.

### **5.3. Komuniciranje**

Poslovno komuniciranje obuhvaća skup tema koje obrađuju razne aspekte razmjene informacija među ljudima s ciljem obavljanja poslovnih aktivnosti. Riječ je o obliku javnog formalnog komuniciranja u složenim uvjetima pri čemu se isprepliću odnosi radne skupine s okruženjem, tj. građanima i djelatnicima međusobno. Cilj učinkovitog poslovnog komuniciranja je sporazumijevanje, prijenos informacija, poruka i iskustava. To podrazumijeva i stvaranje novih ideja dogovorom, usklađivanjem mišljenja, argumentiranjem pa čak i opovrgavanjem.

Današnje poslovno komuniciranje obavlja se putem pošte, telefona, faksa, e-poruka i sastancima. Svaka e-poruka mora imati jasan naslov, pozdrav, završnicu i potpis. Potpišite svaku e-poruku imenom i kontakt podacima. Ograničite tekst e-poruke na najviše dvadesetak redaka. Izbjegavajte uporabu *smileya* u poslovnom dopisivanju. Odgovorite na e-poruku u 24 sata. Ako izostajete iz ureda, postavite auto-odgovor koji sadrži tu obavijest te zamjenski kontakt. Polje Cc koristite kada je u raspravu uključeno više primatelja koji se poznaju i/ili su upoznati s temom poruke. Polje Bcc koristite kada šaljete vaš e-mail skupini primatelja koji se međusobno ne poznaju, kako ne biste ugrožavali privatnost podataka. Ako namjeravate poslati veći privitak, provjerite slaže li se primatelj s tim.

### **5.3.1. Telefoniranje**

Poslovni razgovor telefonom čest je način komuniciranja u poslovnom svijetu. Stoga treba znati osnovna pravila telefoniranja kako bi taj razgovor bio čim uspješniji.

Nemojte pustiti da telefon dugo zvuči, javite se nakon što je odzvonio dva puta jer nitko ne voli dugo čekati. Pazite što pričate preko telefona, ako se radi o važnom poslovnom razgovoru napravite si skicu svega što trebate reći kako vam ne bi nešto promaknulo. Vrlo je važan način na koji prezentirate poruku koju želite prenijeti bilo da se radi o pozitivnoj ili negativnoj poruci. Naučite prenijeti i negativnu vijest, pokušajte to napraviti na neizravan način, odnosno da slušatelj sam shvati što mu indirektno želite reći.

Osim što morate biti dobar govornik, naučite biti i dobar slušatelj. To podrazumijeva aktivno slušanje i ne prekidanje sugovornika usred konverzacije. Uvijek odgovarajte do točke koju je druga osoba postavila. Ako je potrebno zapisujte natuknice razgovora.

Ako nekoga zovete, uvijek pitajte sudionika odgovara li mu vrijeme za razgovor. Nikada nemojte komentirati sudionika prije nego li ste se uvjerali da je slušalica pravilno spuštena. Nema vizualne identifikacije sugovornika pa je način javljanja i komuniciranja preko telefona ogledalo organizacije i uljudnosti njenih djelatnika. Važan je ton i boja glasa te stvoriti dojam prijateljske, partnerske i ugodne osobe.

### **5.3.2. Dopisivanje**

Poslovno pismo je dokument o određenom poslu ili postupku i najčešći je oblik poslovnog komuniciranja. Njegova osnovna karakteristika je da ono pretpostavlja odgovor. Svaki dopis, osim informacije i poruke koju šalje, odašilje i informaciju o profesionalnosti onoga tko šalje. Drugim riječima – ogledalo je vas i organizacije koju predstavljate.

Poslovno pismo mora biti uredno i uvijek se šalje u originalu. Fotokopije su dopustive samo kao dokazni materijal. S pozicije bontona, poslovna pisma su mnogo manje nametljiva od telefonskih poziva. Najčešće se pišu na papiru koji sadrži logo, ime i adresu kompanije.

Pismeno komuniciranje zahtijeva formalan, jasan i nedvosmislen izričaj, jednostavan jezik te gramatičku i pravopisnu točnost. Treba izbjegavati korištenje riječi iz dijalekta ili slenga, ne bi trebalo skraćivati riječi niti koristiti kratice koje nisu općepoznate.

Na početku je važno odabrati pravilan pozdrav. Preporučuje se oslovljavanje punim imenom i titulom osobe. Uključuje memorandum i poslovno pismo

### **5.3.3. Razgovori**

Ponekad se čini poprilično teško započeti poslovni razgovor ili donijeti odluku u tijeku razgovora. Ako imate dogovoren poslovni razgovor, svakako se potrudite pripremiti. Dobra priprema čini pola uspjeha. Radi se o najjednostavnijem i najstarijem obliku komuniciranja. Neke od pretpostavki za vođenje poslovnoga razgovora: sudionika uvijek gledajte u oči, zadržite ugodan ton tijekom cijelog razgovora, ne vrijeđajte, usredotočite se na sugovornikove argumente, na kraju razgovora nikako se nemojte ispričavati što ste nekome uzeli vrijeme ni što ste smetali. Osoba nastoji u razgovoru na najbolji, najuvjerljiviji i najjasniji način izložiti svoje misli, viđenje situacije ili problema, a s ciljem obavještanja, postizanja sporazuma, odobravanja ili nekoga drugog poslovnog cilja.

### **5.3.4. Sastanci**

Sastanci su svakodnevna pojava u korporativnom svijetu, ali uz njih dolaze i određena pravila ponašanja o kojima ovisi vaš kredibilitet i moć uvjeravanja. Važno je znati cilj koji želite



postići sastankom i osigurajte da to znaju i sudionici u trenutku kada kroče u sobu za sastanke. Ako znate što želite, na pola puta ste do tamo. Sljedeći važan čimbenik je znati koga pozvati na sastanak, a to su oni ljudi koji će vam omogućiti da ostvarite cilj. Kada ste odgovorili na prethodna dva pitanja, krećete u pripremne radnje sastanka. Prvo napravite dnevni red. Neka bude što jednostavniji i pokušajte odrediti koliko bi koji dio mogao trajati. Ne pretjerujte s temama – bolje jedna tema koju ćete odraditi do kraja, nego tri teme koje ćete sve odraditi na pola. Sljedeći korak je pripremiti potrebne materijale. Ovo je poprilično važna stvar ako očekujete da sudionici donesu neku odluku ili raspravljaju o nekom problemu. Materijal svakako treba poslati u obliku priloga e-mailu ili dostaviti fizički na stol svakog sudionika. Naravno da to nećete učiniti dan prije sastanka već to pošaljite u nekom razumnom roku, imajući na umu da vaš sastanak nije nužno jedina i najvažnija stvar sa kojom se susreću vaši budući suradnici. Zatim je potrebno rezervirati sobu za sastanak. U velikim tvrtkama nikad dosta soba za sastanke – rezervirajte svoju na vrijeme i držite se predviđene satnice. Provjerite da li u sobi za sastanke imate potrebnu opremu: računalo, ploču za pisanje i slično. I naposljetku je potrebno poslati službeni poziv s naglaskom na obavezno prikupljanje potvrda o tome tko dolazi, tko ne. Koliko ćete ranije poslati poziv na sastanak, doista ovisi od slučaja do slučaja (<http://www.algebra.hr/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/>, pregled: 5. 3. 2015.) Na vama je također da odredite i zapisničara, osigurate predah u duljim sastancima koji podrazumijevaju ručak ili večeru te osigurate sudionicima iz udaljenih krajeva smještaj.

Uvijek dočekajte i ispratite sugovornike s osmijehom. Održava li se poslovni sastanak u vašim poslovnim prostorijama, a vi još niste završili svoje obveze i pretpostavljate da vas klijent mora pričekati još desetak minuta, poželjno je da se ispričate zbog narušenog rasporeda i zamolite ga da vas pričeka. Radi li se o većem kašnjenju, potrebno je ispričati se i zamoliti klijenta da se sastanak odgodi. Za vrijeme sastanka ne biste trebali primati telefonske pozive, a nakon što ste pozvani da sjednete možete odložiti poslovnu torbu pored stolice na pod.

Cilj sastanaka je rješavanje poslovnih problema i unaprjeđivanje poslovanja u cjelini. Osnovni oblici sastanaka: konsultacije, klasični sastanci, sjednice, konferencije, simpoziji, kongresi, audiokonferencije ili videokonferencije.

## 5.4. Uredsko poslovanje

Uredsko poslovanje je rukovanje spisima, njihovo razvrstavanje, evidentiranje i pretraživanje. To su svi oni tehnički postupci na organizaciji dokumenata, pomoćni uredski poslovi koji se svode na upis spisa u knjige, razvrstavanje, praćenje ulaznog i izlaznog prometa spisa i konačno njegovo odlaganje u pismohranu.

Uredsko poslovanje mora osigurati urednost dokumenta u cilju njegovog jednostavnog korištenja, brzog i lakšeg pronalaženja spisa, tako da omogući lakše, brže i sigurnije rješavanje glavnih zadaća stvaratelja.

Uredski bonton je utvrđeni način individualnog ponašanja zaposlenih u uredu. Ured okuplja međusobno različite ljude i traži njihovu blisku suradnju. Cilj je unaprjeđenje pozitivne interakcije između samih zaposlenih te između zaposlenih i klijenata, partnera, potrošača i drugih. Za posao su važne tri stvari: profesionalnost, znanje i kulturno ponašanje. Nepoznavanje, neprepoznavanje i nepridržavanje nekih osnovnih pravila uljudenog ponašanja dovode do *šumova* u komunikaciji poslovnih ljudi, a što ima za posljedicu propadanja važnih ugovora i dogovora. Stoga se prilikom pristupanja radu u uredu očekuje usvajanje normi i kućnog reda te organizacije.

### 5.4.1. Darovi

Poslovno darivanje važan je dio suvremenog poslovanja i zbog toga bi mu se trebala posvećivati posebna pažnja. Kroz darivanje poslovnim partnerima šalje se poruka o sebi, zaposlenicima, ali prije svega o kompaniji koju predstavljate, načinu na koji poslujete i kulturi komuniciranja. Poslovni se poklon može tumačiti kao marketinški alat ili način komuniciranja i promocije, izrazom brige za partnere ili zaposlenike i naravno, gestom kojom se podiže rejting same tvrtke. Neodgovarajući darovi ne samo da neće izazvati oduševljenje primatelja, već će nanijeti i dodatnu štetu. Poslovnim darivanjem zahvaljujemo suradnicima na lojalnosti i suradnji te ulažemo u dugoročne odnose.

Osobama istančanog ukusa važno je darovati proizvod s potpisom. Radoholičari će uvijek uživati u daru koji mogu koristiti u uredu, dok će hedoniste oduševiti kolekcija vrhunskih čajeva, kvalitetna čokolada i slično. Posebnu pažnju treba posvetiti darivanju inozemnih partnera i po potrebi čak konzultirati njihovu ambasadu, jer nepoštovanje propisa i kulture darivanja stranih

partnera može izazvati nepotrebne nesporazume u komunikaciji i ostaviti loš dojam. Neovisno o porijeklu poslovnog partnera, nećete pogriješiti ako darujete bilo koji suvenir ili predmet s nacionalnim hrvatskim obilježjem poput originalnih suvenira, umjetnina ili rukotvorina. U trendu je sve prirodno, kao i proizvodi iz kućne radinosti pa odabir dara sa specifičnostima vaše regije može biti zanimljiv dar za svakog poslovnog partnera. Primjerice, poduzeća iz Dalmacije mogu odabrati proizvode poput maslinova ulja, paškog sira, proizvoda na bazi lavande, vrećica s ljekovitim biljem i slično. Neki od prijedloga za poslovno darivanje su i nalivpera, džepni kalkulatori, stolni satovi, ukrasni predmeti od stakla, poslovni dnevници i stolni kalendari ako su naravno dobre kvalitete.

Dar koji je praktičan uvijek će biti cijenjen. Da bi darivanje bilo potpuno treba priložiti čestitku kojom će se partneru prenijeti dobre vibracije. Ne zaboravite se potpisati, a poneki hrabriji će možda sastaviti i vlastiti stih. Kupljeni dar mora biti lijepo umotan, a to će uvijek najbolje uraditi profesionalci. Ukrasne kutije su posebno zanimljive jer štite dar i doprinose iznenađenju prilikom otvaranja. Dodatci poput svilenog cvijeta ili mašne dobar su dodatak.

Uvijek treba imati na umu da je dar zrcalo u kojem se ogleda onaj tko daruje. Ako biramo sa srcem i posebnom pažnjom, tada ne možemo pogriješiti. Da bi bili lijepi, darovi ne moraju nužno biti i skupi (<http://www.poslovni.hr/after5/darivanje-kao-oblik-marketinske-komunikacije-i-nacin-poboljsanja-odnosa-98334#>, pregled: 5. 3. 2015.)

#### **5.4.2. Bonton izvan radnog mjesta**

Nakon radnog vremena ili u nekim neslužbenim i manje službenim prigodama vezanim uz vašu tvrtku, ne smije se zaboraviti na poslovni bonton. Poslovni bonton izvan radnog mjesta također ima svoja pravila.

Potrebno je temeljito raditi na sebi i mijenjati ono što bi vam moglo zasmetati u poslovnoj karijeri. Osim toga, poslovne večere, zabave i ostala druženja na kojima susrećete ljude s kojima radite ili poslovno surađujete prigode su u kojima su nezaobilazni standardi ponašanja. Ako neke osobe iz poslovnog okruženja susrećete izvan radnog mjesta morate biti svjesni da sve što činite može utjecati na vaš poslovni ugled. Ono što radite u slobodno vrijeme, isključivo je vaša stvar, ali ako društveni život na neki način uvedete u poslovni, onda to postaje dio vaše poslovne osobnosti.

Nikada vam neće naškoditi druženje s kolegama izvan radnog mjesta, ali pokušajte odvojiti poslovno od privatnog druženja. Na poslu je najbolje imati korektne i prijateljske odnose s nadređenima, ali i s ravnopravnim kolegama i kolegicama.

### **5.4.3. Putovanja**

Organizacija poslovnih putovanja počinje onog trenutka kada se donese odluka o postojećem putu, bilo da je organiziran na vlastitu inicijativu ili kao prihvaćanje određenog poziva. Dakle, putovanja mogu biti povezana s konkretnom suradnjom s određenim partnerom ili s održavanjem nekoga poslovnog skupa ili kongresa. Poslovne tajnice se obično angažiraju oko pronalaženja najbržeg i najudobnijeg načina putovanja, smještaja, prijevoza i sl. Vrlo važno pravilo bontona je uvažavanje kulturnih razlika. Planiranje vremena treba biti usklađeno na obostrano zadovoljstvo, kako bi se završile sve poslovne obaveze i pronašlo vrijeme za malo opuštanja, razgledavanje grada i sl.

Na poslovnim putovanjima osoba predstavlja sebe i svoju organizaciju. Na poslovnom putovanju osoba nije turist, uvijek je na dužnosti i za vrijeme cijelog trajanja puta se mora ponašati profesionalno. Prije polaska na put treba se dobro informirati o mjestu, zemlji gdje idemo. U današnje vrijeme to nam je dostupno putem weba i to je prednost koju moramo iskoristiti.

### **5.4.4. Uredski bonton**

Uredski bonton je utvrđeni način individualnog ponašanja zaposlenih u uredu. Cilj je unaprjeđenje pozitivne interakcije između samih zaposlenih te između zaposlenih i klijenata, partnera, potrošača i drugih. Za posao su važne tri stvari: profesionalnost, znanje i kulturno ponašanje. Osnovna pravila:

- za posao se odijevajte primjereno
- naučite imena ljudi s kojima radite
- ne držite noge na stolu
- ne žvačite gumu za žvakanje, pogotovo kad telefonirate
- budite točni, dolazite uvijek na vrijeme i nemojte biti prvi koji odlazi s posla
- ne upotrebljavajte uredsko računalo za izradu osobnih projekata

- pristojno je kroz vrata propustiti domaćina ispred sebe, a domaćin dočekuje goste s vanjske strane (Bebek, 2000: 15-313).

## 6. Neetično ponašanje u poslovanju

Sve češće smo svjedoci neetičnog ponašanja. Neetično ponašanje definira se kao nešto što nije u skladu s opće prihvaćenim pravilima i/ili moralom, ali ne uvijek u prekršaju prema zakonu. Nešto što je neetično nije nužno da je i protuzakonito, tj. nelegalno, ali i obrnuto. Gotovo svaki dan se upravo u poslovanju odvijaju takve igre kada se povlače neetični potezi koji nisu zakonski zabranjeni, ali su neetični. Ponekad upravo takvi potezi nanose veće štete nego oni koji nisu u skladu sa zakonom, ali su moralni. Iako neetična ponašanja nisu u sukobu sa zakonom uvijek ne znači da su ispravna. Prostor neetičnom ponašanju koje će proći nekažnjeno se stvara kroz loše definirane zakone ili sustave koji ne postoje za određene slučajeve ili pak zakone koji se ne provode kako bi trebali. Nejasni ciljevi dovode do pomutnje i krivih odluka koje su štetne i etički upitne. Takve krive odluke ne moraju nužno biti učinjene s namjerom. Neznanje ili nekompetencija česti su uzroci štetnih odluka za sve poslovne sudionike. Olako prihvaćanje odgovornih pozicija, bez potrebnog znanja, u upravnim odborima i drugim tijelima upravljanja isključivo radi profita bilo financijskog, političkog ili nekog trećeg zna izazvati velike poslovne gubitke. Osobe koje se nađu u takvim situacijama opravdavaju se činjenicom da nisu učinili ništa protuzakonito. Ili da oni nisu kompetentni niti jedini odgovorni, nego da su samo podržali prijedlog koji eto i nisu dobro proučili, smatrajući da su time oslobođeni svake krivnje za nastalu štetu.

Poslovno neetičan menadžment brine samo za sebe i dobit koju ostvaruje za poduzeće. Zakonske propise doživljava kao prepreke koje mora zaobići da bi se postigli željeni ciljevi. Strategija poslovno neetičnog menadžmenta jest iskorištavanje mogućnosti radi organizacijskih ili osobnih ciljeva (Pupavac 2006: 136-137). Neetično ponašanje može rezultirati kratkoročnim uspjehom, ali nipošto ne može biti temelj dugoročno održivom poslovanju jer potrošači, korisnici, poslovni subjekti i društvo u cjelini prepoznaju, osuđuju i izbjegavaju neetične pojedince ili tvrtke.

Mogući oblici neetičnog ponašanja su: 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 (Čehok, Koprek 1996: 161).

Posljednjih godina u poslovnom svijetu nailazimo na brojne poslovne afere koje pružaju raznovrsne primjere nemoralnoga i neetičkoga ponašanja poznatih svjetskih menadžera i na taj način zaoštavaju problem poslovne i menadžerske etike. Najpoznatiji i dosad najkрупniji takav skandal je slučaj Enrona i njegove revizorske kuće Arthur Andersen. Enron je godinama varao svoje investitore i poslovne partnere o uspješnosti svog poslovanja, u poslovnim knjigama prikazivao lažne podatke, dugove prebacivao na društva koja su njegovi vodeći ljudi osnivali s inozemnim partnerima, čije su knjige skrivane od neovisnih revizora i na temelju tih lažnih podataka dobivao kredite od banaka i financijskih fondova koje više nije mogao vratiti. Bio je to najveći bankrot u američkoj povijesti. Većina pogrešaka u reviziji rezultat su pogreške u odlučivanju. Sve više zaposlenika radi neovisno, izvan organizacija i bez neposredne kontrole.

Mnoga poduzeća u poslovanju idu do granice kaznenog što je moralno vrlo opasno i rizično, a može tvoriti i uvjerenje kod zaposlenih kako određeno ponašanje, premda nije sasvim etički ispravno, može proći jer je takvo ponašanje zakonski dopustivo. Često se u poslovnoj etici vlada „moral uspjeha“, a to znači da je najvažnije uspjeti zbog čega se može olako prelaziti preko sumnjivih oblika poslovanja (Dujanić 2003: 58). Prevladava mišljenje da su menadžeri koji propuste pružiti pravo vodstvo i sustave vrijednosti, koji ne potiču i ne olakšavaju etično ponašanje jednako odgovorni kao i oni koji opažaju neetičnost, izvršavaju neetična djela i svjesno se koriste neetičnim korporacijskim djelima (Sharp Paine 1994: 106).

Etika nadilazi zakon, ona zapravo komunicira sa savješću pojedinca. Ali da bi savjest reagirala na neetička djelovanja moramo je na to pripremiti. Kako? Čestim ispitivanjem i promišljanjem svih naših postupaka. Sve poslovne odluke treba donositi promišljeno i bez žurbe, a provedba bi trebala biti brza i odlučna (<http://filaks.hr/index.php/image-gallery/animals/9-uncategorised/203-poslovanje-u-skladu-s-etickim-vrijednostima>, pregled: 7. 2. 2015.).

## ZAKLJUČAK

U suvremenom društvu poslovanje se obavlja uglavnom za novac i promatra se kroz kategoriju koristi i dobiti. Umjetnici, liječnici ili znanstvenici veliki dio svoga djelovanja razmjenjuju za ugled, moć i slično, a ne kroz već ustaljene oblike što znači da poslovnu etiku trebamo shvatiti i šire od pojma dobiti. Iz poslovne etike isključeni su oni koji obavljaju posao, a za njega ne primaju nikakvu korist, npr. saborski zastupnici. Etičnost se u poslovnom svijetu odnosi na korektno izvršavanje preuzetih ciljeva za koje smo odgovorni drugoj strani. Nikada nije kasno za usvajanje etičkih vrijednosti ako ih nismo, iz bilo kojeg razloga, prije usvojili. Kad ulazimo u poslovni svijet pretpostavlja se da smo gotovo formirane ličnosti s već usvojenim vrijednostima koje trebamo provoditi i u poslovnom životu. Primjeri iz prakse upućuju nas na istinu koju trebamo prihvatiti, a ona je da učenje i izgradnja osobe ne prestaje sve dok osoba živi. Provođenjem brojnih analiza stavova proveden je zaključak kako menadžeri smatraju etičnijim svoje zanimanje od političara, vladinih službenika i odvjetnika, dok svoju profesiju smatraju manje etičnom od profesije liječnika i profesora. Ovakav rang etičnosti profesije menadžmenta u posljednje vrijeme u Hrvatskoj ozbiljno je narušen postupcima raznih samozvanih menadžera te političkih moćnika, što bi trebalo biti dodatni poticaj za časne i educirane menadžere da još više vode računa o etičnosti poslovanja (Dujanić 2003: 54).

*Ingrid Jubešić*

## POPIS LITERATURE

### Knjige i članci:

- Aleksić, A. (2007). *Poslovna etika - element uspješnog poslovanja*. U: *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*: 5. Zagreb.
- Bartol, K. M., Martin, D.C. (1991). *Management, international edition*. New York: McGraw-Hill.
- Bebek B., Kolumbić A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija.
- Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga: 2008.
- Crane, A., Matten, D. (2004). *Business Ethics: A European Perspective*. New York: Oxford University Press.
- Čehok, Koprek (1996). *Etika: priručnik jedne discipline*, Zagreb: Školska knjiga.
- Daft, R.L. (2006). *The New Era of Management, International Edition..* China: Thompson SouthWestern.
- Donaldson, T., Dunfee, T. W. (1994). *Toward Unified Conception of Business Ethics: An Integrated Social Contracts Theory*. *Academy of Management Review*, 19(2).
- Hill, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2005). *Management, Upper-Saddle River*. NJ, Pearson Prentice Hall.
- Dujanić, M. (2003). *Poslovna etika u funkciji managementa*. U: *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, god. 21., sv. 1.
- Klaić, B. (1983). *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.
- Madsen, P., Shafritz, J.M. (1990). *Essentials of Business Ethics*. New York: Penquin Books.
- Pupavac D. (2006). *Etika za menadžere*. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
- Pavićević, V. (1967). *Osnove etike*. Beograd: Kultura.
- Rogošić, N. (2005). *Etičke dvojbe u poslovanju*. *Obnovljeni život*. 60, 4.



Sharp Paine, L. (1994). *Managing for Organizational Integrity*. Harvard Business Review, 72(2).

Shaw, W.H. (1991). *Business Ethics*. Wadsworth Inc. Belmont.

Warr, P. (2002). *Psychology at work*. Penguin books.

### **Internetski izvori:**

*Etički kodeksi u oglašavanju*. Dostupno na:

<http://reklamiranje.net/eticki-kodeksi-oglasavanju/> [10. siječnja 2015.]

Babić, Mirjana . *Jamstvo dugoročno održiva poslovanja*. Dostupno na:

<http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2014/6/jamstvo-dugorocno-odrziva-poslovanja,397,13189.html> [17. siječnja 2015.]

Bešlić, Ana. *Društvena odgovornost i uspješnost srednjih i velikih građevinskih poduzeća u RH*.

Dostupno na: <http://e-lib.efst.hr/2012/2102730.pdf> [17. siječnja 2015]

Bičak, Darko. *Darivanje kao oblik marketinške komunikacije i način poboljšanja odnosa*.

Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/after5/darivanje-kao-oblik-marketinske-komunikacije-i-nacin-poboljsanja-odnosa-98334#> [5. ožujka 2015.)

Budeš, Radovan . *Poslovanje u skladu s etičkim vrijednostima*. Dostupno na:

<http://filaks.hr/index.php/image-gallery/animals/9-uncategorised/203-poslovanje-u-skladu-s-etickim-vrijednostima> [10. siječnja 2015]

Čoh, Ćiril. *Moć i nemoć etičkog poslovanja*. Dostupno na:

[http://ccoh/povels.hr/~slovna\\_etika/Tekstovi/Coh\\_%20Moc%20i%20nemoc%20etickog%20poslovanja\\_predavanje.doc](http://ccoh/povels.hr/~slovna_etika/Tekstovi/Coh_%20Moc%20i%20nemoc%20etickog%20poslovanja_predavanje.doc) [17. siječnja 2015]

Dodoš Pintarić, Aleksandra. *Poslovni sastanak – kako ga kvalitetno pripremiti i provesti*.

Dostupno na: <http://www.algebra.hr/poslovni-sastanak-kako-ga-kvalitetno-pripremiti-provesti/>  
[5. ožujka 2015]

Marcetić, Andreja. *Poslovno odijevanje (Business Dress Code)*. Dostupno na:

<http://www.kvalis.com/o-portalu/item/117-poslovno-odijevanje-business-dress-code> [6. ožujka. 2015.]

Novak-Ištok, Marija. *Govor tijela – tiha, a tako 'glasna' komunikacija*. Dostupno na:

<http://www.poslovni-savjetnik.com/savjetnik/poslovni-stil/govor-tijela-tiha-tako-glasna-komunikacija> [5. ožujka 2015]

Vuković, Lidija. *Nužnost etičkog poslovanja*. Dostupno na:

<http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic> [17. siječnja 2015.]