

# Podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizacijama

---

**Vukadin, Ivana**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:458242>

*Rights / Prava:* [Attribution 3.0 Unported/Imenovanje 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-15**



*Repository / Repozitorij:*

[Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE  
VARAŽDIN**

**Ivana Vukadin**

**PODIZANJE SVIJESTI O ETIČKOM  
PONAŠANJU U ORGANIZACIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Varaždin, 2021.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU**  
**FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE**  
**V A R A Ž D I N**

**Ivana Vukadin**

**Studij: Poslovni sustavi**

**PODIZANJE SVIJESTI O ETIČKOM PONAŠANJU ORGANIZACIJI**

**ZAVRŠNI RAD**

**Mentor:**

Doc. dr. sc. Nikola Kadoić

**Varaždin, kolovoz 2021.**

*Ivana Vukadin*

### **Izjava o izvornosti**

Izjavljujem da je moj završni rad izvorni rezultat mojeg rada te da se u izradi istoga nisam koristio drugim izvorima osim onima koji su u njemu navedeni. Za izradu rada su korištene etički prikladne i prihvatljive metode i tehnike rada.

*Autor/Autorica potvrdio/potvrdila prihvaćanjem odredbi u sustavu FOI-radovi*

---

## Sažetak

Etika kao znanstvena disciplina obuhvaća sustav vrijednosti koji je propisan moralnim normama i odgovornim ponašanjem. U posljednjem stoljeću razvila se poslovna etika kao posebna grana etike, a predmet poslovne etike je svakako etičko postupanje u organizaciji i donošenje etičkih odluka. Za etičko postupanje u organizaciji potrebno je ponašati se sukladno etičkom kodeksu kojim su određena sva pravila organizacije. Ipak, za pojedine aspekte etičkog poslovanja i postupanja potrebno je da čovjek ima urođene vrijednosti poput poštenja, čestitosti i slično. S teorijskog aspekta u radu će biti obrađeni pozitivni aspekti poslovne etike, etičkog postupanja i etičkog donošenja odluka. S druge strane tijekom analize poslovne etike objasnit će se i oni aspekti koji su fokusirani na negativne aspekte, odnosno na neetično postupanje. U praktičnom dijelu rada bit će obrađeni primjeri neetičnog ponašanja i donošenja odluka u Hrvatskoj i svijetu.

**Ključne riječi:** etika; poslovna etika; etičko ponašanje; etički kodeks; donošenje odluka; organizacija;

# Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Etika u poslovanju.....	2
2.1. Poimanje etike .....	2
2.2. Poslovna etika.....	4
2.2.1. Etičko donošenje odluka u organizaciji.....	7
2.2.2. Kršenje etičkog standarda u donošenju odluka .....	11
2.2.3. Zamke u odlučivanju .....	13
2.2.4. Greške u odlučivanju.....	14
2.2.5. Kako provesti etičku reviziju? .....	15
2.3. Podizanje svijesti zaposlenika o etičkom ponašanju u organizaciji.....	16
2.3.1. Podizanje svijesti edukacijom za zaposlenike.....	16
2.3.2. Podizanje svijesti etičkim kodeksom.....	17
2.3.3. Podizanje svijesti osnivanjem etičkih povjerenstava .....	18
2.3.4. Etički standardi i kršenje etičkih standarda .....	21
3. Primjer neetičkih ponašanja u organizacijama .....	22
4. Zaključak .....	30
5. Popis literature.....	31
6. Popis slika .....	34
7. Popis tablica .....	35
8. Prilozi (1, 2, ... ).....	36

# 1. Uvod

Etika je disciplina koja proučava moral i moralne norme koje je nužno poštivati kako bi ljudsko ponašanje i donošenje odluka bilo pravično i pravedno. Postankom prvih civilizacija počele su se razvijati i određene moralne vrijednosti. Osnovne moralne vrijednosti do danas su ostale nepromijenjene, već su tijekom godina ušle u brojne zakonske i pod zakonske propise kao temeljne vrednote ustavnopravnog poretka i civiliziranog društva. Iz etike je nastala poslovna etika kao posebna znanstvena disciplina. Poslovna etika je ujedno i predmet ovog završnog rada, a fokus je stavljen na (ne)etično donošenje odluka u organizaciji i (ne)etično postupanje.

Završni rad pod naslovom 'Podizanje etike svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji' obuhvaća ponajprije etiku kao znanstveni disciplinu iz koje je nastala interdisciplinarna etika – poslovna etika. Završni rad ima svoj opći i specifični cilj. Za potrebe realizacije općeg cilja rada obrađeni su sljedeće područja:

- povijesni nastanak i definicija etike,
- poimanje poslovne etike,
- klasifikacija poslovne etike,
- etičko donošenje odluka u organizaciji,
- načini kršenja etičkog standarda u donošenju odluka,
- zamke u odlučivanju,
- greške u odlučivanju
- podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji kroz tri razine: organiziranjem edukacije za zaposlenike, etičkim kodeksom i osnivanjem etičkih povjerenstava
- analizom etičkog povjerenstva za državne službenike.

Opći cilj rada je ujedno i teorijski aspekt koji je nužan da se shvati specifični cilj rada. Naime specifični dio rada odnosi se na praktični aspekt. Za potrebe realizacije praktičnog dijela rada obrađeno je petnaest primjera iz prakse o neetičnom donošenju odluka. Sadržaj završnog rada podijeljen je u pet logički povezanih poglavlja. U uvodu se čitatelja upućuje u samu temu rada, ciljeve i metode koje su korištene prilikom pisanja završnog rada.

U drugom poglavlju definirane su metode i tehnike koje su korištene tijekom pisanja rada. U trećem poglavlju govorit će se o teorijskom aspektu. Teorijskim aspektom je obuhvaćeno povijesni nastanka i poimanje etike u generalnom smislu. Nadalje, u ovom poglavlju će biti definirana poslovna etika, njezine karakteristike, klasifikacija, etičko donošenje odluka, kršenje etičkog standarda u donošenju odluka, zamke i greške prilikom odlučivanja. Isto tako u ovom poglavlju analizirani su aspekti podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji kroz edukaciju za zaposlenike, donošenjem etičkog kodeksa i osnivanjem etičkih

povjerenstava. Glede posljednje kategorije analizirano je etičko povjerenstvo za državne službenike sukladno važećim zakonskim i podzakonskim propisima. U četvrtom poglavlju obrađen je praktični aspekt poslovne etike. Naime, u ovom poglavlju je prikazan pregled petnaest slučajeva neetičnog ponašanja u organizaciji.

Zaključak istraživanja predstavlja sintezu svega iznesenog u radu, dok se na kraju rada nalazi popis relevantne literature, slika i tablica koji su korišteni prilikom pisanja završnog rada.

Tijekom izrade završnog rada korištene su različite metode. Izvori podataka koji su korišteni prilikom pisanja rada bazirani su na proučavanju literature raznih autora, te časopisa domaćih i stranih izvora. U tom je djelu korištena metoda kompilacije, odnosno preuzimanje tuđih rezultata znanstveno istraživačkoga rada, tuđih opažanja, zaključaka i spoznaja. Korištena je i metoda deskripcije kojom su opisani pojedinačni pojmovi.

Također su korištene induktivna i deduktivna metoda, gdje prva podrazumijeva primjenu induktivnog načina zaključivanja u kojem se na temelju pojedinačnih činjenica dolazi do općih zaključaka, a druga metoda iz općih stavova izvodi posebne. Isto tako u radu je korištena i metoda analize čija je osnovna svrha analitički pristupiti neetičnom ponašanju u organizaciji. Ranije navedena analiza opisana je kroz praktični dio rada gdje je prikazano petnaest primjera neetičnog ponašanja u organizaciji. Takvo ponašanje je ujedno bilo i medijski popraćeno, te se uglavnom radi o medijskim izvorima.

## **2. Etika u poslovanju**

Predmet ovog poglavlja odnosi se na teorijski aspekt etike, poslovne etike i podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji. Tijekom ovog poglavlja ponajprije će biti analizirano poimanje etike i to u kontekstu povijesnog razvoj od antike pa tijekom srednjeg vijeka i renesanse. Nadalje, u ovom poglavlju, također, analizirat će se i moderno stajalište teorija o etici u kontekstu poslovne etike i etičkog kodeksa koji je važan akt svake organizacije. Isto tako razmatrat će se o etičkom donošenju odluka, kršenju etičkih standarda u donošenju etičkih odluka i u konačnici podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji.

### **2.1. Poimanje etike**

Riječ etika dolazi od grčke riječi *ethos*, koja označava običaj, naviku i karakter. Brojni filozofi i teoretičari su stoljećima definirali pojam etike, odnosno koji su njezini esencijalni sastojci. Shodno ranije navedenome izdvojit će se nekoliko definicija etike. Etika u širem smislu obuhvaća „skup načela moralnoga ponašanja nekog društva ili društvene skupine koja se zasnivana temeljnim društvenim vrijednostima poput dobrote, poštenja, dužnosti, istine i sl.“[1]



Etika, također, označava i znanost o moralu „kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva“ [1]. S druge strane, etika podrazumijeva i „filozofsku disciplinu koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja“ [1].

Počeci razvoja etike datiraju još iz antičkog razdoblja. Daljnji razvoj je nastavljen u srednjem vijeku i renesansi. Početkom 19. stoljeća Jeremy Bentham i John Stuart Mill su uveli pojam utilitarizma. U tom kontekstu utilitarizam predstavlja svjesnu primjenu moralnih načela koji vode postupke ljudi. Raščlanjujući sam pojam utilitarizma valja istaknuti kako se isti primjenjivao kroz načelo koristi ili najveće sreće. Osnovna bit ovog načela proizlazi iz ispravih postupaka koji potiču sreću, a pogrešni uzrokuju nesreću. U svojoj osnovi ovo načelo se temelji na mogućnosti izbora, odnosno na posljedicama postupaka. Drugim riječima, ako je postupak dobar krajnji cilj će biti sreća, ako je postupak loš produkt istog je nesreća. Analizirajući povijesni pregled razvoja etike potrebno je spomenuti i Immanuela Kanta čija je deontološka etika obilježila 20. stoljeće. „Kantova deontološka etika temelji se na određivanju onoga što je ispravno prije nego što čovjek spozna što je dobro“ [1]. Iz deontološke etike nastao je Kantov kategorički imperativ ili, kako ga Kant naziva, univerzalni zakon. Kategorički imperativ počiva na osnovnom pitanju „Što bi čovjek trebao činiti bez obzira na posljedice?“. Osnovna svrha etičkih načela temelji na poštivanju etičkih načela, odnosno da etička načela moraju služiti svima jednako.

Suvremeni teorijski etički pristup počiva na:

- meta-etika,
- etici skrbi i
- feminističkoj etici.

Rawls je 1971. godine meta-etiku zasnivao na teoriji da moralna načela prethode i nužna su za razvoj pravila, odnosno osjećaja pravde. Glede etike skrbi 1994. godine govore Beauchamp i Childress. Naglašavaju značajke bliskih odnosa poput emocionalne posvećenosti i volje da se djeluje u korist osobe. Ranije navedeni odnosi bitni su za postupanje u međuljudskim odnosima, odnosno za poticanje pozitivnog odnosa nego za donošenje konačne odluke. Gilligan 1982. godine govori o feminističkoj etici koja počiva na manjinskim skupinama, odnosno na brizi za slabije zaštićene populacije.

Teorije o primijenjenoj etici, odnosno o modernoj etici počinju se razvijati potkraj 20. i početkom 21. stoljeća. U konačnici riječ je o najnovijem etičkom pristupu, a naglasak je na etici u profesijama, poslovanju i javnoj politici. Moderna etika svoje uporište pronalazi u ponašanju koje je u skladu s prihvatljivim standardima. U literaturi primijenjena etika još se naziva i

profesionalna etika. Profesionalna etika temelji se na etičkom kodeksu. Etičkim kodeksom utvrđuju se osnovna pravila ponašanja svih zaposlenika u organizaciji radi promoviranja temeljnih etičkih vrijednosti. Svrha i cilj etičkog kodeksa organizacije je ostvarivanje misije i vizije organizacije. Osnovna vizija svake organizacije je ponašanje sukladno najvišim zahtjevima čestitosti u svim svojim djelovanjima. „Pravila ponašanja propisana etičkim kodeksom pružaju smjernice za aktivnosti i suradnju s poslovnim partnerima i suradnicima.“ [2] Obzirom da su općim zakonskim i podzakonskim aktima definirana osnovna pravila ponašanja koja ne obuhvaćaju sve poslovne scenarije, odnosno ne postoje pravila ponašanja koja mogu predvidjeti i odrediti sve elemente prihvatljivog ponašanja, svaka organizacija osniva vlastiti etički kodeks sukladno poslovanju. „Temeljni cilj etičkog kodeksa je da svaki zaposlenik svojim ponašanjem promiče ugled organizacije“ [2]. Etički kodeks nema snagu pravne norme, nego predstavlja skup etičkih načela za reafirmaciju sustava vrijednosti u organizaciji i u radu s poslovnim partnerima i suradnicima. Osim spomenutih ponašanja, etička načela „trebaju se uzeti u obzir prigodom donošenja akata koji reguliraju način poslovanja“ [2] u organizaciji.

## 2.2. Poslovna etika

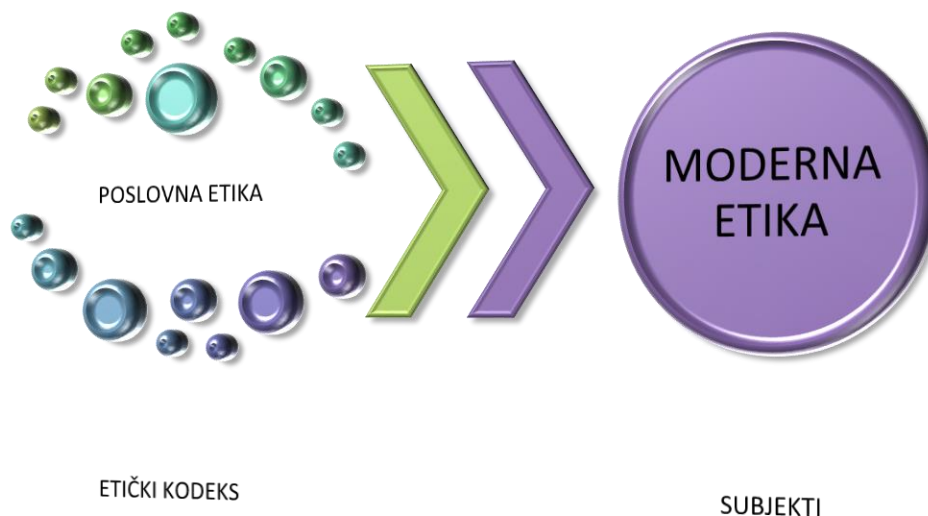
Poslovna etika je složen proces s interdisciplinarnim pristupom. Prema Dujanić (2003) postoje standardi u poslovnoj etici koji nam „govore“ što je dobro, a što loše u vođenju poslovanja u donošenju odluka. Današnju, moderni poduzetnici rođeni su u okviru neke društvene grupe, samim time pripadaju nekoj vjeroispovijesti. Kao osobe odgajani su u skladu s nekom tradicijom, time usvajaju neke vrijednosti koja im na kraju krajeva postaje filozofija morala. Ta filozofija pomaže određivanju osobnih ciljeva. Prepoznaju dobro i loše te na temelju svojih zapažanja donosi odluke i smjer djelovanja [3].

S druge strane potrebno je kratko se osvrnuti i na povijesni nastanak poslovne etike. Sve je krenulo suradnjom etike i ekonomije u 20. stoljeću kada se počela razvijati nova znanstvena disciplina – poslovnu etiku. Poslovna etika prvi puta se spominje šezdesetih godina 20-tog stoljeća. Temelj je bio u odnosima društvenog poslovanja u gospodarstvu. Pod time se točno misli na prava radnika, zadovoljavajući uvjeti rada, minimalna plaća. Krajem sedamdesetih godina prošlog stoljeća u SAD-u i zemljama Zapadne Europe problematika etike u gospodarstvu zauzima sve više mjesta u teoriju i praksi poduzetništva. Osamdesetih godina prošlog stoljeća poslovna etika postaje područje akademskog istraživanja. 1987. godine održana je prva konferencija o poslovnoj etici, a na njoj s radom počinje „European Business Network“ kao međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju. Krajem 20-tog stoljeća mnoge svjetske tvrtke počinju prakticirati etičko ponašanje i smatraju ga bitnom vrijednosti u poslovanju [3]. Iz kratkog povijesnog pregleda

sasvim je jasno da poslovna etika postaje značaj faktor u poslovnom okruženju, odnosno postaje dio modernog poslovanja.

Postoje brojne definicije poslovne etike ali u suštini poslovna etika se temelji na:

- evaluaciji poslovnih aktivnosti u terminima njihovih etičkih obilježja,
- istinitosti i pravednosti očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, društvenih odgovornosti i sl.,
- primjeni općeprihvaćenosti etičkih načela u procesu poslovanja pojedinaca i poduzeća.



Slika 1. Temelj poslovne etike (Izvor: izrada autora)

Poslovna etika sačinjena je od nužnih faktora bez kojih se ne bi mogla mi provoditi. Naime, kako je i prikazano Slikom 1., poslovna etika temelji se na klasičnim teorijama etike koje u svojoj osnovi obuhvaćaju dobre i loše odnose, odnosno moralne dužnosti i obveze. Poslovna etika zasniva se na trima teorijama: teoriji utilitarne etike, teoriji etike zasnovane na pravima i teoriji pravde. Nadalje, poslovna etika zasnovana je na etičkom kodeksu – skupu formalnih i neformalnih pravila, shema, popisa i drugih običaja u poslovnom ponašanju. Etičkim kodeksom je propisano pristojno ponašanje, odnosno očekivano ponašanje, uzajamno poštivanje i uvažavanje ali i okvir u kojem bi se zaposlenici trebali kretati kada je riječ o olakšavanju donošenja poslovnih odluku. Posljednji i ujedno najbitniji faktor bez kojeg ne bi bilo ni ranijih faktora bitnih za poslovnu etiku su svakako – subjekti. Govoreći o subjektima

ponajprije se misli na ljude (zaposlenike) kao izvršitelje poslovnih zadataka, zatim organizaciju kao pravnu tvorevinu i u konačnici društvo kao cjelinu [4].

Poslovna etika je posebno područje koje je utjelovljeno primjerima opće etike. Odnosi se na odgovornost u poslovnom i društvenom smislu. Zauzima jako veliki značaj u primjeni etičkih principa za ponašanje u poslovanju. Postoje mnogi razlozi primjene poslovne u poslovnom ponašanju. Neki od njih su sljedeći:

- sprječavanje štete,
- zaštita poduzeća,
- zaštita ljudi unutar poduzeća i
- osobni razlozi.

Poslovna etika se primjenjuje iz razloga što se nastoji spriječiti mogućnost štete koju bi netko svojim djelovanjem mogao uzrokovati. Isto tako, promicanje etičkog ponašanja, odnosno poslovne etike štiti poduzeće i članove zajednice [3].

Razine poslovne etike prikazane su nastavno u Tablici 1.

Tablica 1. Razine poslovne etike

<b>RAZINE POSLOVNE ETIKE</b>	
<b>MIRKO</b>	- organizacijske jedinice na najnižem nivou
<b>MEZO</b>	- unutar poduzeća - strategije poslovne jedinice - centri odgovornosti - odjeli - funkcije
<b>MAKRO</b>	- poduzeće - korporacijski nivo
<b>GLOBALNO</b>	- poduzeća u globalnoj ekonomiji

Izvor: obrada autora prema Dujanić M. Poslovna etika u funkciji managementa, Zb.Rad. – Sveuč.Rij., Ekon.fak.Rij., god.21.Sv.1 (2003), str. 53.-63

Kao što je razvidno iz Tablice 1. poslovna etika može se promatrati na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj razini.

### 2.2.1. Etičko donošenje odluka u organizaciji

„Etičko donošenje odluka u organizaciji temelji se na modelima donošenja etičkih odluka“ [3]. Ukupno postoje četiri modela donošenja etičkih odluka:

1. Utilitarni pristup,
2. Individualni pristup,
3. Moralni pristup,
4. Pristup pravde.

Utilitarni pristup temelji se na učincima, ishodima i posljedicama, dok nasuprot istih stoje motivi. Prilikom donošenja odluke zaposlenici razmatraju učinke svake alternativne odluke i odabiru onu koja ima najveću koristi najvećem broju ljudi. Ovim pristupom propisani su etički standardi koji se odnose na organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa. Individualni pristup temelji se na moralnom ponašanju i donošenju odluka koje imaju više dobrih nego loših strana u odnosu na nastali problem. Kod ovog pristupa značajno je da dugoročni interesi pojedinca se odnose na prilagođavanje jedni drugima. Moralni pristup temelji se na fundamentalnim pravima i slobodi svakog čovjeka koja se mora poštivati i ne ugrožavati istu donošenjem (ne)etičkih odluka. Prilikom donošenja odluke zaposlenici ne smiju zadirati u prostor ljudski prava i povrjeđivati ista. Pristup pravde zasniva se na standardu moralnog donošenja odluka koje počiva na jednakosti, nepristranosti i poštenju. Osnova svega je pravilna raspodjela koja će u konačnici koristiti svima [5]. Pojam etika obično se odnosi na moralna načela i norme prema kojima se može suditi o ljudskim postupcima. U poslovanju utječe na gotovo svaku odluku bilo kojeg zaposlenika, direktora ili vlasnika u bilo kojoj industriji, od razvoja proizvoda i usluga do načina na koji organizacije komuniciraju s kupcima, dobavljačima, zaposlenicima i društvom. Kao što Jeffrey Luckins ističe, bolje etičko odlučivanje "može smanjiti rizike i zaštititi dobru volju poslovanja", a istovremeno je u skladu s motivima profita. To je prilično snažan argument za to da etika bude u središtu organizacije. Postoje brojni modeli za stvaranje okvira za etičko odlučivanje. Tipičan model sastoji se od niza pitanja ili izjava koje pomažu korisnicima da razjasne svoja razmišljanja i kako vide problem. Ideja je potaknuti menadžere i zaposlenike da procijene situaciju, odluče što će učiniti, dogovoriti način naprijed, izvijestiti i komunicirati.

Koraci pri donošenju etike odluke temelje se na sljedećim postulatima:

1. Prepoznavanje problema,
2. Identificiranje alternative,
3. Ocjenjivanje alternative,
4. Procjenjivanje mogućih posljedica i vjerojatnosti,
5. Procjenjivanje očekivanih vrijednosti,
6. Pravdanje izabranih aktivnosti [6].

Etičke odluke klasificiraju se u dvije velike kategorije – legalno i nelegalno, a one se u svojoj osnovi dijele na još četiri pod-kategorije. Klasifikacija je prikazana Tablicom 2.

Tablica 2. Klasifikacija etičnosti odluka

<b>ETIČNO</b>	II. Etično i legalno	I. Etično i nelegalno
<b>NEETIČNO</b>	III. Neetično i legalno	IV. Neetično i nelegalno
	<b>LEGALNO</b>	<b>NELEGALNO</b>

Izvor: obrada autora prema Hoffman, W.M., Moore, J.M.: Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality, Second Edition, McGraw Hill Publishing Company, 1990., str.74.

Iz Tablice 2. možemo zaključiti da je postoje različite kombinacije koje se temelje na etičnom i neetičnom postupanju, odnosno na legalnom i nelegalnom. Prema klasifikaciji najprimjerenije i ujedno očekivano postupanje je II. Etično i legalno, dok je IV. Neetično i nelegalno postupanje teško kažnjivo i predstavlja najgori oblik neetičnog donošenja odluka.

Temeljna pravila poslovnog ponašanja u organizaciji trebaju se zasnivati na etičkim vrijednostima prikazanim Tablicom 3.

Tablica 3. Pravila poslovnog ponašanja u organizaciji

### **PRAVILA POSLOVNOG PONAŠANJA U ORGANIZACIJI**

Zakovitost rada i poslovanja

Profesionalnost

Stručnost

Pravičnost

Poštenje

Transparentnost

Savjesnost

Odgovornost

Izvor: izrada autora

Pravila poslovnog ponašanja u organizaciji prikazana Tablicom 3. također predstavljaju temelj za utvrđivanje općih pravila ponašanja. „Opća pravila poslovnog ponašanja odnose se na najbitnija područja poslovne aktivnosti organizacije, koja utječu na njezin ugled i položaj u tržišnom poslovnom okruženju“ [2].

Zadatak i cilj općih pravila je definirati pravila rada i poslovnog ponašanja u značajnim poslovnim aktivnostima organizacije, „sukladno visokim profesionalnim standardima rada i temeljnim etičkim vrijednostima organizacije“ [7].

Opća pravila poslovnog ponašanja utvrđuju se za sljedeća područja:

1. „Odnosi s javnošću,
2. Zakonitost rada i poslovanja,
3. Profesionalnost, stručnost, objektivnost i neovisnost u radu,
4. Povjerljivost i tajnost u poslovanju i zaštiti podataka,
5. Poštenje u radu i poslovanju,
6. Izbjegavanje sukoba interesa,
7. Uvažavanje ljudskih prava i temeljnih vrednota“ [2].

Odnosi s javnošću obuhvaćaju posrednu ili neposrednu komunikaciju organizacije s javnosti, posebno s vanjskim suradnicima i partnerima. O odnosima s javnošću ovisi ugled organizacije. Ponašanje svakog radnika izravno utječe na mišljenje javnosti o organizaciji. Isto tako, ponašanje radnika utječe na tržišni položaj, rezultate poslovanja i razumijevanje poslovne etike. Ranije navedeno je preduvjet za ostvarivanje poslovnih ciljeva organizacije. U ovom kontekstu valja istaknuti kako se organizacija i njezini zaposlenici moraju voditi temeljnim i općim pravilima poslovnog ponašanja. Drugim riječima, Zaposlenici svojim djelovanjem ne smiju negativno utjecati na ugled organizacije, ne smiju namjerno i svjesno sudjelovati u aktivnostima i ponašanjima koja krše važeće zakone [2].

Sljedeći aspekt koji je izuzetno bitan odnosi se na zakonitost u radu i poslovanju. Naime u provođenju poslovne politike i donošenju odluka na razini organizacije zaposlenici moraju poštivati opća pravila poslovnog ponašanja koja se odnose na zakonit rad. Pojednostavljeno rečeno, zaposlenici moraju poštivati i pridržavati se važećih zakona i propisa na radu te primjenjivati i obavljati najviše profesionalne, komercijalne i etičke standarde pod vodstvom statuta tvrtke kako bi osigurali zakonitost rada i poslovanja [2].

Isto tako, uprava organizacije i zaposlenici trebaju izbjegavati situacije koje mogu naštetiti njihovoj struci, stručnosti, profesionalnosti i objektivnosti. Tijekom obavljanja posla, proces donošenja odluka mora biti pošten, neovisan i objektivan [2]. Pri izvještavanju o rezultatima svoga rada moraju biti profesionalni i upozoravati na stanje i moguće probleme. Osim pridržavanja ranije navedenih pravila, rukovodstvo i zaposlenici organizacije moraju izvršavati zadatke kontinuirano, ekonomično, učinkovito i djelotvorno u cjelini. Obavljanje posla mora biti u skladu sa zakonima, propisima, planovima i strategijama, što također uključuje zaštitu imovine organizacije. Pri poštivanju pravila, oni također moraju obratiti pažnju na kontinuirano osposobljavanje, obrazovanje i postizanje visoke razine profesionalnosti i učinkovitosti [2]. Sljedeće načelo koje je nužno poštivati odnosi se na povjerljivost i tajnost u poslovanju te zaštitu podataka. Obzirom da se reputacija organizacije

temelji na povjerljivosti u obavljanju poslova i odgovornosti za povjerljivost podataka i informacija [19] u skladu sa Zakonom o tajnosti podataka („Narodne novine“ br. 79/07, 86/12). Sukladno čl.1. Zakona o tajnosti podataka propisano je kako se ovim Zakonom definira koncept povjerljivosti podataka, stupanj povjerljivosti, postupak i pristup ovlaštenih i neovlaštenih osoba prema povjerljivim informacijama. Zaštita i nadzor povjerljivih podataka. Ovaj zakon odnosi se na državne agencije, lokalne i regionalne samouprave, prave osobe s javnim ovlastima te fizičke osobe [19]. Iz ranije navedene zakonske odredbe sasvim je jasno da svi su svi podaci o korisnicima i poslovnim partnerima strogo povjerljivi i moguće je korištenje samo unutar organizacije radi poboljšanja tržišnog položaja i praćenja položaja [2]. Tajnost podataka obuhvaća i zaštitu poslovnih podataka, dokumenata i informacija koje se odnose na poslovanje u skladu s važećim zakonima i propisima [2] te aktu organizacije koji govori o poslovnoj tajni. Poslovna tajna bila je propisana starim Zakonom o zaštiti tajnosti podataka („Narodne novine“ 108/96) koji je prestao važiti 06. kolovoza 2007. nakon čega je stupio na snagu ranije spomenuti zakon. Naime, poslovna tajna je bila propisana čl.19. Zakona o zaštiti tajnosti podataka („Narodne novine“ 108/96), u kojemu je istaknuto kako se poslovna tajna odnosi na tajnu definiranu zakonima, drugim propisima ili općim aktima trgovačkog društva ili neke druge prave ustanove. Ovakvim zakonom ustanove se štite neovlaštenog korištenja informacija radi zaštite gospodarskih interesa. Općim aktom ne može se odrediti da se svi podaci koji se odnose na poslovanje pravne osobe smatraju poslovnom tajnom i da se neće razvrstati na takve ako nema razumnog sukoba s interesima prave osobe [10]. Čl. 20. istog Zakona propisana se dužnosti pravne osobe glede čuvanja kao tajne. „Pravna osoba dužna je čuvati kao tajnu podatke:

1. koje je kao poslovnu tajnu saznala od drugih pravnih osoba,
2. koji se odnose na poslove što ih pravna osoba obavlja za potrebe oružanih snaga, redarstvenih vlasti Republike Hrvatske ili drugih javnih tijela, ako su zaštićeni odgovarajućim stupnjem tajnosti,
3. podatke koji sadrže ponude na natječaj ili dražbu –do objavljivanja rezultata natječaja odnosno dražbe,
4. podatke koji su zakonom, drugim propisima ili općim aktom doneseni na temelju zakona utvrđeni tajnim podacima od posebnog gospodarskog značaja“ [19].

Isto tako podaci se ne smije koristiti u osobne svrhe.

Sljedeće pravilo bitno za poštivanje poslovne etike odnosi se na poštenje u radi u poslovanju, kao i izbjegavanje sukoba interesa. Bitno je naglasiti da uprava organizacije i zaposlenici ne smije osobno koristiti prilike za koje se može pretpostaviti da bi utjecale na ugled organizacije. Svi zaposlenici, rukovoditelji i radnici moraju djelovati u najboljem interesu organizacije, izbjegavati poslovne i osobne situacije koje mogu dovesti do sukoba interesa. Sukob interesa pojavljuje se kada je osobni interes osobe u sukobu ili izgleda kao da djeluje u



sukobu s interesima organizacije. Sukob interesa može se pojaviti u brojnim područjima. Kao posljednje, ali ne i manje bitno načelo pojavljuje se uvažavanje ljudskih prava. Zaštita ljudskim prava najvažnije je pravilo kojem se pridaje posebna pozornost. Ljudska prava su neprocjenjiva i moraju se poštivati na najvišoj razini. Ljudska prava su propisana najvišim pravnim aktom Republike Hrvatske – Ustavom („Narodne novine“ br.56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14) [9].

Osim temeljnih načela profesionalnog ponašanja ističu se i posebna načela poslovnog ponašanja, a ona se odnose na:

1. „upravljanje imovinom
2. poslovnim financijama,
3. obvezu nošenja radne odjeće i obuće,
4. zabranu konzumiranja alkohola u redovno radno vrijeme,
5. primanje i davanje materijalnih i drugih darova“ [19].

### **2.2.2. Kršenje etičkog standarda u donošenju odluka**

Neetično donošenje odluka predstavlja posebnu problematiku poslovne etike. Većina ljudi u radnom odnosu može se naći u nelagodnom položaju kada je riječ o donošenju dobre i ispravne odluke. Takve okolnosti stručnjaci nazivaju „na tankom ledu“. Ranijom frazom opisuje se situacija kada zaposlenik opravdava svoje postupke za neetično ponašanje, odnosno krši etički standard u donošenju odluka s mišlju da je to samo taj put, da nitko za to neće saznati, opravdava se činjenicom da to svi rade i slično. U tom trenutku javljaju se etičke dileme, odnosno što je ispravno. Stručnjaci takvo stanje nazivaju konfliktom vrijednosti koje se tiču dobrog i lošeg. Postavljaju se brojna pitanja poput:

- Je li donošenje takve odluke zakonito?
- Je li donošenje takve odluke pravedno?
- Je li donošenje takve odluke ispravno?

Kada se zaposlenik nađe u situaciji da je svjestan kršenja etičkog standarda u donošenju odluke pod izlikom da to svi rade ili da je takva praksa organizacije mora se zapitati da li njegove aktivnosti u skladu s načelom zakonitosti. Isto tako za donošenje odluke mora provjeriti da li postoji jasna pravila ili pravni propisi koji reguliraju predmetno područje, odnosno da li postoje ograničenja za donošenje takve odluke. Osim ranije navedenih proceduralnih i pravnih pitanja isto tako bitno je postaviti sebi pitanja o vlastitim moralnim vrijednostima koje se ponajprije odnose na vlastitu savjest, te kako će izgledati donošenje takve odluke ukoliko se utvrde nepravilnosti i ista se pojavi u medijima kao senzacionalna vijest. Osim pravne regulative, ugleda organizacije i vlastitih moralnih načela treba voditi brigu i o osjećajima i ugledu obitelji donositelja neetične odluke.

Donošenje (ne)etičkih odluka počiva na tri načela:

1. Etika načela: istražuje moralna načela po kojima trebamo djelovati,
2. Etika vrline: stavlja naglasak na ponašanje, na to da li se ili se nema predispozicija za djelovanje,
3. Posljedična etika: usmjerava se na posljedice, odnosno na posljedice donošenja (ne)etičke odluke [5].

Etičko ponašanje počiva na tzv. „pet moći etike za pojedinca“ , a isto je prikazano Slikom 2.



Slika 2. Pet moći etike za pojedinca (Izvor: obrada autora prema [5])

Slikom 2. prikazano je pet moći etike za pojedinca. Kada govorimo o prvom načelu – svrsi tada govorimo o smislu rada, namjerama i ono čemu pojedina teži. Svrha svakog pojedinca i njegov rad određuju smisao profesije koju je izabrao. Svrha je imaginarna, dok je cilj opipljiv. Svaka svrha koja je pozitivna, ima cilj koji je u konačnici biti uspješan bez obzira koliko dobrih odluka trebalo donijeti da se isti ostvari. Drugo načelo – ponos, ponajprije se odnosu na samosvjesnost, odnosno na samopouzdanje, povjerenje u sebe i 'čvrsto' stajanje na svojim nogama. Takav zaposlenik nema potrebu se dokazivati drugima jer se dobro osjeća u vlastitoj koži. Drugim riječima, donošenjem (ne)etičkih odluka ne traži potvrdu drugih da bi imao osjećaj važnosti nego je svjestan sebe i značaja donošenja njegove odluke. Strpljenje je svakako bitno načelo koje u konačnici polako ali sigurno vodi ka uspješnom cilju. Bitno je da je zaposlenik svjestan kako za konačan pozitivan ishod je potrebno više vremena, odnosno da je to proces i da se sve ne može dogoditi odmah. Upornost, kao četvrto načelo u donošenju odluka ukazuje na to da zaposlenik nikad ne smije odustati, odnosno treba se držati svojih načela posebno kada je situacija teška. Perspektiva se stvara dugotrajnim razmišljanjem o donošenju odluka, stvaranju strategije, i koje učinke u konačnici isti će polučiti. Isto tako za

uspješnu perspektivu potrebno je slušati svoj unutarnji glas koji pomaže jasno sagledati situaciju i donijeti pravednu odluku.

Drugim riječima, osnovna ideja poduzeća se vodi prema vrijednostima, nadama, misijama i vizijama koje nesumnjivo pomažu odrediti što je dobro, a što loše, odnosno prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje. Zadovoljstvo zaposlenika i unutarnji ponos na svoja postignuća i postignuća poslovanja mogu utjecati na to da se zaposlenik odupre iskušenjima neetičkog poslovanja. Strpljivost proizlazi iz vjerovanja da će nas upravo to etičko ponašanje u suštini dovesti ka uspjehu. Pri tome mislimo da je nužno držati balans između dobivenih rezultata i načina na koji su ti ciljevi postignuti. Uz strpljivost, upornost podrazumijeva obvezu i zadatak da živimo u skladu s etičkim načelima. Zadatak zaposlenika je da brine da njegovi postupci budu u skladu s njegovom svrhom i krajnjim ciljevima organizacije [7].

Suprotno postupanje od svega ranije navedenog podloga je donošenja neetičke odluke unutar organizacije. Ako jedan od pet osnovnih načela nedostaje ili do kraja realiziran postoji vjerojatnosti da će zaposlenik barem jednom učiniti suprotno, odnosno donijet će neetičku odluku.

### **2.2.3.Zamke u odlučivanju**

„Na odlučivanje utječu mnogi psihološki i socijalni faktori poput:

- straha,
- samopouzdanja (ili manjak istog),
- nervoza,
- introvertnost,
- odnosi s ljudima,
- interpersonalna komunikacija,
- emocije,
- antipatija ili simpatije“ [7].

„Psihološke zamke koje utječu na odlučivanje:

- zamka sidrenja,
- status-quo zamka,
- zamka prethodnih odluka,
- zamka potvrđivanja,
- zamka potvrđivanja,
- zamka procjena i predviđanja“ [8].

Zamka sidrenja podrazumijeva pridodavanje velike važnosti prvoj informaciji koju zaposlenik primi ili prvoj alternativu koja se generira. Ta prva informacija i dalje ostaje „usidrena“ u mislima i nesvjesno utječe na daljnje razmišljanje. Da bi izbjegli ovakvu vrstu zamke,

donositelji odluka koji su svjesni opasnosti sidrenih zamki mogu smanjiti njezin utjecaj promatrajući problem iz različitih uglova [8], samostalno razmišljati o problemu, a tek kasnije se konzultirati, trebaju biti otvoreni za različite opcije i biti oprezni sa savjetnicima i konzultantima. Zamka Status-quo uključuje osobu koja donosi odluku, ali se s druge strane boji preuzeti odgovornost u situacijama koje su nesigurne i rizične. To vodi to nepoduzimanja akcije u cijelosti. Da bi izbjegli tu zamku, zaposlenici uvijek moraju imati na umu koji su njihovi ciljevi i provjeriti kako će takve odluke utjecati na buduće postupke. Na Status-quo uvijek treba gledati iz perspektive budućnosti i sadašnjosti, samim time djeluje kao motivacija i realizaciju odluke. Svaka zamka koja se pojavi utječe na zamku prethodnih odluka. Svaki donositelj odluka mora prije donošenja finalne odluke sagledati postupke iz prošlosti kako su utjecale na sadašnje stanje. Problem leži u tome što je donositelj odluke pod utjecajem odluka iz prošlosti te ga navode na krivi smjer. Iako takve odluke nemaju veliki utjecaj na sadašnje stanje, sve prošle odluke bi trebalo analizirati i nastojati spriječiti ponovljene greške [8]. Zamka prethodnih odluka izbjegava se postavljanjem pitanja i preispitivanjem prethodnih loših odluka. Isto tako ne smije se stvarati radno okruženje koje se temelji na strahu i neuspjehu. Zamka potvrđivanja obuhvaća uvažavanje informacija koje podupiru zaposlenikovo mišljenje, a izbjegavanje onih informacija koje ga ne podupiru. Treba uzeti sve informacije prilikom procjene alternativa i ništa ne uzimati „zdravo za gotovo“. Zamka formuliranja podrazumijeva racionalno donošenje bolje odluke, u vrijeme kada su ponuđene dvije opcije. Da ne bi upali u zamku formuliranja, potrebno je pokušati preformulirati problem kombiniranjem dobiti i gubitka ili kombiniranjem različitih referentnih točaka. Zamka procjena i predviđanja ima tri povezane sastavnice:

- zamku prekomjernog samopouzdanja,
- zamku opreznosti i
- zamku prisjećanja [8].

Da bi se izbjegla ova zamka potreban je discipliniran pristup u procjeni i predviđanjima. Zamka prevelikog samopouzdanja zahtjeva započinjanje procjenjivanja razmatranjem ekstrema. Zamka opreznosti obuhvaća iskrene povratne informacije nakon iznošenja svojih procjena, dok zamka primjećivanja obuhvaća preispitivanje pretpostavki koristeći se statističkim podacima.

#### **2.2.4. Greške u odlučivanju**

Greške prilikom odlučivanja najčešće nastaju zbog intuitivnog i analitičkog pristupa u donošenju odluka. Uvjeti u kojima se preferira intuitivni pristup su:

- vremenski pritisak,
- nedefinirani ciljevi,

- dinamički uvjeti rada,
- iskusni donositelji odluka [7].

Uvjeti u kojima se preferira primjena analitičkog pristupa su:

- rješavanje konflikata,
- optimizacija,
- jasno definirana i kvalitetno izražena kompleksnost problema,
- zahtijevano argumentiranje donesene odluke.

Najčešće pogreške u odlučivanju nastaju zbog nedovoljnog vremena i manjka informacija.

Takve situacije javljaju se u trenucima neizvjesnosti i rizika, a odluke su potrebne [7]. Osim ranije navedenih uvjeta nastajanja pogrešaka, pogreške mogu nastati i zbog:

- utjecaja emocija umjesto logičkog prosuđivanja,
- odlučivanja na temelju osobnih preferencija,
- izbjegavanje odgovornosti,
- prevelika autoritativnost,
- lošeg upravljanja informacijama.

Hammond, Keemey i Raiff su teoretičari koji su definirali osam najučestalijih pogreška prilikom odlučivanja. „Te pogreške su:

1. odlučivanje o pogrešnom problemu,
2. pogrešno identificiranje ključnih kriterija i ciljeva,
3. nedovoljno dobro definiranje kvalitetnih i kreativnih alternativa,
4. zanemarivanje ključnih posljedica generiranih alternativa,
5. neadekvatne mogućnosti kompromisa,
6. zanemarivanje nesigurnosti u odlučivanju,
7. zanemarivanje tolerancije rizika,
8. zanemarivanje povezanosti odluka – zavisnost odluka kroz vrijeme“ [7].

### **2.2.5. Kako provesti etičku reviziju?**

Revizija je pojam koji obavlja evidenciju poduzeća kako bi se osigurala pouzdanost i točnost u područjima poput računovodstvenih sustava, financijskog izvješća i zakonske usklađenosti. Ona se bavi kvantitativnim, lako mjerljivim podacima, za razliku od etike, čija su pitanja često kvalitativna ili subjektivna. Etička revizija iz tog razloga funkcionira drugačije od bilo koje vrste financijske revizije. Kako bi se razumjela etička revizija potrebno je prvo pregledati službene etičke kodekse tvrtke, njihove programe etičkog osposobljavanja i kakva je politika poštivanja etičkog kodeksa. Predanost etici započinje formalnim politikama koji dolazi u obliku priručnika za zaposlene. Etički kodeks mora pokrivati čitav niz zajedničkih problema

u poslovanju, uključujući diskriminaciju, jednake mogućnosti zapošljavanja, financijsko upravljanje i sl.

„Interna revizija je neovisno i objektivno jamstvo i konzultacijska aktivnost koja se rukovodi filozofijom dodane vrijednosti s namjerom poboljšanja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva uvodeći sustavan, discipliniran pristup procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja“ [33]

Kako postoji financijska evidencija, tako postoji i etička evidencija. Svaka tvrtka vodi evidenciju kršenja etike i s kakvim pravnim pitanjima se susrela u tom trenutku. Isto tako, vrlo je bitno pratiti razne novinske članke iz razloga što je često zataškavanje prigovora osjetljive prirode. Da bi ovakvi podaci mogli biti mjerljivi, potrebno je analizirati učestalost, brzinu i doprinos takvih događaja. Svi prethodni etički propusti mogu se promijeniti da se slijedeći incidenti ne bi ponavljali i u budućnosti. Kako bi informacije učinili kvantitativnijima, potrebno je pronaći uzorke u odgovorima koje dobijemo i zabilježiti koliko su se puta pojavile određene poteškoće. Uzmimo za primjer postupanje uprave prema ženama. Koliko je puta došlo do problema, izračuna se postotak ispitanika koji su spomenuli isti problem. Tada informacija kao takva postaje mjerljiva.

## **2.3. Podizanje svijesti zaposlenika o etičkom ponašanju u organizaciji**

Podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji je sve aktualnije u modernom poduzetništvu. Razlog toga počiva u činjenici da zaposlenici svakodnevno se nalaze pod različitim 'pritiscima' i izazovima. Podizanjem svijesti zaposlenika utječe na svakodnevnu potrebu preispitivanja etičnosti postupaka i odluka [6].

Podizanje svijesti o etičkom ponašanju vrši se na tri načina:

1. edukacijom za zaposlenike,
2. etičkim kodeksom
3. osnivanjem etičkih povjerenstava.

### **2.3.1. Podizanje svijesti edukacijom za zaposlenike**

Podizanje etike svijesti edukacijom za zaposlenike predstavlja značajan mehanizam podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji. Ova razina podizanja svijesti obuhvaća konferencije, radionice i seminare koji su u Hrvatskoj aktualni od 2017. godine, a organizirane su od strane različitih ministarstava. Ministarstvo uprave zajedno s Državnim institutom za javnu upravu Republike Finske (HAUS) i Visokom školom za javnu upravu Republike

Francuske (ENA) u veljači 2017. godine pokrenulo je Twinning projekt pod nazivom „Jačanje integriteta javnog sektora“ čija je provedba trajala do svibnja 2018. godine. Cilj projekta bio je povećanje i unapređenje etičkog ponašanja zaposlenika što na kraju krajeva doprinosi većem zadovoljstvu građana radom u javnom sektoru [11].

U predmetu podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji u Hrvatskoj je u vremenskom periodu od 18. do 22. studenog 2019. godine prvi obilježen Međunarodni tjedan svijesti o prijevarama. Kao odgovor na želju da se poveća želja ljudi za suzbijanjem financijskog kriminala, prijevara i korupcije, organizirana je konferencija koja educira javnost pod nazivom „Međunarodni tjedan svijesti o prijevarama (engl. „*International Fraud Awareness Week*“) pokrenula je Udruga međunarodnih ispitivača prijevara (*Association of Certified Fraud Examiners*) 2000. godine. Od tada se stotine organizacija širom svijeta pridružilo inicijativi za podizanje svijesti o borbi protiv prijevara i korupcije. Prema najnovijem izvješću ACFE-a iz 2018. godine, organizacije diljem svijeta gube oko 5% godišnjeg prihoda zbog prijevara i korupcije [12].

Osim podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji putem edukacija koje su organizirane od strane različitih ministarstava i izvan organizacije, poslodavac mora sam voditi brigu o svojim zaposlenicima, te pratiti aktualne seminarske programe i radionice kako bi omogućio zaposlenicima njihovo pohađanje. S druge strane, poslodavac bi trebao omogućiti i edukacije svojim zaposlenicima bez obzira na to da li trošak edukacije plaća on ili će biti subvencioniran od strane nekog ministarstva. Osim pohađanja seminara i edukacije, poslodavac bi trebao organizirati i unutar organizacijske aktivnosti koje su usmjerene na podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji. Te aktivnosti trebale bi se provoditi minimalno jednom u tri mjeseca, kako bi se aktivno radilo na podizanju svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji. Prijedlog za provedbu takvih aktivnosti obuhvaća analizu prethodnih slučajeva neetičkog ponašanja u organizaciji. Analiza slučajeva služi kao dobra lekcija za daljnje etičko postupanje u organizaciji, ali i sprječavanje mogućeg neetičkog ponašanja.

### **2.3.2. Podizanje svijesti etičkim kodeksom**

Etički kodeks predstavlja snažan mehanizam podizanja svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji. Obzirom da je već ranije istaknuto kako etički kodeks nema pravnu snagu nego obuhvaća skup etičkih načela organizacije čiji je cilj reafirmacija sustava vrijednosti u organizaciji u i radu s poslovnim partnerima i suradnicima. Drugim riječima, temeljni cilj etičkog kodeksa je da svaki zaposlenik svojim ponašanjem promiče ugled organizacije. Slijedom svega ranijeg navedenog etički kodeks predstavlja strogo formiranje pravila kojih se svaki zaposlenih mora pridržavati. Podizanje etike svijesti etičkim kodeksom nastoji se potaknuti razumijevanje i prihvaćanje temeljnih načela moralno opravdanog ponašanja te njihovu

primjenu u specifičnom kontekstu poslovanja organizacije. Donošenjem etičkog kodeksa nastoji se afirmirati i promicati osjetljive i specifične vrijednosti poslovanja svake organizacije, a iste nisu obuhvaćene važećom zakonskom i pod zakonskom regulativom. Kao takve predstavljaju specifičnost organizacijskog poslovanja. Etički kodeks donosi se u pisanom obliku, a donosi se ga čelnik organizacije. Sastoji se od nekoliko dijelova koji zajedno predstavljaju smislenu i logički povezanu cjelinu. Promicanje etičkih vrijednosti organizacije obuhvaćeno je uvodom, općim odredbama, temeljnim načelima, specificiranim odredbama neprihvatljivog ponašanja kao i profesionalna odgovornost za neetičko postupanje zaposlenik. U uvodom dijelu etičkog kodeksa istaknuta su opći podaci o organizaciji i načinu poslovanja, dok se u općim odredbama ističe na koga se etički kodeks odnosi te su raščlanjeni i definirani pojedini pojmovi poput zaposlenika, poslodavca i slično. U temeljnim načelima ističu se ljudska prava, poštivanje integriteta i dostojanstva drugih zaposlenika, poslovnih partnera ali i same organizacije. Neprihvatljiva ponašanja obuhvaćaju diskriminaciju po bilo kojoj osnovi, uznemiravanje, spolno uznemiravanje, objektivnost i nepristranost. U posljednjem dijelu riječ je o profesionalnoj odgovornosti za neetičko postupanje zaposlenika. Profesionalna odgovornost za neetičko postupanje zaposlenika obuhvaća disciplinske postupke i sankcije kao i izvanredan otkaz u situacijama kada se sazna za neetičko postupanje i donošenje odluka u organizaciji. Takvim odredbama etičkog kodeksa nastoje se provesti preventivne mjere, odnosno spriječiti neetičko ponašanja u organizaciji.

### **2.3.3. Podizanje svijesti osnivanjem etičkih povjerenstava**

Podizanje etike svijesti osnivanjem etičkih povjerenstava predstavlja dobar mehanizam za ostvarivanje radne discipline pogotovo u organizaciji koja broji velik broj zaposlenika. Zbog nedostatka mogućnosti kontrole svakog zaposlenika, pa tako ni mogućnosti preciznog uvida u donošenje njihovih odluka osnivaju se etička povjerenstva koja će ispitivati neetično donošenje odluka. Osnovna funkcija osnivanja etičkih povjerenstava je svakako podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji. Samom spoznajom da postoji etičko povjerenstvo koje je nadležno za ispitivanje neetičnih odluka kod zaposlenika se pojavljuje disciplina, te će nastojati postupati u skladu s važećim propisima i etički postupati prilikom donošenja odluka.

#### **Etičko povjerenstvo za državne službenike**

Odgovornost za povredu službene dužnosti državnih službenika propisana je u dio 10. Zakona o državnim službenicima („Narodne novine“ br.92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19) [13]. Provedba službene dužnosti definirana je člankom 96. Zakona o državnim službenicima. Istim člankom propisuje se da ako se državni službenik ne pridržava Ustava RH, zakona i drugih propisa ili ako u određenom roku ne uspije ozbiljno i profesionalno izvršiti povjerene dužnosti, snositi će odgovornost za kršenje javne funkcije [13]. Shodno ranije navedenom



članku postoje dvije vrste povrede službene dužnosti: lake i teške. Kada se utvrdi povreda službene dužnosti povjerenik za etiku provodi postupka ispitivanja osnovanosti pritužbe i priprema izvješće čelniku tijela o provedenom postupku. Čl. 19. Etičkog kodeksa državnih službenika („Narodne novine“ br. 40/11) propisano kako je povjerenik za etiku dužan provesti postupke inspekcije žalbenog slučaja u roku 30 dana od dana primitka žalbe te pripremiti odgovor podnositelju zahtjeva i dostaviti ga čelniku tijela. Povjerenik za etiku dužan je pregledati slučaj i na temelju anonimnih pritužbi [14]. Nakon zaprimanje pritužbe povjerenik za etiku je dužan provesti i istražni postupak, odnosno utvrditi da li je došlo do povrede službene dužnosti ili nije.

Etičko povjerenstvo za državne službenik je „neovisno tijelo koje daje mišljenje o sadržaju i načinu primjene Etičkog kodeksa te promiče etička načela i standarde u državnoj službi“ [14]. Etičko povjerenstvo imenuje se odlukom „Vlade Republike Hrvatske na vrijeme od četiri godine, a ima šest članova od kojih se tri imenuju iz reda državnih službenika, dva iz reda sindikata, te jedan predstavnik nevladine udruge. Članovi Etičkog povjerenstva između sebe biraju predsjednika. Predsjednik i članovi Etičkog povjerenstva imaju pravo na novčanu naknadu za rad u Etičkom povjerenstvu, čiji visinu određuje Vlada Republike Hrvatske. Rješenjem Vlade Republike Hrvatske od 31. ožujka 2017. godine („Narodne Novine“ br. 32/17) imenovani su članovi trećega saziva Etičkog povjerenstva“ [25].

„Etičko povjerenstvo je u svom radu neovisno u odlučivanju, a način rada, postupanje i glasovanje utvrđuje se poslovnikom o radu. Sjedište Etičkog povjerenstva je pri središnjem tijelu državne uprave nadležnom za službeničke odnose“ [25].

Etičko povjerenstvo obavlja sljedeće poslove:

- odgovara na pritužbe građana, pravnih osoba i državnih službenika podnesene zbog toga što u roku od 60 dana od zaprimanja pritužbe nisu dobili odgovor na pritužbu ili u slučaju kada podnositelj pritužbe nije zadovoljan odgovorom,
- provodi postupak ispitivanja osnovanosti pritužbe na ponašanje povjerenika za etiku, pritužbe na ponašanje čelnika državnog tijela koji je državni službenik te pritužbe povjerenika za etiku za neetično ponašanje drugih državnih službenika prema povjereniku za etiku
- daje odgovor na pritužbu podnositelju pritužbe,
- daje mišljenja vezana za sadržaj i primjenu Etičkog kodeksa,
- prati primjenu propisa na području etičkog postupanja državnih službenika te predlaže njihove izmjene i dopune,
- promiče etičke standarde u državnoj službi [13].

Ukoliko Etičko povjerenstvo oglasi se nenadležnim za konkretan slučaj spis se u cijelosti dostavlja Službeničkom sudu za stegovnu odgovornost službenika. Prilikom utvrđivanja stegovne odgovornosti potrebno je jasno sagledati sve prikupljene dokaze u

istražnom postupku, zakazati raspravu, po potrebi pozvati svjedoke (ukoliko ih ima), pozvati okrivljenika na raspravu i uzeti izjavu na zapisnik. Ako se utvrditi da je državnim službenik počinio povredu službene dužnosti izriče mu se stegovna mjera sukladno odredbama Zakona o državnim službenicima.

Sljedeći organizacijski aspekt reguliran je Odborom za etiku. Odbor za etiku je savjetodavno tijelo i stručno tijelo za promicanje etičkih načela i vrijednosti, u poslovnim odnosima i u odnosima javnost. Svaka organizacija ima posebno ustrojen Odbor za etiku, a pravila i načela počivaju na etičkom kodeksu Odbora a etiku. Etičkim kodeksom Odbora za etiku utvrđuju se etička načela prilikom poslovanja, suradnje s partnerima, međusobne suradnje i ostvarivanja ciljeva organizacije, legalno i zakonito poslovanje i slično.

### **Etičko povjerenstvo Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu**

U nadležnosti Etičkog povjerenstva Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu je provjera i nadzor svih etičkih načela kojih se moraju pridržavati sve osobe koje sudjeluju u istraživanju. Nakon pozitivne evaluacije dostavljenih prijedloga, Etičko povjerenstvo izdaje dokument pod nazivom „Suglasnost Etičkog povjerenstva Medicinskog fakulteta za provođenje predloženog istraživanja“ [30].

Isto tako, osim ranije navedenog, Etičko povjerenstvo Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu daje i dodatne suglasnosti potrebe za istraživanja. S ciljem odobravanja ranije navedenog, Etičko povjerenstvo Medicinskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu daje suglasnost za istraživanja u kojima će se:

- Ispitati kvalitetu i korisnost lijeka koji nije još odobren u RH, ali je registriran u zemljama Europske unije;
- Ispitati kvalitetu i korisnost lijeka koji je registriran u RH ali se do sada nije koristio za nuspojave navedene u istraživanju, u određenoj dobnoj populaciji koja je predložena za istraživanje ili u dozi koja je predložena u projektu
- Ako je potrebno naknadno ispitivanje sigurnosti i uspješnosti nove dijagnostičke metode;
- Ako je potrebno, ispitivati sigurnost i uspješnost novog operativnog pristupa;
- Obavljati pokuse *in vitro* na humanim stanicama (ako je potrebno).[30]

### **Etičko povjerenstvo KB Dubrava**

„Etičko povjerenstvo Kliničke bolnice Dubrava je tijelo koje osigurava obavljanje djelatnosti KB Dubrava na načelima medicinske etike i deontologije“ [31].

Ovlasti Etičkog povjerenstva utvrđeni su zakonom o zdravstvenoj zaštiti, određenim Statutom KB Dubrava i Poslovníkom o radu Etičkog povjerenstva [31].

Etičko povjerenstvo obavlja sljedeće zadaće:

1. Praćenje primjene etičkih i moralnih načela u provođenju bolničkih aktivnosti od strane zdravstvenih radnika

2. Odobravanje znanstvenih istraživanja u primijenjenim znanstvenim planovima i projektima , prijedlozima disertacija i studenskih znanstvenih radova
3. Nadgledati tijelo uzeto u medicinske i znanstveno obrazovne svrhe nakon obdukcije
4. Rješavanje i drugih etičkih pitanja u izvršavanju aktivnosti KB Dubrava [31].

### **2.3.4. Etički standardi i kršenje etičkih standarda**

Svaka organizacija unutar svog kolektiva ima propisana pravila o etičkom ponašanju i koje su sankcije za kršenje istih. Etički standardi dakle, predstavljaju skup načela kojim svaki zaposlenik nastoji promicati ugled organizacije i biti primjer drugima. Samim time dužni su u svom radu djelovati sukladno tim načelima i kodeksima.

Možemo navesti nekoliko glavnih čimbenika koji pridonose kršenju etičkih standarda, neki od njih su: paternalizam, nepravilna uporaba vlasti, nepostojanje strogog etičkog nadzora, odsutnost zakonodavstva u vezi s etikom u pogledu zaštite ljudi koju su pod utjecajem.

Etički standardi Hrvatskog debatnog društva:

- „1. poštivanje različitosti osobnosti, stavova, sustava vrijednosti i životnih uvjeta svih sudionika aktivnosti Udruge;
2. poštivanje povjerljivosti osobnih i privatnih podataka;
3. prezentiranje informacija bez njihovog iskrivljavanja i bez nametanja svojih političkih, vjerskih i drugih osobnih uvjerenja;
4. korištenje primjerenog jezika;
5. pažljiv odnos prema prostoru u kojem se odvijaju aktivnosti Udruge: sprječavanje nastanka materijalne štete, održavanje čistoće prostora, racionalno korištenje potrošnih materijala;
6. sudjelovanje maloljetnika u aktivnostima Udruge mora biti odobreno od strane roditelja/skrbnika
7. poštivanje statusa edukatora i autoriteta koji iz njega proizlazi te pridržavanje svih standarda sprječavanje zloupotrebe autoriteta
8. poštivanje svih pozitivnih propisa općenito, a posebno vezanih za rad s djecom i mladima
9. poštivanje pedagoških granica između korisnika i pružatelja usluga
10. pružanje pozitivnog odgojnog primjera svim korisnicima
11. poštivanje fizičkog i psihičkog integriteta svih sudionika te uzusa prihvatljive komunikacije sa svim korisnicima
12. jednako odnošenje prema svim sudionicima aktivnosti Udruge, bez pokazivanja pristranosti i protekcije;“ [32]

Etički standardi su svakom zaposleniku dostupni u bilo kojem trenutku i uvijek se može pozvati na isti ukoliko osjeti potrebu za tim. Etički prekršaji poput diskriminacije, kršenja sigurnosti, loših radnih uvjeta i objavljivanje zaštićenih podataka pripadaju jednoj kategoriji.

Prijavom kršenja nekog standarda zaposlenik svoje pritužbe može prijaviti Etičkom odboru organizacije ukoliko postoji ili nekoj nadređenoj osobi. Nakon prijave, Etički odbor dobiva otprilike 30 dana da prije davanja konačnog rješenja zatraži očitovanje radnika protiv kojeg je upućena primjedba i temeljem toga donese prijedlog stegovne mjere ili da odbaci isti. Situacije poput podmićivanja, krivotvorenja ili krađe, iako su etički neprimjerene, prelaze u kriminalne radnje i one se često rješavaju izvan tvrtke.

„Upravni odbor članovima Udruge može izreći stegovne mjere:

1. pismena opomena;
2. privremeno uskraćivanje pomoći i usluga Udruge;
3. privremena ili trajna zabrana pristupu pojedinim aktivnostima Udruge;
4. privremeno ili trajno isključenje iz Udruge“ [32].

Svako kršenje etičkog kodeksa rezultira poduzimanjem nekih od propisanih disciplinskih mjera i sankcija. Vrsta sankcije ovisi o težini prekršaja. Kao što je navedeno u tekstu iznad neke od tih sankcija mogu biti blažeg oblika kao što je pismena ili usmena opomena. S druge strane, teži oblici kršenja etičkih standarda može dovesti do većih posljedica kao što su gubitak posla ili čak sudski postupak.

Ako se osvrnemo na situaciju modernog doba u kojima je vjerska, rasna, spolna i druga različitost sve više prihvaćena, samim time dolazimo i do toga da se upravo i zbog toga trebaju definirati ovakva pravila. Dakle, svi zaposlenici moraju biti svjesni kako je neprimjereno ponašanje koje ima za cilj povredu osobnog dostojanstva opće neprihvaćeno. Svakim namjernim ili ne namjernim uznemiravanjem, verbalno, neverbalno ili fizički, stvaraju se neugodni i neprijateljski radni odnosi. Ukoliko se povreda etičkih standarda ne može riješiti unutar organizacije može se pokrenuti postupak povrede radne obveze koji je utvrđen zakonom RH. U nastojanju da osiguraju da se etička kršenja ne događaju, etički kodeksi ponašanja trebaju se izraditi i distribuirati rukovoditeljima i zaposlenicima tvrtke.

### **3. Primjer neetičkih ponašanja u organizacijama**

Nakon obrađenog teorijskog aspekta etike, poslovne etike, (ne)etičkog donošenja odluka u organizaciji i različitih čimbenika koji su bitni za etičko donošenje odluka i podizanje

svijesti o etičnom ponašanju u ovom poglavlju će biti prikazan pregled petnaest studija slučajeva neetičnog ponašanja u organizaciji.

### **Primjer 1. neetičnog ponašanja**

Zaposlenik koji obavlja zadatke interne kontrole dobio je nalog od izvršnog direktora da napiše lažno izvješće o radu nadzornika prodajnog centra kako bi mogao biti otpušten. Rad nadzornika trgovačkog centra zadovoljavajući je i nema negativnog utjecaja u odnosu na njegove kolege. Njegovo uklanjanje potrebno je iz razloga da ne njegovo mjesto dođe nova osoba. Interni kontrolor odbio je napisati lažnu prijavu. Nakon toga bio je marginaliziran i suočavao se s konstantnim prijetnjama otkazom. Međutim, osoba odgovorna za trgovački centar dobila je otkaz jer su mnogi prihvatili neetičko ponašanje pod pritiskom da riskiraju svoj položaj. Izvješće je pripremio drugi interni kontrolor. Novi direktor centa obnašao je dužnost svega tri mjeseca, nakon toga godinu dana postavljen je za predsjedatelja globalne institucije. S tog mjesta postavljen je za 4M glavnog direktora. Novi izvršni direktor, imenovan je na ovaj način, poput svog prethodnika, svojim je dolaskom stvorio negativnu atmosferu u organizaciji. Menadžeri s etičkim smjernicama neće odabrati vlastiti put napredovanja zbog tuđe nesreće, posebno nesreće njihovih zaposlenika. Kroz ove mjere i bivši i sadašnji izvršni direktori organizaciju su otuđili od zaposlenika i ometali njihov visokokvalitetan rad. [14].

### **Primjer 2. neetičnog ponašanja**

Drugi primjer neetičnog ponašanja u organizaciji odnosi se na tzv. aferu Hrvatske šume kada su uhićene četiri osobe koje su Hrvatske šume oštetile za 1.8 milijuna kuna. „Četiri osobe iz Hrvatskih šuma uhićeno je zbog zlouporabe položaja i ovlasti, potvrdila je to glasnogovornica policijske uprave ličko-senjske, Maja Brozičević. Dvije uhićene osobe su iz Gospića, a dvije iz Karlovca. Trenutačno se nalaze u pritvoru PU ličko senjske, a nakon kriminalističke obrade preuzet će ih Županijsko državno odvjetništvo u Karlovcu, stalna služba u Gospiću. Jutarnji List neslužbeno doznaje da je uhićeno dvoje zaposlenika Hrvatskih šuma u Gospiću, Antonija M. i Darko K. te suvlasnici trgovačkog obrta GT iz Karlovca Draženka i Tomislav G, koje se sumnjiči da su sklapanjem fiktivnih ugovora oštetili Hrvatske šume za oko 1.8 milijuna kuna“ [15].

### **Primjer 3. neetičnog ponašanja**

Ovaj primjer neetičnog ponašanja odnosi se na tzv. aferu Farmal kada je 37 liječnika obiteljske medicine optuženih za primanje mita od tvrtke Farmal, čije su lijekove zauzvrat prepisivali svojim pacijentima. Riječ je o najmasovnijoj optužnici u povijesti hrvatskog pravosuđa, s čak 365 optuženih zbog primanja i davanja mita, zlouporaba položaja i ovlasti te poticanja na ta nedjela. Liječnici su uz uvjetne kazne osuđeni i na povrat novca koji su primili od te farmaceutske tvrtke, za koju se tijekom istrage otkrilo da je na mito trošila oko 14 milijuna kuna godišnje. Iako su mediji pisali da je u koruptivni lanac bilo uključeno više od 500 liječnika,

u optužnici podnesenoj posljednjeg radnog dana prošle godine optuženo je 335 liječnika obiteljske medicine, 29 zaposlenika Farmala i ta farmaceutska tvrtka kao pravna osoba. Optužnicom su obuhvaćeni samo liječnici za koje tužiteljstvo sumnja da su primili novac ili bonove, dok nisu optuženi oni koji su Farmalove lijekove prepisivali zbog drugih pogodnosti, poput plaćenih kongresa. Glavni optuženik je predsjednik Uprave Farmala Dražen Dedi, za kojega USKOK tvrdi da je s još četvero direktora te tvrtke od 2009. do 12. listopada 2012. u cilju što veće prodaje lijekova organizirao povezivanje većeg broja liječnika i ljekarnika na području Hrvatske, koji su primali mito [16].

#### **Primjer 4. neetičnog ponašanja**

Četvrti primjer neetičnog ponašanja odnosi se na tzv. Aferu Index. U ovom slučaju devet profesora Zagrebačke prometne škole dulje vrijeme neće moći raditi u nastavnom zvanju. Osam njih mora u zatvor. Oni se nalaze u antikorupcijskoj USKOK-ovoj akciji Index. Vrhovni je sud gotovo u cijelosti potvrdio prvostupanjsku presudu u dvije parnice koje su uključivale slučaj Index prometne škole. Krajem studenoga prošle godine Vrhovni je sud objavio pravomoćnu odluku u slučaju kupnje ispita na tom fakultetu. Od 22 profesora, posrednika i studenata, njih 20 je pravomoćno osuđeno. Dvoje je županijski sud oslobodio optužbi. Međutim, Vrhovni sud je ukinuo taj dio kako bi im se moglo ponovno suditi [17].

#### **Primjer 5. neetičnog ponašanja**

Sljedeći primjer neetičnog ponašanja odnosi se na Aferu Baxter. „U aferi Baxter umrlo još 40 osoba, oštećeni traže višemilijunske odštete. Još je četrdeset osoba u Hrvatskoj umrlo nakon što su 2001. bili izloženi toksičnom djelovanju dijalizatora tvrtke Baxter, dok 30-ak ima trajne posljedice po zdravlje, tvrde u odvjetničkom društvu Petra Badovinca u Zagrebu, čiji se predstavnici ovih dana nalaze u Chicagu radi pokušaja direktne nagodbe s Baxterom. Vijest dolazi tri godine nakon jedne od najvećih tragedija u povijesti hrvatskog zdravstva, kada su u pet dana 24 osobe umrle zbog pogreške na dijalizatorima ove multinacionalne kompanije. Afera Baxter dogodila se u listopadu 2001., a tvrtka je vrlo brzo priznala otkriće toksične supstancije koja se pogreškom razvila u njihovim dijalizatorima i očito uzrokovala smrt pacijenata u više zemalja. Proces između oštećenih obitelji i tvrtke okončan je izvansudskom nagodbom, pri čemu je svaka obitelj od Baxtera navodno dobila više od milijun dolara. U ovaj podatak nema razloga sumnjati budući da je riječ o multinacionalnoj farmaceutskoj kompaniji čiji je godišnji prihod od sedam milijardi i 663 tisuće dolara otprilike ravnopravan hrvatskom državnom proračunu, a izvjesno je da je njezin ugled važna stavka za postizanje takve dobiti. Zbog svega navedenog, nevjerojatnim zvuči da u Hrvatskoj tri godine nitko nije objavio podatak o još 40-ak umrlih i 30-ak osoba čije je zdravlje navodno narušeno zbog Baxterovih dijalizatora. Neslužbeno se može čuti i da su neki hrvatski liječnici izdavali lažne potvrde o invalidnosti uzrokovanoj djelovanjem dijalizatora, te ih naplaćivali pacijentima uvjerenim da će od Baxtera dobiti odštetu“ [18].

### **Primjer 6. neetičnog ponašanja**

Sljedeći primjer neetičnog ponašanja zbio se u SAD-u, a poznat je pod nazivom afera Johnson&Johnson. „Pod pritiskom aktivista, korporacija Johnson & Johnson da nastavlja napore na uklanjanju dviju štetnih kemikalija iz poznatog dječjeg šampona i drugih proizvoda za bebe u SAD-u, izvijestila je TV mreža Fox News. Međunarodna koalicija potrošačkih i ekoloških skupina od svibnja 2009. vrši pritisak na Johnson & Johnson da ukloni dvije potencijalno kancerogene kemikalije iz svojih proizvoda, uključujući i poznati Johnson baby šampon. Prije dva tjedna je udruga Kampanja za sigurnu kozmetiku ohrabrena otkrićem da je J&J uklonio te dvije kemikalije - 1,4-dioksan, koji se smatra vjerojatno kancerogenim, i quaternium-15, kemikaliju koja oslobađa konzervans formaldehid, iz svojih proizvoda u nekoliko drugih zemalja, uključujući Veliku Britaniju, Skandinaviju i Južnu Afriku. No, u SAD-u, Kini i drugdje, proizvodi i dalje sadrže kemikalije u tragovima koje potencijalno uzrokuju rak“ [19].

### **Primjer 7. neetičnog ponašanja**

U aferi Enron sudjelovao je i američki predsjednik Bush. „Bijelu kuću američkog predsjednika Georgea W. Busha ugrožava veliki skandal. U njegovu središtu je velika tekstaška energetska kompanija Enron koja je bankrotirala prvih dana prosinca. Bio je to najveći bankrot u američkoj povijesti. Enron je bila 18. najveća tvrtka u SAD-u, dominirala je energetskim sektorom u SAD-u, ali i u svijetu. Njenom propašću 4500 ljudi ostalo je bez posla, deseci tisuća investitora u Enronove akcije ostali su bez svog novca, jer je vrijednost tih akcija od 90 dolara po akciji u kolovozu 2000. pala na samo 26 centi u trenutku Enronove propasti, čime se na newyorškoj burzi istopilo 60 milijardi investicijskih dolara. Oko 11.000 Enronovih sadašnjih i bivših zaposlenika ostalo je bez svojih mirovina, jer su propali svi Enronovi mirovinski fondovi, kojima je bilo zabranjeno da posjeduju bilo što drugo osim Enronovih akcija, pa ih nisu smjeli prodavati, te kupovati druge akcije, kako bi cijeli fond bio sigurniji. Dok je kompanija propadala, njeni vodeći ljudi povećavali su sebi plaće i bonuse. Predsjednik Enrona Kenneth Lay, čije je bogatstvo 2000. bilo procijenjeno na 123 milijuna dolara samo u akcijama, a ima još nekoliko desetaka milijuna u nekretninama i drugim vrijednostima, povećao si je 2001. plaću pa je samo te godine dobio još 25 milijuna dolara. Samo nekoliko dana prije konačnog bankrota 500 vodećih direktora i šefova Enrona podijelili su si bonuse u ukupnoj vrijednosti od 55 milijuna dolara. Sada se otkriva da je Enron godinama varao svoje investitore i poslovne partnere o uspješnosti svog poslovanja, u poslovnim knjigama prikazivao lažne podatke, dugove prebacivao na kompanije koje su njegovi vodeći ljudi osnivali s inozemnim partnerima, čije su knjige skrivane od neovisnih revizora. Na temelju tih lažnih podataka dobivao je kredite od banaka i financijskih fondova koje sada ne može vratiti. Enron je tako naglo propao početkom prosinca i zato što je kompanija Dynegy, koja je prošlih godina bila Enronov najveći konkurent,

ali koja je pokazala spremnost na sjedinjavanje koje bi spasilo Enron, u posljednjoj fazi pregovora otkrila da joj Enronovi pregovarači tajе dugove“ [20].

### **Primjer 8. neetičnog ponašanja**

Sljedeći primjer neetičnog ponašanja odnosi se na privatnu francusku obiteljsku tvrtku sa stoljetnom tradicijom koja je došla poslovati u Hrvatsku. „Ta tvrtka je naime među svojim lijekovima imala i jedan lijek sa dokazano najboljim učincima u svojoj kategoriji. No pri prvim razgovorima oko početka poslovanja, njezini predstavnici su se susreli sa neočekivanima o davanju svojevrstnih poticaja u vidu plaćanja odlazaka na konferencije, laptopa i slično. Kako ta stoljetna tvrtka ima jednako stari kodeks koji je jasno isticao stav da „osvajanje svakog novog tržišta mora biti provedeno čisto, bez ikakvih nezakonitih radnji“ menadžeri nisu zapravo niti imali dilemu, već su nastavili osvajati hrvatsko tržište, te su u dvije godine uspjeli osvojiti 20% tržišta na osnovu svoga lijeka“ [21].

### **Primjer 9. neetičnog ponašanja**

Sljedeći primjer neetičnog ponašanja ovaj put je podrobnije opisan na primjeru u bolnici. Obzirom da se odnos medicinskog osoblja i pacijenta mora temeljiti na profesionalnim i moralnim stavovima zanimljiv je slučajе neetičnog ponašanja zabilježen je u biogradskoj Specijalnoj bolnici za ortopediju. „Mlada Kninjanka, 21-godišnja I.K., i njezina obitelj ostali su u šoku kad su na njezin mobitel i e-mail adresu stigle poruke 53-godišnjeg liječnika A.P. iz biogradske Specijalne bolnice za ortopediju koji ju je prethodno operirao. “Pošalji mi koju poruku večeras”; “Pošalji mi koju fotku”; “Nisi mi poslala fotku. Zašto?”, neke su od poruka koje je liječnik poslao svojoj mladoj pacijentici nakon što joj je prethodno, u prosincu prošle godine, operirao koljeno.“ U predmetu ovog slučaja poduzete su sve potrebne radnje privatnom tužbom kako bi se osim kršenja liječničke etike dotični liječnik kaznio i za druga uznemiravanja i zadiranja u intimu pacijentice.

### **Primjer 10. neetičnog ponašanja**

U poduzetništvu postoji ustaljena praksa neetičnog ponašanja glede zapošljavanjem novog kadra, odnosno raspisivanjem javnih natječaja na određeno ili neodređeno vrijeme. Neetično ponašanje takve vrste opisano je sljedećim primjerom. „Većina poduzetnika koja traže zaposlenike uredno objave natječaj na tržištu rada. Kod privatnih poduzeća riječ je uvijek o stvarnom traženju novih radnika, međutim kod javnih poduzeća ili ustanova radna mjesta su uglavnom popunjena prije nego li je natječaj objavljen ili su uvjeti u natječaju točno prilagođeni osobi koju se misli zaposlenika“ [22]. Iskustva u Internet člancima su različita. Slično iskustvo je imao jedan građanin iz istarske županije. Imao je problema sa zapošljavanjem u Holcimu. Priča kreće kako je „raspisan natječaj te se osoba javila i poslala svoj životopis i svu potrebnu dokumentaciju koja je bila istaknuta u općim uvjetima natječaja. Dva mjeseca nitko nije zvao pa je nazvao. Nakon njegovog upita žena mu je odgovorila da su već zaposlili nekoga. Pitao ju je kako je to moguće da tako velika firma nije ni obavijestila kandidate koji su dali molbu, a



niti ih ne pozovu na razgovore, a što mu je ona rekla „Slušajte gospodine, to je bilo radi formalnosti. Odavno smo već zaposlili nekoga na to mjesto“ [22].

#### **Primjer 11. neetičnog ponašanja**

Nastavno na primjer 10. neetičnog ponašanja u organizaciji glede zapošljavanja. Slično iskustvo imala je i mlada osoba koja je tražila posao u struci konobarice. „Došla je na razgovor i sve je već skoro bilo gotovo, ali je u međuvremenu još uvijek radila na drugom radnom mjestu. Dogovorila se s poslodavcem da neće davati otkaz na poslu dok ne bude sigurna da će dobiti posao na tom natječaju. Nakon par dana javio se novi poslodavac koji je rekao da treba 'crvenu knjižicu' i kako treba napraviti pregled. Odmah je pomislila da je stvar gotova, te da su to samo formalnosti. Obavijestila je svog 'starog' poslodavca da je dobila posao i da mora otići na liječnički pregled i dostaviti dokumentaciju. Nakon što je obavila sve preglede 'novi' poslodavac ju je izvijestio kako ipak ne može početi raditi jer ne posluju dobro. Otišla je iz znatiželje nakon par dana da provjeri o čemu se radi, kad tamo je već bila zaposlena nova konobarica“ [22].

#### **Primjer 12. neetičnog ponašanja**

Sljedeći primjer neetičnog ponašanja, također, odnosi se na medicinsko osoblje. Ovaj događaj se zbio 2007. godine kada je mlada majka sa svojim tek rođenim djetetom otišla u bolnicu jer je dijete imalo povišenu tjelesnu temperaturu. „Kako izabrana liječnica djeteta nije radila majka se obratila dežurnoj liječnici, odnosno medicinskoj sestri na glavnom prijemu u bolnici. Ista je grubo odgovorila da je neće primiti i neka djetetu skine temperaturu čepićima, te neka dođe poslijepodne kod liječnika koji zamjenjuje izabranu liječnicu“ [23]. Na takvo postupanje medicinskog osoblja majka se požalila na medicinsku sestru nadređenom, nakon čega je protiv medicinske sestre pokrenut disciplinski postupak.

#### **Primjer 13. neetičnog ponašanja**

Sljedeći primjer neetičnog ponašanja ujedno je i obilježio poslovnu scenu Republike Hrvatske u 2017. godini. Naime riječ je o koncernu Agrokoru. Iz samog slučaja Agrokor bilo je vidljivo kako „niti jedan propis nije dovoljan da u bilo kojem poslovnom okruženju osigura maksimalnu transparentnost i najviše etičke standarde“ [24]. Rukovoditelji i menadžeri u Agrokoru su donijeli cijeli niz protuzakonitih, a ujedno i neetičnih odluka koje su u konačnici kulminirale situacijom u kakvoj se našao Agrokor 2017. godine.

#### **Primjer 14. neetičnog ponašanja**

Primjere neetičnog ponašanja također može se pronaći i u samom računovodstvu. Sasvim je jasno da je računovodstvo 'srce' svakog poduzeća, upravo iz razloga što je osnovna zadaća računovodstva upravljanje financijama i računima, prilikom postupanja u istom događaju se brojne nepravilnosti. Nepravilnosti ponajprije se mogu pronaći u nepravilnosti računima, bilancama te ostalim izvješćima.

### **Primjer 15. neetičnog ponašanja**

Posljednji primjer neetičnog ponašanja u organizaciji, ponovno se odnosi na postupanje liječnika. Naime često su zabilježeni slučajevi da liječnici za pregled pacijenata ili operiranje traže određeni dio novca, kako bi pacijent 'prije došao na red'. Takav slučaj je nedavno zabilježen u Splitu, te je provedena istraga od strane Hrvatske liječničke komore, koja poziva da o svakom neetičkom ponašanju liječnika obavijeste nadležne institucije. Naime, takvo postupanje liječnika je u suprotnosti s etičkim kodeksom i Hipokratovom zakletvom [27].

U ovim primjerima kao i u mnogim drugima, možemo vidjeti kako se etički kodeks uglavnom krši od osoba koje se nalaze na višim pozicijama, dakle od ljudi koji imaju „veću moć“ u organizaciji. Prema tome, iskorištavanje svoje pozicije nije moralno prihvatljivo i samim time dovodi tu osobu ili neku treću osobu u nelagodnu situaciju. Postavlja se pitanje zašto i kako se ljudi dovedu u takvu situaciju? Naime, današnje društvo funkcionira na način da ako želiš zadržati svoju poziciju radi ono što ti netko drugi kaže. Dakle, ljudi se dovode pred gotov čin u kojima u često nemaju izbora.

Iako smo dobro zašli u 21. stoljeće, bez obzira na sve silne studije koje su dokumentiranje kroz povijest možemo i dalje svjedočiti da se etička načela i dalje krše na ovaj ili onaj način. Kao jedno od rješenja ovih problema, moguće je organizirati obrazovanje o temeljnih etičkim načelima kao početna metoda kognitivnog treninga iz etike, zajedno s promicanjem etičkog ponašanja kako bi se potaknulo usvajanje razumnih politika u polju vrijednosti, stavova i ponašanja. Nažalost, kroz ove primjere koji su navedeni iznad možemo uvidjeti da su najizloženije osobe koje pripadaju u takozvanu „ranjivu skupinu“, npr. kronički bolesne osobe, starija populacija, trudnice, samohrane majke te ekonomski ugrožene osobe. Takve osobe su laka meta iz razloga što ih njihova situacija prisiljava da traže pomoć bez puno mogućnosti za biranje, samim time loše su informirani o svojim pravima. Bez obzira što su svi odgovorni za svoje postupke, odgovornost uglavnom snose donositelji odluka koju znaju posljedice prethodno primijenjenih radnji. Ako stavimo sa strane motivaciju, to nije opravdano do te mjere da se etička načela zaobiđu i zauzmu čista utilitaristička stajališta gdje tzv. sredstvo opravdava cilj bez obzira na dobročinstvo, pravdu i autonomiju subjekata.

Zaposlenici donose neetičke odluke na temelju nerealnih očekivanja da će uspjeti. Na primjer, prodavač može podnijeti lažna izvješća kako bi ispunio zadanu kvotu na poslu. Time bi zadržali dobru reputaciju svojih menadžera i zadržali posao. Isto tako, zaposlenici se boje prijaviti neetičko ponašanje iz razloga jer ih je strah posljedica. Mnogi zaposlenici ne znaju kako će reagirati njihovi nadređeni. Boje se da bi mogli biti degradirani ili otpušteni ako njihov nadređeni ne povjeruje u njihove tvrdnje. Mnoge tvrtke nemaju uveden etički kodeks iz razloga što idu s mišlju da zaposlenici razumiju koja su ponašanja neetička. Jako je bitna obuka zaposlenika o tome što je prihvatljivo ponašanje, a što nije. Sama obuka može uvelike smanjiti

rizik organizacije. Ako je u poduzeću uspostavljena politika ponašanje, treba paziti da prave informacije dođu u prave ruke. Također, vrlo je bitno ponuditi zaposlenicima da ostanu anonimni. Menadžeri bi uvijek trebali biti svjesni svojih postupaka i kakvu sliku ostavljaju o sebi. Zaposlenici rade ono što vide. Dakle, ako menadžer laže o nekim stavkama prema kupcu. Ako to zaposlenik vidi, može pretpostaviti da je to dopustivo. Neetičko donošenje odluka nešto je zbog čega mnogi zaposlenici postaju žrtvom. Bilo da se radi o zaradi više ili zadržavanju posla, zaposlenici će ponekad prekršiti pravila. Imati jasnu politiku, poput kodeksa ponašanja, koja objašnjava vaša očekivanja, zajedno s treningom izvrstan je način za suzbijanje neetičnog ponašanja.

## 4. Zaključak

Pojam etike obradili su brojni filozofi i teoretičari. U svojoj suštini etika označava skup načela moralnog ponašanja nekog društva, društvene skupine ili organizacije. Etika se proučava kao znanstvena, ali i filozofska disciplina koja je zasnovana na brojnim pravilima. Poslovna etika kao znanstvena disciplina počela se tek razvijati u svom pravom obliku početkom 19. stoljeća i to u okviru primijenjene etike. Pravila ponašanja su propisana etičkim kodeksom, a služe kao smjernice za suradnju s poslovnim partnerima i suradnicima. Poštovanjem etičkog kodeksa promiče se ugled organizacije. S druge strane etički kodeks nema snagu pravne norme ali je izuzetno bitan za pravilno donošenje odluka koje ujedno reguliraju i način poslovanja organizacije.

Postoje brojne definicije poslovne etike, ali kada bi definirali poslovnu etiku opisali bi je kao skup aktivnosti koje se temelje na pravilnim procesima poslovanja pojedinca i organizacije. Poslovna etika u organizaciji provodi se na nekoliko razina, a to su: mikro razina poslovne etike, mezo razina poslovne etike, makro razina poslovne etike i globalna razina poslovne etike. Za etičko donošenje odluka u organizaciji potrebno je voditi se za sljedećim postulatima: prepoznavanje problema, identificirati alternative, ocjenjivanje alternative, procjenjivanje mogućih posljedica i vjerojatnosti, procjenjivanje očekivanih vrijednost i pravdanje izabranih aktivnosti. Najprikladnije su one odluke koje su donesene legalno i etično. Za donošenje takvih odluka potrebno je poštivati pravila poslovnog ponašanja u organizaciji, a ista se odnose na: zakonitost rada i poslovanja, profesionalnost, stručnost, pravičnost, poštenje, transparentnost, savjesnost i odgovornost. Sva ranije navedena pravila su temelj za utvrđivanje općih pravila i ponašanja. Podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji vrši se podizanjem svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji putem edukacija (seminari, konferencije i radionice), etičkim kodeksom i osnivanjem etičkih povjerenstava. Etička povjerenstva se osnivaju s ciljem ostvarivanja stegovnih sankcija za neetično donošenje odluka, odnosno pokreće se disciplinski postupak protiv svakog zaposlenika čije je neetično donošenje odluke polučilo negativne posljedice i time ugrozilo ugled i poslovanje organizacije.

## 5. Popis literature

- [1] Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Etika, dostupno na URL: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (pristupljeno 02.01.2020.)
- [2] Vodoopskrba d.o.o., „Etički kodeks - načela poslovanja“, dostupno: [https://www.vodoopskrba-darda.hr/doc/eticki\\_kodeks.pdf](https://www.vodoopskrba-darda.hr/doc/eticki_kodeks.pdf) (pristupljeno 14.07.2020.)
- [3] Dujanić, M. (2003). „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zb.Rad. – Sveuč.Rij., Ekonomski fakultet Rijeka, god.21. (1) 53-63
- [4] Bebek, B (2001). *Poslovna etika*, Školska knjiga, Zagreb.
- [5] Jalšenjak, B., Krkač, K. (2003). *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, 2. izdanje – prepravljeno i prošireno*, Impresum.
- [6] Perić Julija, „Poslovna etika – (ne)etičko donošenje odluka“, Ekonomski fakultet Osijek, 2016., dostupno: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_donosenje-eticnih-odluka\\_170316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_donosenje-eticnih-odluka_170316.pdf) (pristupljeno 05.01.2020.)
- [7] Begičević Ređep, N. (2016). „Etika u odlučivanju – Poslovno odlučivanje“, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Varaždin.
- [8] Hunjak, T. (2016). „Zamke u odlučivanju – Poslovno odlučivanje“, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike u Varaždinu, Varaždin.
- [9] Temeljna etička načela, dostupno: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjF7MnL86jnAhUCqIsKH7LCAIQFjAAegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.hrstud.unizg.hr%2Fdownload%2Frepository%2F3\\_Temeljna\\_eticka\\_nacela.pptx&usq=AOvVaw0ng0SEUy7aW\\_euM6Axx6Dcc](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwjF7MnL86jnAhUCqIsKH7LCAIQFjAAegQIBxAB&url=https%3A%2F%2Fwww.hrstud.unizg.hr%2Fdownload%2Frepository%2F3_Temeljna_eticka_nacela.pptx&usq=AOvVaw0ng0SEUy7aW_euM6Axx6Dcc) (pristupljeno 06.01.2020.)
- [10] „Zakon o zaštiti tajnosti podataka“ („Narodne novine“ 108/96)
- [11] Ustav RH („Narodne novine“ br. 56/90, 135/97, 08/98, 113/00, 124/00, 28/01, 41/01, 55/01, 76/10, 85/10, 05/14)
- [12] Ministarstvo uprave, Međunarodna konferencija „Daljnji koraci za jačanje integriteta u Hrvatskoj“, dostupno: <https://uprava.gov.hr/print.aspx?id=14689&url=print> (pristupljeno 10.01.2020.)
- [13] Zakon o državnim službenicima („Narodne novine“ br. 92/05, 140/05, 142/06, 77/07, 107/07, 27/08, 34/11, 49/11, 150/11, 34/12, 49/12, 37/13, 38/13, 01/15, 138/15, 61/17, 70/19, 98/19)
- [14] Etički kodeksa državnih službenika („Narodne novine“ br. 40/11)

- [15] Ministarstvo uprave, „Što je Etičko povjerenstvo i kako djeluje?“ Dostupno: <https://uprava.gov.hr/sto-je-eticko-povjerenstvo-i-kako-djeluje/13583> (pristupljeno 05.04.2020.)
- [16] Deloitte, „Međunarodni tjedan svijesti o prijevarama po prvi će se puta svečano obilježiti u Hrvatskoj“, dostupno: <https://www2.deloitte.com/hr/hr/pages/finance/articles/tjedan-svijesti-o-prevarama.html> (pristupljeno 12.01.2020.)
- [17] Prakturović, M., „Poslovna etika u današnjem poslovanju“, dostupno: <http://poslovna-etika.blogspot.com/2012/05/primjer-neeticnog-poslovanja-zaposlenik.html>(pristupljeno 13.01.2020.)
- [18] Dalje.com, dostupno: <http://dalje.com/hr-hrvatska/afeta-uhicene-cetiri-osobe-koje-su-hrvatske-sume-ostetile-za-18-mil-kuna/491618> (pristupljeno 15.01.2020.)
- [19] *Glas Istre*, dostupno: <http://www.glasistre.hr/vijesti/hrvatska/afeta-farmal-priznala-prva-grupa-lijecnika-446674> (pristupljeno 16.01.2020.)
- [20] *Jutarnji list*, dostupno: <http://www.jutarnji.hr/afeta-index--zatvor-za-osam-profesora-prometnog-fakulteta/1003296/> (pristupljeno 17.01.2020.)
- [21] *Slobodna Dalmacija*, dostupno: <http://arhiv.slobodnadalmacija.hr/20041005/novosti06.asp> (pristupljeno 17.01.2020.)
- [22] Poslovni.hr, dostupno:<http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic> (pristupljeno 18.01.2020.)
- [23] *Nacional.hr*, dostupno: <http://www.nacional.hr/clanak/10173/enron-skandal-koji-moze-unistiti-busha> (pristupljeno 18.01.2020.)
- [24] Zakon o tajnosti podataka („Narodne novine“ br. 79/07, 86/12)
- [25] *Poslovni dnevnik.hr*, Menadžeri često ne vode brigu o poslovnoj etici, dostupno: <http://poslovni.dnevnik.hr-menadzeri-cesto-ne-vode-brigu-o-poslovnoj-etici//1232>(pristupljeno 10.05.2020.)
- [26] *Slobodna Dalmacija*, „Terapija ili tortura? Otac protiv liječnika (53): Na mojoj kćeri nije ga zanimalo samo koljeno“, dostupno: <https://slobodnadalmacija.hr/dalmacija/sibenik/terapija-ili-tortura-otac-protiv-lijecnika-53-na-mojoj-kceri-nije-ga-zanimalo-samo-koljeno-154745> (pristupljeno 20.01.2020.)
- [27] *Istarski.hr.*, „Nekoliko priča o zapošljavanju“, dostupno: <https://istarski.hr/node/5253-nekoliko-prica-o-zaposljavanju> (pristupljeno 20.01.2020.)
- [28] Hrvatska udruga za promicanje prva pacijenata, Neprimjereno ponašanje medicinskog osoblja, dostupno: <https://pravapacijenata.hr/neprimjereno-ponasanje-medicinskog-osoblja/> (pristupljeno 21.01.2020.)
- [29] BurzinBrief, Poslovna etika – pitanje broj 1, dostupno: <https://zse-blog.info/184/> (pristupljeno 21.01.2020.)

- [30] Medicinski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Etičko povjerenstvo, dostupno: [www.mef.unizg.hr](http://www.mef.unizg.hr) (pristupljeno 30.07.2020.)
- [31] Klinička bolnica Dubrava, Etičko povjerenstvo KB Dubrava, dostupno: [www.kbd.hr](http://www.kbd.hr) (pristupljeno 30.07.2020.)
- [32] Hrvatsko debatno društvo, Etički kodeks udruge, dostupno: [www.hdd.hr](http://www.hdd.hr) (pristupljeno 09.09.2020.)
- [33] Etički kodeks, dostupno: <https://na.theiia.org> (pristupljeno 23.01.2021.)

## 6. Popis slika

Slika 1. Temelj poslovne etike (Izvor: izrada autora).....	5
Slika 2. Pet moći etike za pojedinca (Izvor: obrada autora prema [5]).....	12



## 7. Popis tablica

Tablica 1. Razine poslovne etike .....	6
Tablica 2. Klasifikacija etičnosti odluka .....	8
Tablica 3. Pravila poslovnog ponašanja u organizaciji .....	8

## **8. Prilozi (1, 2, ...)**