

# ETIČNO PONAŠANJE MENADŽERA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA JAVNE USTANOVE NP PLITVIČKA JEZERA

---

**Sabljak, Marija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac  
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:215792>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied  
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Marija Sabljak

**ETIČNO PONAŠANJE MENADŽERA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA JAVNE  
USTANOVE NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2019.

MARIJA SABLJAK

ETIČNO PONAŠANJE MENADŽERA I ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA JAVNE  
USTANOVE NACIONALNOG PARKA PLITVIČKA JEZERA

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna etika

Mentor: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0619417019

Karlovac, rujan 2019.

## SAŽETAK

Ovaj rad govori o etičnom ponašanju menadžera i zadovoljstvu zaposlenika Javne Ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera. Problem koji se istraživao jesu faktori koji utječu na zadovoljstvo i motivaciju na radu te način djelovanja i ponašanja menadžera. Djelovanje etičnog ponašanja menadžera na kvalitetu procesa najviše se odražava na zadovoljstvo zaposlenika. Upravo su menadžeri ti na kojima je najveća odgovornost da posebnu pozornost obrate na izgradnju kapaciteta vlastitih sljedbenika u svrhu stvaranja održivosti. Ponašajući se etički u svim situacijama bez iznimki, menadžeri stječu povjerenje zaposlenika. Etički se ponašati znači također i s vremena na vrijeme održavati sastanke sa zaposlenicima i razgovarati o problemima koji ih muče. Na taj način odnosi između menadžera i zaposlenih bit će zadovoljavajući što će rezultirati pozitivnom radnom atmosferom koja je jedan od čimbenika uspješnog poslovanja. U radu su prikazani i objašnjeni pojam i važnost etike, načela etike, etički pristupi, etičke norme, etika vodstva i odlučivanja, zadovoljstvo i motivacija, odnos menadžera i etike te je na kraju prikazan primjer etičnog ponašanja i zadovoljstva zaposlenika proveden putem anketnog istraživanja u JUNP Plitvička jezera.

Ključne riječi: etika, vodstvo, odlučivanje, zadovoljstvo, motivacija, menadžer

## SUMMARY

This paper discusses the ethical behavior of managers and employee satisfaction of the Public Institution National Park Plitvice lakes. The problem explored in this paper are the factors that influence job satisfaction and motivation and the way managers work. The impact of managerial ethical behavior on process quality is most reflected in employee satisfaction. It is managers who have the greatest responsibility to pay particular attention to building the capacity of their followers to create sustainability. By acting ethically in all situations without exception, managers gain employee confidence. Being ethical also means meeting with employees from time to time and discussing issues that are troubling them. In this way, the relationship between managers and employees will be satisfactory, resulting in a positive work atmosphere, which is one of the factors of successful business. This paper presents and explains The paper presents and explains the concept and importance of ethics, ethics principles, ethical approaches, ethical norms, ethics of leadership and decision making, satisfaction and motivation, relationship between managers and ethics, and finally presents an example of ethical behavior and employee satisfaction conducted through a survey in JUNP Plitvice lakes.

Key words: ethics, leadership, decision making, satisfaction, motivation, manager

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Predmet i cilj rada</b> .....	1
<b>1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja</b> .....	1
<b>1.3. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. POJMOVNO ODREĐENJE ETIKE</b> .....	4
<b>2.1. Pojam etike i etičnog ponašanja</b> .....	4
<b>2.2. Važnost etike</b> .....	6
<b>2.3. Pojam poslovne etike</b> .....	7
<b>2.3.1. Svrha poslovne etike</b> .....	11
<b>2.3.2. Načela poslovne etike</b> .....	12
<b>2.4. Razvojni put etike poslovanja</b> .....	14
<b>3. ETIČKI PRISTUPI</b> .....	16
<b>4. ETIKA VODSTVA</b> .....	17
<b>4.1. Važnost etike za vodstvo</b> .....	18
<b>4.2. Etično vođenje i društvena odgovornost</b> .....	18
<b>5. ETIKA ODLUČIVANJA</b> .....	21
<b>5.1. Pojam i definiranje odlučivanja</b> .....	21
<b>5.2. Proces odlučivanja</b> .....	21
<b>5.3. Načini i stilovi odlučivanja</b> .....	24
<b>5.4. Problemi i pogreške pri odlučivanju</b> .....	28
<b>5.5. Odnos odlučivanja i etike</b> .....	29
<b>6. ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA</b> .....	30
<b>6.1. Pojam i definicija zadovoljstva</b> .....	30
<b>6.2. Pojam motivacije</b> .....	31
<b>6.3. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika</b> .....	33
<b>7. MENADŽER I ETIKA</b> .....	35
<b>7.1. Pojam menadžera</b> .....	35

7.2. Menadžerska etika .....	36
7.3. Važnost menadžerske etike.....	37
<b>8. PRAKTIČNI DIO RADA NA PRIMJERU JUNP PLITVIČKA JEZERA.....</b>	<b>39</b>
8.1. Osnovni podaci o JUNP Plitvička jezera.....	39
8.2. Organizacijska struktura.....	40
8.3. Pregled istraživanja.....	42
8.3.1. Analiza podataka i rezultata.....	42
8.3.2. Cilj istraživanja .....	42
8.3.3. Uzorak ispitanika – opći podatci o ispitaniku.....	42
8.3.4. Uzorak ispitanika – zadovoljstvo i motivacija .....	48
8.3.5. Uzorak ispitanika – pitanja etičnosti menadžera .....	51
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA.....</b>	<b>59</b>
<b>PRILOZI- ANKETNI UPITNIK.....</b>	<b>60</b>

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovoga rada je da se primjenom odgovarajućih istraživačkih metoda utvrdi koliko je zapravo važna etika u poslovanju svakog poduzeća, koliko je važno i ponašanje menadžera u cijelom procesu poslovanja te koliko su zaposlenici zadovoljni svojim poslom i okolinom u kojoj rade. Također, radom se žele istražiti najveći etički problemi s kojima se suočavaju menadžeri, ali i zaposlenici.

Cilj znanstvenog istraživanja jest pokazati da primjenom poslovne etike i dobre poslovne prakse svaki menadžer može osigurati konkurentnost za svoje poduzeće na duži rok te motivacijom zaposlenika doprinijeti većem zadovoljstvu na radu. Stoga će takvi zaposlenici biti produktivniji, efikasniji, kreativniji, a to bi trebao biti cilj svakog poslodavca. Osim značajnog pitanja ljudske sposobnosti i znanja, danas sve veću težinu i važnost imaju interesi pojedinaca i motivacija. Menadžeri vrlo često zaboravljaju da ispred svakog stroja, računala ili proizvoda stoji čovjek i njegovo znanje.

### 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Izvori podataka za izradu ovoga rada su stručna literatura, stručni članci, nastavni materijali te dostupne i relevantne internet stranice.

Podaci za potrebe istraživanja, analiziranja i donošenja ispravnih zaključaka su prikupljeni sljedećim metodama:<sup>1</sup>

- Induktivna metoda – kojom se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, odnosno od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva i fakata dolazi se do općih zaključaka.
- Deduktivna metoda – sustavna i dosljedna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojem se iz općih stavova izvode posebni, pojedinačni, odnosno iz općih postavki dolazi se do konkretnih, pojedinačnih zaključaka.

---

<sup>1</sup> Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje, str. 309.



- Metoda analize – raščlanjivanje složenih misaonih tvorevina (pojmovi, sudova i zaključaka) na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente i izučavanje svakog dijela(elementa) za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.
- Metoda sinteze – koja se odnosi na spajanje, sastavljanje, jednostavnih misaonih tvorevina u složene i složenijih u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi uzajamno povezani.
- Metoda deskripcije – postupak jednostavnog opisivanja ili ocrtavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja.
- Metoda kompilacije – preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ovo je jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju.

Osim navedenih istraživačkih metoda, provedeno je empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika. Anketni upitnik je sastavljen na što jednostavniji način kako bi ispitanicima bio što razumljiviji i lakši za ispunjavanje, ali istovremeno da pruži što preciznije i točnije informacije o predmetu istraživanja.

### **1.3. Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od teoretskog i praktičnog dijela. U teoretskom dijelu bit će definirani osnovni pojmovi, kao što su: etika, poslovna etika, etika vodstva, etika odlučivanja, zadovoljstvo, motivacija i pojam menadžera.

Završni rad pod naslovom „Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera“ strukturiran je u devet poglavlja.

Uvodni dio sadrži: predmet i cilj rada, izvore podataka i metode prikupljanja te strukturu rada.

Drugi dio se odnosi na pojmovno određivanje etike, važnost etike, pojam poslovne etike, njezine svrhe, načela te razvojni put etike poslovanja.

Etički pristup detaljno je razrađen u trećem poglavlju ovoga rada.

U četvrtom dijelu rada objašnjena je etika vodstva, važnost etike vodstva te etično vođenje i društvena odgovornost.

Etika odlučivanja, pojam i definicija odlučivanja, načini i stilovi odlučivanja, problemi i pogreške pri odlučivanju te odnos odlučivanja i etike, čine dio petog poglavlja.

Šesto poglavlje objašnjava zadovoljstvo i motivaciju, pojam i definiciju zadovoljstva, pojam motivacije te faktore koji utječu na motivaciju zaposlenika.

Menadžer i etika, pojam menadžera, pojam menadžerske etike te važnost menadžerske etike čine sedmo poglavlje ovoga rada.

Osmi dio ovoga rada se odnosi na praktični dio rada, prikazuje etični način poslovanja i zadovoljstvo zaposlenika na primjeru Javne ustanove Nacionalnog parka Plitvička jezera te su u njemu prikazani rezultati istraživanja do kojih se došlo provedenom anketom na terenu.

Na kraju svih poglavlja donesen je zaključak na temelju teoretskih spoznaja i istraživanja provedenog za potrebe ovog rada.

## 2. POJMOVNO ODREĐIVANJE ETIKE

### 2.1. Pojam etike i etičnog ponašanja

Riječ etika potječe od grčke riječi „ethikos“ što bi u prijevodu značilo običaj, navika, značaj, moralan. Etika se može definirati kao filozofska disciplina koja ispituje ljudsko djelovanje s obzirom na dobro i zlo. U užem smislu, etika je filozofija morala kojoj su u središtu problematike: moral, moralni problemi i moralni sudovi. Dok u širem smislu riječi, etika je nauka o ljudskome moralnom životu. <sup>2</sup>Etika je skup načela moralnoga (ćudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina ljudskost itd.; znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva; filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja. <sup>3</sup>

Vrste etike:<sup>4</sup>

- Individualna
- Društvena
- Profesionalna
- Organizacijska

Individualna etika - Osobni standardi i vrijednosti koji određuju kako ljudi percipiraju vlastitu odgovornosti prema drugim ljudima u svojoj zajednici.

Društvena etika - Standardi koji upućuju na to kako bi se članovi društva trebali odnositi jedni prema drugima u situacijama koje obuhvaćaju pitanja poput siromaštva, pravde, prava pojedinaca, poštovanja i sl.

Profesionalna etika - Standardi koji upućuju na to kako bi se zaposlenici, voditelji, vlasnici trebali ponašati tijekom svojih poslovnih aktivnosti.

Organizacijska etika - Smjernice i uvjerenja kroz koje određena poduzeća i manageri sagledavaju vlastitu odgovornost prema svojim dionicima

---

<sup>2</sup> Dafne Vidanec, Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kćelić“ Zprešić, 2011., str. 19

<sup>3</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (10.06.2019.)

<sup>4</sup> [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) (10.06.2019.)

Danas, u suvremenom svijetu, etika se promatra i određuje kao posebna grana filozofije koja pokušava logički razviti niz moralnih načela koji bi doveli do zaključka što je to etično ponašanje. Kako bi se objasnili sami začeci ove grane filozofije potrebno je krenuti s njezinom povijesti nastajanja. U 5. stoljeću prije Krista u Ateni započinje promišljanje o etici i etičnom ponašanju te traje i danas. Kao svojevrsni začetnik etike u antičkim knjigama spominje se Sokrat.<sup>5</sup> U cijeloj Grčkoj, koja se tada smatrala kolijevkom civilizacije, Sokrat je bio prvi koji je počeo promišljati o naravi dobra i zla, što je to dobro, a što zlo te odakle potječu. Aristotel je bio druga osoba koju vežu većina ljudi etiku poistovjećuje ili s moralom ili sa savješću.<sup>6</sup> Prema etičkom nauku stoika temelj je morala u »gospodarenju nad samim sobom«, u ravnodušnosti prema okolnostima i slučajnostima života, u svladavanju vlastitih sklonosti i strasti i preziranju užitaka.<sup>7</sup> Većina ljudi danas, uz nastajanje riječi etika, te ju on spominje u kontekstu svojstva čovjekova karaktera. Etično ponašanje prikazuje dobro, kulturno ponašanje, dok neetično prikazuje nezakonito ponašanje, tj. primjer kakvo ponašanje se ne bi trebalo primjenjivati. Veliki problem jest u tome da većina ljudi ne zna što je to etika, te je svrstavaju pod religiju ili religijske običaje.

Od svog početka etika i je povezivana s religijom, što je i ispravno, ali današnje definicije etike određuju je kao znanost o moralu ili kao ponašanje sukladno moralnim načelima. Etično ponašanje vrlo je zanimljiv pojam za koji je teško odrediti ispravnu definiciju. Buble smatra da je to ponašanje u skladu sa svim moralnim načelima, principima i standardima nekog pojedinca ili organizacije.<sup>8</sup>

Aleksić (2007) tvrdi da ponašati se etički znači ponašati se u skladu sa svojim etičkim principima što za većini ljudi znači ponašati se dobro, pravedno, pošteno. Aleksić također tvrdi da su etički standardi zapravo principi ili ideali ljudskog ponašanja, zatim da se etika kao pojam može definirati kao neka vrsta znanosti, proučavanja o moralnosti ljudskih aktivnosti.<sup>9</sup> Općenito može se reći da je etično ponašanje naročito traganje za istinom i motiv za donošenje najbolje moguće odluke iz prikupljenog znanja. Čovjek kao živo biće želi znati istinu o svim stvarima, posebno istinu o onim stvarima koje ga zanimaju ili koje su njemu od izrazite važnosti.

---

<sup>5</sup> Sokrat – kratka biografija. Dostupno na: <http://www.znanje.org/i/i2011/11iv03/11iv0309/biografija.htm> (10.06.2019.)

<sup>6</sup> Aristotel – kratka biografija. Dostupno na: <https://www.biography.com/people/aristotle-9188415> (10.06.2019.)

<sup>7</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (10.06.2019.)

<sup>8</sup> Buble, M. (2006) – Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 60.

<sup>9</sup> Aleksić, A. (2007) - Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 420.

## 2.2. Važnost etike

Često se postavlja pitanje zašto je etika toliko povezana s poslovanjem i zašto je uopće toliko bitna u suvremenom poslovanju. Proces poslovanja izuzetno je kompleksan jer na njega utječe veliki broj faktora koje je jednostavno nemoguće kontrolirati. Također vrlo je kompleksa i etika jednog poduzeća. Prema tome se ovakva vrsta etike poistovjećuje s menadžerskom etikom. Na menadžersku etiku djeluju determinante kao što su: individualna etika, poslovna etika, organizacijska etika, menadžerska etika, društvena etika, osobna etika, profesionalna etika.<sup>10</sup> Sve su to podvrste etike koje na određeni način utječu na ukupnu etičnost poduzeća. Kod definiranja svih ovih podvrsta, također različiti autori iznose različita viđenja ovih pojmova. Ono što je zajedničko većini autora jest da se individualna etika shvaća kao unutarnja, vodeća moralna načela i vrijednosti koja ljudima prvenstveno služi za analiziranje situacija te odlučivanje o tome što je primjereni način ponašanja.

Većina autora poslovnu etiku promatra kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila kako individualnog i organizacijskog, tako i društvenog ponašanja vezanog uz poslovanje i ostvarivanje ciljeva poslovanja te za posljedice poslovnog ponašanja. Organizacijsku etiku najveći broj autora definira kao etiku koja uključuje vrijednosti, pravila, uvjerenja koja određuju način na koji se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati kada se suočavaju s činjenicom da njihove konkretne akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar organizacije i ljudima izvan organizacije. Dok se menadžerska etika sagleda kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila koje menadžeri primjenjuju pri donošenju odluka te procjeni učinaka tih odluka na druge sudionike u poslovnoj i društvenoj okolini. Društvena etika se najčešće promatra kao etika koja određuje vrijednosti i standarde za društveno poželjno i ispravno ponašanje te koja određuje norme međusobnih odnosa članova društva u pogledu pravednosti, osobnih prava, zaštite interesa društva i sl. Profesionalna etika se najčešće promatra kao etika koji sačinjavaju standardi koji određuju kako se pripadnici neke profesije trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih s poslom.

U poduzećima postoje etički kodeksi koji menadžerima omogućuju lakše nošenje sa svim svojim determinantama u poduzeću. Etički kodeks je pravilnik, skup načela o profesionalnom ponašanju, u njemu organizacija sažeto iznosi najvažnije vrijednosti prema kojima želi djelovati i standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i djelovanja. Ciljevi etičkog

---

<sup>10</sup> Perić, J. (2011) – Poslovna etika. Dostupno na:  
[http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) (10.06.2019.)

kodeksa su: postavljanje okvira za etično ponašanje, pomoć zaposlenicima ako su u dilemi što je etično, a što nije, jačanje morala i zajedništva unutar organizacije, dodatno motiviranje zaposlenih, stvaranje povjerenja potrošača i investitora, pružanje kvalitetnije usluge, jačanje imidža poduzeća.<sup>11</sup>

Svaki zaposlenik od onoga na najvišoj ljestvici hijerarhije do onog na najnižoj razini poslovanja mora razmišljati na etičan način, jer se etika i etičnost prožimaju kroz cijelu organizaciju unutar poduzeća. Najčešće su menadžeri ti koji se, nažalost, vrlo često ponašaju neetično jer im je primarni cilj dobar poslovni rezultat koji organizaciji donosi profit. Mjerilo za etičko ponašanje ne postoji stoga su menadžeri ostavljeni sami sebi da procjene što je etično, a što nije, kakve će odluke donositi i kakve će zaključke donositi o donesenim odlukama. Nije dovoljno da menadžeri donesu odluku onda kada su uvjereni da je ta odluka etična prema vlastitim principima i principima organizacije. Treba uzeti u obzir i sve kupce, dobavljače, interesne grupe, dioničare, državu, javnost, prije nego se donese takva odluka. Važnost etike i etičnog poslovanja prvenstveno leži u činjenici da su u očima klijenata i potrošača odavno započete podjele na etična i neetična poduzeća. Ta činjenica i više je nego dovoljna da se poduzeća okrenu ili započnu s etičnim poslovanjem. Etički poslovati znači poslovati „debelo“ unutar granica zakona, izvršavati sve svoje obaveze na vrijeme te na prvo mjesto stavljati potrošače odnosno klijente. Pod pojmom poslovati etički znači da treba misliti na druge, te na samu budućnost, zbog dugoročnih ciljeva i planova.

### 2.3. Pojam poslovne etike

Poslovna etika je posebno područje etike i odnosi se na odgovornost u poslovnom i društvenom smislu. Predstavlja primjenu etičnih principa na ponašanje u poslovanju. Ima vrlo široku primjenu u različitim područjima poslovanja. Sprječavanje štete, zaštita poduzeća, zaštita ljudi unutar poduzeća i osobni razlozi samo su neki od razloga korištenja poslovne etike u poslovnom ponašanju.

Suradnjom etike i ekonomije je nastala poslovna etika. U poslovnoj etici prepliću se dva različita stajališta: etičko i poslovno (ekonomsko). Etičko stajalište temelji se na moralnim vrijednostima (poštenje, pravda, povjerenje, prava i dužnosti, odnosno sve onoga što se može označiti kao „dobro“). Poslovno stajalište gleda na korist, zaradu, profit, troškove, cijenu i sve

---

<sup>11</sup> Buble, M. (2006), Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb str. 60

ono što se povezuje sa ekonomskim ciljevima u poslovanju. Etično poslovanje postiže se onda kada se uspostavi ravnoteža između ta dva stajališta. Kada se govori o etičnosti poduzeća možemo reći da postoji etika u užem i širom smislu. Kada se spominje etika u užem smislu misli se na probleme kao što su uzimanje mita, lopovluk i seksualno uznemiravanje. U širem smislu, etika uključuje probleme kao što su afirmativno djelovanje, opunomoćivanje zaposlenika i zapošljavanje nezaposlenih. Poslovnom etikom žele se naglasiti ona vrsta poslova koja se obavljaju za druge. Cilj obavljanja takvih poslova jest pribavljanje koristi za druge, te posredne i neposredne koristi za matično poduzeće i njegovog vlasnika.<sup>12</sup>

Subjekti poslovne etike su:<sup>13</sup>

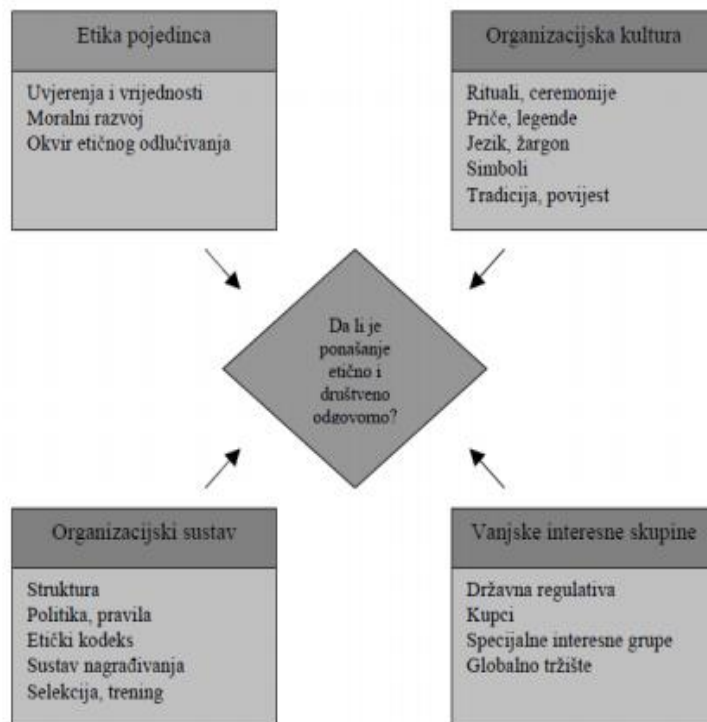
- Pojedinaac – svaka individua gradi svoj identitet iz odnosa s drugim ljudima. Poduzetnik kao fizička osoba trebao bi ostvarivati korist na način da ne povrijedi svoje bližnje i da ne nanosi nikakav oblik štete drugima. Točnije rečeno, njegovo ponašanje trebalo bi uvijek biti moralno i u skladu s etičkim načelima.
- Pravna osoba odnosno trgovačko društvo ili ustanova – koja provodi određenu djelatnost za koju je registrirana, nudi proizvode i usluge na tržištu. Postupci pravne osobe direktno su povezani s njezinim djelatnicima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima te okolišem i širom društvenom zajednicom. Postupanje svake pravne osobe trebalo bi biti utemeljeno na etici i etičkom kodeksu implementiranom u njezino poslovanje.
- Poslovna kultura i procesi rada – u što možemo ubrojiti pojedince, predmete rada, sredstva i uvjete za rad. Svakako tu spadaju i postupci i poslovi koji su regulirani zakonom. Svojim radom i postupcima svaki djelatnik je moralno odgovoran za ostvarivanje ciljeva pravne osobe. Njegovi postupci ne bi smjeli biti van koristi poduzeća za koje radi.
- Okruženje – u kojeg u poslovnom smislu spadaju okoliš, regionalna i lokalna samouprava te svi pojedinci i pravne osobe koji snose odgovornost prema društvu u cjelini.

---

<sup>12</sup> Ana Aleksić, Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 421

<sup>13</sup> V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, Poslovna etika i multikultura, Veleučilište u Rijeci, 2012., str. 44.

Slika 1. Subjekti poslovne etike



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

Standardi za etično ili društveno odgovorno ponašanje uključeni su u svakog pojedinca kao i u samu organizaciju, njegovi stavovi, norme i uvjerenja, vlastiti etički standard, okvir etičnog odlučivanja i moralni razvoj uvelike utječe na etiku pojedinca. Budući da organizacija ne djeluje sama bez doticaja s okolinom, tako ujedno na nju djeluju vanjske interesne skupine, poput države, kupaca i tržišta općenito koje mogu utjecati na standarde etičnosti ili društvene odgovornosti.

Etika pojedinca – pojedinac kao fizička osoba subjekt je etike iz razloga jer njegov identitet proizlazi iz odnosa sa drugim ljudima. Pojedinac se vodi snagom razuma, vjere. (Vujić i sur. 2012).

Organizacijska kultura – svako poduzeće razvija svoju jedinstvenu kulturu koja omogućuje zaposlenicima poduzeća da prihvaćaju temeljne vrijednosti, norme i uvjerenja vezana za poslovanje i radno ponašanje. Organizacijska kultura temelj je uspješnosti ili neuspješnosti određenog poduzeća, a prenosi se na slijedeće naraštaje u procesu obrazovanja i socijalizacije. (Buble, 2006)



Organizacijski sustav – sustav je unutarnjih veza i odnosa od najširih do najmanjih dijelova poduzeća, odnosno to je sustav odnosa između ljudi radi izvršenja određenih zadataka (Cerović, 2003).

Vanjske interesne skupine – okruženje kao subjekt etike čini priroda, regionalna i lokalna samouprava, te svi pojedinci, pravne osobe i njihovi procesi rada i ostali subjekti koji su odgovorni društvu u cjelini (Vujić i sur. 2012).

Poslovna etika se može promatrati na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj razini. Prema tome karakteristične su četiri razine a to su mikro, mezo, makro i globalna.

Slika 2. Razine poslovne etike

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

Izvor: Dujanić M. Poslovna etika u funkciji managementa, Zb rad. (2003.),str. 53

#### MIKRO RAZINA - poduzeće

- Postavlja se pitanje pojedinačnih postupaka i odnosa s motrišta poduzetničkih aktivnosti.
- Pri tome se ne postavlja samo etičko pitanje upravljačkih odluka, nego i postupaka i odnosa svakoga pojedinca.
- Etika na toj razini istražuje vrijednosne stavove zaposlenika i daje prijedloge za etički racionalno ponašanje zaposlenika.

## MEZO RAZINA – djelatnost

- Najznačajnija su etička pitanja koja se odnose na internu i eksternu odgovornost organizacija.
- Organizacije su interno odgovorne zaposlenicima, a eksterno različitim intermedijatorima, kao što su dioničari, sindikati, udruženja poslodavaca, potrošača, kao i javnost u cijelosti, itd.
- Predmet etike na toj razini jesu vrijednosni sudovi i etička praksa poduzeća u odnosu na ostale sudionike.

## MAKRO RAZINA – nacionalno gospodarstvo

- Poslovna se etika promatra s motrišta društva kao cjeline.
- Bavi se pitanjima etičkoga utemeljenja okvirnih uvjeta gospodarenja, koji imaju osigurati fer odnose u gospodarstvu, odnosno poštivanje «pravila igre» koja u načelu moraju biti jednaka za sve sudionike i svim sudionicima osigurati iste izgleda za uspjeh, koji ovisi prije svega o sposobnosti pojedinih sudionika.

## GLOBALNA RAZINA – globalna ekonomija<sup>14</sup>

### 2.3.1. Svrha poslovne etike

Poslovanje je aktivnost koja bi trebala pridonositi općem dobru, međutim često se kao prioritet stavlja povećanje vrijednosti prodajom roba i usluga, odnosno težnja je postavljena na profit. U ovoj problematici dolazi do izražaja važnost poslovne etike koja treba utvrditi kako je moguće povećati moralnu i etičku razinu poslovanja. Upravo u tome ogleda se njezina svrha. Kako bi se u određenom poduzeću lakše postupalo prema etičkim pravilima definirana su načela koja pokazuju kako primjenjivati i razumjeti važnost etike u poslovnom životu poduzeća. Povećanje moralne i etičke razine poslovanja indikatori su čijem ostvarenju bi trebalo težiti svako poduzeće. Navedeno dovodi do niza koristi za poduzeće zbog čega je i važno poduzeti mjere koje će dovesti do poslovnog uspjeha i konkurentnosti. Poslovna je etika grana primijenjene normativne etike, međutim to ne znači da nije potrebno razumijevanje etike i na drugim razinama. Dakle, kako biti sigurni kako donijeti etičnu prosudbu valja razumjeti etiku na mnogim razinama, a u ovom slučaju od koristi će biti

---

<sup>14</sup> [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_poslovna-etika\\_090316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf) (10.06.2019.)

razlikovanje deskriptivne i normativne etike. Procedura donošenja odluka, pogotovo u teškim situacijama kad treba očuvati poslovnu politiku, osigurava se kroz poslovnu etiku, a bezuvjetno vođenje za nekim jedinstvenim moralnim pristupom nanosi štetu ljudima i poduzeću. Kada organizacijska politika ne iskaže odgovornost prema društvu, iako suvremeno poslovanje podrazumijeva promociju interesa javnosti, do izražaja dolazi uloga poslovne etike koja pokazuje da kvaliteta proizvoda i usluga koje poduzeće nudi ne podrazumijeva samo kvalitetu tog proizvoda, odnosno usluge u fizičkom smislu, već u obzir uzima želje i očekivanja korisnika roba i usluga.

Četiri pravila etičkog poslovanja:<sup>15</sup>

1. Nema dobrog načina da se učini loša stvar.
2. Ništa nije djelotvornije od čiste savjesti.
3. Moć se sastoji od svrhe, ponosa, strpljenja, upornosti, perspektive.
4. Ako se pobrinemo za pravi početak i ako ustrajemo u tome profit je neminovan rezultat.

### 2.3.2. Načela poslovne etike

Da bi neko poduzeće moglo postupati prema etičkim pravilima, odnosno kako bi im to bilo olakšano, definirana su načela koja pokazuju kako primjenjivati i razumjeti važnost etike u poslovnom životu poduzeća. Uz pomoć danih načela poduzeće će lakše razraditi svoju „etičku sliku“ koja će odražavati prepoznatljivost poduzeća ili pak osobine i težnje onoga tko će tu sliku kreirati. Više autora navodi načela poslovne etike i ona se razlikuju od autora do autora, ali nit vodilja je, gotovo, ista.

Etična načela:<sup>16</sup>

- Načelo pravednosti - podrazumijeva pravo svakog člana neke organizacije da se prema njemu postupa pravedno.
- Načelo solidarnosti - služi prije svega u svrhu izjednačavanja u korist socijalno slabijih u okviru neke institucije

---

<sup>15</sup> [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_poslovna-etika\\_090316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf) (10.06.2019.)

<sup>16</sup> [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) (10.06.2019.)

- Načelo supsidijarnosti ili podređenosti - izražava poželjan odnos cjeline i njezinih dijelova.

Načela poslovne etike:<sup>17</sup>

#### 1. Načelo svrhe

Ovo načelo govori o namjerama prema kojima težimo, određeno stanje ili put koji želimo ostvariti. Pritom nije dobro izjednačavati svrhu s ciljem, jer cilj podrazumijeva nešto opipljivo i konkretno, a svrha se odnosi na određeno stanje. Za poduzeće je važno da i zaposlenici i nadređeni gledaju na etiku kao na dio svrhe poduzeća. Vrlo jednostavan način za razvijanja etičkog duha u poduzeću je test uz pomoć ogledala za kojeg je karakteristično postavljanje pitanja samom sebi: „Možete li sebe pogledati u ogledalo bez osjećaja krivice.“

#### 2. Načelo ponosa

Ponos možemo definirati kao svojevrsni osjećaj zadovoljstva zbog uspjeha u određenoj aktivnosti, a da bi se takvo stanje postiglo potrebna je vjera u sebe i snaga da se učini ono što je ispravno, unatoč tome što nekad postoje jaki pritisci da se učini drugačije. Uz ponos možemo vezati i samopoštovanje koje navodi do postupanja prema zakonu, što će u konačnici dovesti do osjećaj ponosa pred samim sobom, ali i pred drugim ljudima.

#### 3. Načelo strpljenja

Svaka aktivnost predstavlja određeni proces uvjetovan vremenskom komponentom. Ponekad je potrebno više vremena kako bi se učinila ispravna stvar što je u konačnici i isplativije, ako ne odmah, onda zasigurno na dugi rok. Trend nestrpljenja, kao odlika današnjeg vremena i društva, može dovesti do krivih odluka i štete koju će na kraju biti potrebno popravljati duže nego što je bilo potrebno da donesemo ispravnu odluku.

#### 4. Načelo upornosti

Ovo se načelo veže uz prethodno - strpljenje, a predstavlja se kao odlika nastojanja da se izvrši određeni posao ili aktivnost, iako je to nekad vrlo teško i čini se kao da se sve urotilo da se posao ne izvrši, naravno, ako je to nastojanje opravdano i etično.

---

<sup>17</sup> Karpati, T.: Etika u gospodarstvu, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2001., str. 79.

## 5. Načelo perspektive

Predstavlja sposobnost sagledavanja onog što je važno, bez obzira u kakvoj se situaciji pojedinac ili poduzeće nalazi. To nas navodi na zaključak da je svaki problem rješiv, samo ako se dobro razmisli, potraži savjet, razmotri situacija ili pak osluhne unutrašnji glas – ako je to prikladno situaciji. Kada se konačno postigne perspektiva, sama svrha života postaje jasnija.

## 2.4. Razvojni put etike poslovanja

Iz suradnje etike i ekonomije u dvadesetom stoljeću razvila se nova znanstvena disciplina, poslovna etika. Poslovna etika jest relativno nova etička disciplina. Naglasak njezinog istraživanja leži na moralnoj dimenziji poslovanja. U svijetu se potreba za poslovnom etikom javila još sedamdesetih godina prošlog stoljeća.<sup>18</sup>

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

---

<sup>18</sup> Dafne Vidanec, Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011., str. 25.

Tablica 1. Povijesni razvoj poslovne etike

Vrijeme	Razvoj poslovne etike
Šezdesete godine 20. stoljeća	<p>Poslovna etika se pojavljuje u obliku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prava radnika na odgovarajuću plaću</li> <li>- prava na zadovoljavajuće uvjete rada</li> <li>- prava na konkretnosti u poslovnim uvjetima</li> <li>- građanska prava</li> <li>- zaštita okoliša</li> </ul>
Sedamdesete godine 20. stoljeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poslovna etika postaje područje akademskog istraživanja (ulazi u sveučilišta – SAD kao izborni kolegij)</li> </ul>
Osamdesete godine 20. stoljeća	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poslovna etika ulazi u europski obrazovni sistem (kolegij „Etika u poduzetništvu“)</li> </ul>
1980. – 1995. godine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- razne konferencije, publikacije, etički kodeksi, European Ethics Business Network (međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju)</li> <li>- prva konferencija održana u studenom 1987. godine</li> </ul>

Izvor: Izrada autora prema: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_poslovna-etika\\_090316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf) (10.06.2019.)

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

### 3. ETIČKI PRISTUPI

Postoje različite koncepcije etičnog ponašanja koje sadržavaju temeljna načela za njegovo identificiranje i usmjerenje. Predstavljaju osnovu za provedbu efekta odluka na druge i njihovo ponašanje.

Razlikujemo četiri osnovna etička pristupa: <sup>19</sup>

- utilitarni,
- individualistički
- prava i
- pravednosti.

Utilitarni pristup definira da je etično ponašanje ono koje proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi. Pomoću etičkih standarda olakšano je izbjegavanje sukoba interesa između zaposlenika poduzeća jer se jednostavno na taj način ne smije štetiti interesima poduzeća.

Individualistički pristupu govori je o kriteriju koji naglašava da je djelovanje tj. odluka moralna ako promiče najbolje interese za pojedinca. Pojedinac treba za svaku odluku vidjeti da li je ona za njega dobra ili loša te ukoliko uvidi da ima više dobrih strana nego loših, on će tu odluku donijeti.

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

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

Manager se pri donošenju poslovnih odluka koristi normativnom etikom u okviru koje su značajna sva tri navedena pristupa u definiranju etičnog ponašanja. Da bi menadžeri donijeli etičnu odluku ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih. Pojedinac treba za svaku odluku vidjeti da li je ona za njega dobra ili loša te ukoliko uvidi da ima više dobrih strana nego loših, on će tu odluku donijeti. Potrebno je naglasiti da će pojedinac gotovo uvijek gledati na dugi rok kako bi izvukao najviše koristi iz svake odluke. To na prvi pogled i jest

---

<sup>19</sup> Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica P., op.cit. pod 7., str 107

pomalo sebičan pristup, ali ako bi se svi individualci ponašali na ovaj način, ako bi se svi ponašali onako kako želimo da se drugi ponašaju prema nama, promicali bi opće dobro te bi se dobre posljedice odluka samo povećavale. Na ovaj način, preko individualaca, promiče se i postiže opće zadovoljstvo.

## 4. ETIKA VODSTVA

Kada se govori o etici u kontekstu vodstva govorimo zapravo o ponašanju vođa. Pritom je najvažnija njihova djelotvornost i uspostavljanje standarda u odnosu na ono što je dobro ili loše, kao i stupanj bavljenja internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture, ali i donošenje odluka u vezi s društvenom odgovornošću poduzeća u odnosu na eksternu okolinu.<sup>20</sup>

Nerijetko se događa da oni najveći, najistaknutiji vođe poduzimaju aktivnosti i javno govore na način koji nikako nije u skladu s etičkim načelima, normama, pravilima ponašanja, odnosno nema nikakve veze s moralom i moralnim običajima, što je nažalost tako. Istovremeno, u doba kada tehnologija omogućuje da se važnost etičnog ponašanja i transparentnosti približi velikim masama, ali da se s istima komunicira na spomenuti način, svjedoči se upravo suprotnoj situaciji kada se sva „čuda“ tehnologije koriste tako da bi se obmanulo, prevarilo i izvukla vlastita korist u svakoj situaciji. Jedan autor, Adoranti, je još prije puno godina prepoznao gore spomenute probleme, a svoja je zapažanja u ironičnom tonu odlučio zapisati u svojevrsnom vodiču za lijeve rukovoditelje, gdje objašnjava kako se lažima, smicalicama i krađama probiti do vrha, jer kako navodi, to je poslovna politika većine današnjih korporacija. U istom tonu zaposlenima preporučuje: „Koncentriraj se samo na to da budeš što bolji rob“, ili „Ne smiješ automatski očekivati da će te poštovati na poslu, moraš kleknuti i moliti.“<sup>21</sup> Srećom, situacija nije uvijek samo „crna“, uvijek postoji „sivi“ dio, uz pokoji svijetao primjer. Kao što smo svjedoci mnoštva negativnih primjera, svjedoci smo i onih pozitivnih, gdje poduzeća i pojedinci djeluju savjesno i moralno, poštujući etičke principe. Ipak, zabrinjava situacija da postoji mnoštvo onih negativaca koji nam, na kraju krajeva, formiraju sliku prostora i vremena u kojem živimo.

---

<sup>20</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Sveučilište u Splitu, 2006, str. 65.

<sup>21</sup> Adoranti, F.: Kako se lažima, smicalicama i krađama probiti do vrha, Zagreb: Naklada Ljevak d.o.o., 2006, str.82



#### 4.1. Važnost etike za vodstvo

Vodstvo predstavlja proces u kojem vođa utječe na druge kako bi ostvarili zajednički cilj, a pritom ima utjecaj na živote onih koje vodi, što za sobom nosi veliku odgovornost, ali i etički teret. Iz toga proizlazi kako upravo vođa ima etičku odgovornost da se prema podređenima odnosi na način koji se može smatrati etičnim. Konkretno, govori se o dostojanstvenom odnošenju, poštovanju, osjetljivosti na 11 interese drugih, kao i o potrebama i pitanjima sljedbenika. Činjenica da vođe zbog svoje pozicije imaju veliki utjecaj na druge, govori kako je za ovu poziciju od iznimne važnosti postupati na gore opisan način. Uz to, proces upravljanja nemoguć je bez uključivanja podređenih, odnosno sljedbenika, a najčešće se radi o zajedničkom cilju, bilo da je riječ o poduzeću ili nekom drugom obliku vođenja, što je također važna pretpostavka kod promišljanja oko važnosti etike za vodstvo.<sup>22</sup>

#### 4.2. Etično vođenje i društvena odgovornost

Društvena odgovornost poduzeća u najširem smislu odnosi se na cjelokupni raspon djelovanja poduzeća i na sve odnose koje poduzeće pri tom uspostavlja. Pritom se misli na aktivnosti poduzeća, uključujući što neko poduzeće proizvodi, kako pri tome utječe na okoliš, kako zapošljava, osposobljava i utječe na razvoj svojih zaposlenika, kako ulaže u društvenu zajednicu i poštuje ljudska i radna prava, kako kupuje i prodaje na tržištu - sve to zajedno određuje ukupan utjecaj tog poduzeća na društvo. Tu ponovo dolazi do izražaja činjenica da osim maksimiziranja profita treba voditi računa i o utjecaju na društvo, a idealno bi bilo da se, kao što se profit nastoji maksimalno povećati, nastoji povećati pozitivan utjecaj na društvo.<sup>23</sup>

Društveno odgovorno poslovanje i poslovna etika su slični pojmovi jer jedan i drugi govore o napretku koji ne uključuje samo ostvarenje što boljih financijskih učinaka već zastupa i interese cijelog društva. Bitno je kod tih pojmova da se uzme u obzir dobrobit svih uključenih u određeni proces te da nisu bitni samo ekonomski učinci. Isto kao i kod poslovne etike, društveno odgovorno poslovanje mora se obavezati da će se prema svima ponašati odgovorno, kako prema zajednici tako i prema svojim vlastitim zaposlenicima, ali i prema svima s kojima surađuje na bilo koji način. Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj definirao je društveno odgovorno poslovanje kao obvezu poslovne djelatnosti da se ponaša etički i da pridonese

---

<sup>22</sup> Northouse, P.:Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb: Mate, 2010.,str.265

<sup>23</sup> Žitinski, M.: Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006.,str.156

održivom ekonomskom razvoju radeći zajedno s radnicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom, u cilju postizanja što bolje kvalitete njihova života. „Društvena odgovornost u promjenjivim uvjetima suvremenog poslovanja je poslovanje na društveno odgovorna način, koji osim ekonomskih interesa zastupa i dobrobit društva u cjelini. To se odnosi na povezivanje poslovnog ponašanja organizacija s fizičkom i društvenom okolinom radi dobrobiti organizacije i društva. S društvenom odgovornošću organizacija važnim područjem djelovanja smatra predviđanje i utvrđivanje očekivanja i zahtjeva društva, koje se ostvaruje društvenim praćenjem i istraživanjem javnih dobara. Društvena odgovornost se u posljednje vrijeme pojavljuje kao vrlo važan element održivog razvoja i društvenog napretka.<sup>24</sup>

Buble (2011) u knjizi Poslovno vođenje navodi Deset zapovijedi društveno odgovornog poduzeća koja pomažu pri vrednovanju aktivnosti koje pridonose društvenoj odgovornosti:

1. Poduzeti korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema.
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa.
4. Javno priznaje svoje greške.
5. Uključi se u prikladne socijalne programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Uspostavi i poštu korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Rastom globalizacije i informatizacije sve više do izražaja dolazi važnost o društveno odgovornom poslovanju te to postaje važna i nezaobilazna tema. Važnosti društveno odgovornog poslovanja pridonosi medijska pažnja koja pridonosi tome da društvo može pratiti aktivnosti tvrtke i da li je u skladu s društvenom odgovornosti. Osim medija, veliku ulogu imaju razne nevladine institucije, organizacije i sindikati koji prate rad tvrtki. Sve više država primjećuje važnost društveno odgovornog poslovanja te se političari zalažu da se

---

<sup>24</sup> Bobera i sur., Poduzetništvo. Varaždin: Sveučilište Sjever, 2015, str. 272

počinje više primjenjivati pravila odgovornog poslovanja i etike u poslovanju. U vrijeme kada je konkurencija sve jača i nemilosrdnija društveno odgovorno poslovanje pridonosi tome da tvrtka u očima javnosti bude prihvatljivija te da o njoj govore kao 33 primjeru etičnog poslovanja. Stoga, osim etičkih postoje i društveni razlozi, primjerice ugled tvrtke, zašto bi poduzeće trebalo primjenjivati društvenu odgovornost.

Slika 3. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: <https://sites.google.com/site/poslovnaetikaipravo/drustvena-odgovornost-poduzeca/dop-u-srcu-poslovne-strategije> (10.06.2019.)

Na najnižoj razini nalazi se ekonomska odgovornost koja se odnosi na odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijedi zakonska odgovornost koja se odnosi na poštivanje zakona, pravila i propisa, dok etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu propisana zakonom, ali podrazumijeva pravedno djelovanje, poštenje i uvažavanje prava pojedinaca što sve ukupno čini jako važnu sastavnicu ove hijerarhije. Na samom vrhu hijerarhije smjestila diskrecijska odgovornost koja također nije propisana zakonom, već je isključivo dobrovoljna, a podrazumijeva doprinos koji ne nudi povrat poduzeću, ali doprinosi blagodati zajednice.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Buble, M.: Menadžment, Split: Sveučilište u Splitu, 2006., str. 62.

## 5. ETIKA ODLUČIVANJA

### 5.1. Pojam i definiranje odlučivanja

Odlučivanje je proces, koji traje duže ili kraće, uzima u obzir sve okolnosti, a kao rezultat ima donošenje odgovarajuće odluke. To je temeljni misaoni proces koji se sastoji od prepoznavanja i biranja mogućih rješenja koja vode do nekog željenog stanja. Odlučivanje rezultira odabirom akcije koju treba poduzeti ili strategije koju treba primijeniti u praksi. Odlučivanje se događa svakodnevno, kroz cijeli život. Odlučivati se može svakodnevno u bezbroj situacija koje se tiču osobnog života, obitelji, rada, odlučivanje unutar organizacije, odlučivanje u društvu, odlučivanje na razini država. Svaki čovjek svjesno ili nesvjesno odlučuje o važnim i manje važnim područjima života. Ipak, potrebno je staviti naglasak na poslovno odlučivanje kao zaseban primjer odlučivanja. Zaseban iz razloga što se mnogo više vremena provodilo i provodi istražujući segmente i čimbenike ovog odlučivanja za razliku od odlučivanja u drugim situacijama. Upravo iz toga razloga ne postoji jedinstveno obrazloženje pojma odlučivanje, već veliki broj znanstvenika, lingvistika ili teoretičara iznosio svoju verziju pojma. Ipak u jednoj činjenici slaže se većina, a to je da je odlučivanje usko povezano s upravljanjem tj. da je odlučivanje temelj upravljanja.

Odlučivanjem se provodi izbor između najmanje dvije ili više mogućnosti kako bi se riješio problem zbog kojeg se odlučuje. Što se tiče poslovnog odlučivanja riječ je o svakom odlučivanju koje nije povezano s privatnošću. Također se definira kao izbor između dvije ili više inačica, ali u poslovnim situacijama. Nema razlike između privatnog i poslovnog odlučivanja glede načina odlučivanja, faza u procesu odlučivanja ili čimbenika koji utječu na odlučivanje. Razlika je samo u tome tko je subjekt odlučivanja, je li to čovjek kao privatna osoba ili čovjek kao predstavnik pravne osobe. Proces ovisi o vrsti odluke, traje od djelića sekunde do nekoliko godina.

### 5.2. Proces odlučivanja

Sami proces odlučivanja, sastoji se od više različitih faza. I tu se dolazi do saznanja da brojni autori prikazuju odlučivanje od manjeg ili većeg broja faza. Moguće je uočiti faze koje se ponavljaju kod gotovo svih autora, neke od faza su nezaobilazne stoga se

cjelokupni proces odlučivanja može detaljno prikazati kroz osam sljedećih faza kako smatraju Sikavica et al. (2014).<sup>26</sup>

Prva faza koja je navedena je identifikacija problema i od velike je važnosti jer je početna faza, ne temelju koje će se nastavljati ostale faze. U ovoj početnoj fazi trebalo bi se pobliže upoznati s problemom kojeg se želi riješiti. O ispravnom utvrđivanju problema ovisit će uspjeh cjelokupnog procesa odlučivanja. Pogrešna identifikacija problema dovest će do neželjenih rezultata, potrošit će se dragocjeno vrijeme i novac, a željenog učinka neće biti. U ovoj fazi važno je procijeniti problem te odrediti i razumjeti uzroke problema. Samo utvrđivanje problema započinje prepoznavanjem simptoma problema, pri čemu je ključno razumjeti razliku između simptoma problema i samog problema. Uspješno prepoznati i sagledani simptomi dovest će do prepoznavanja stvarnog problema, a kasnije i pronalaska rješenja tog problema. Dok se pri utvrđivanju samog problema može doći do neželjenih problema kao što su preširoko ili preusko definiranje problema. Još jedna važna činjenica ove faze jest pravovremeno otkrivanje i utvrđivanje problema jer će se samo na taj način doći do željenih rezultata.

Definiranje zadatka navodi se kao sljedeća faza. Zadaću procesa je lako definirati, kada je problem prepoznat i kada se zna kako se treba riješiti. Ova faza je podložna mnogim opasnostima. Različiti menadžeri ili osobe koje definiraju zadaće mogu predlagati različita potencijalna rješenja. Postoji više rješenja za jedan oblik problema. U ovisnosti od jasnoće definiranja zadaće, ali i realnih mogućnosti za ostvarivanje zadaće, ovisit će utrošak vremena u sljedećim fazama odlučivanja. Za dobrobit cijele organizacije, ostvarenja željenih ciljeva, od presudne važnosti je postizanje konsenzusa u ovoj fazi.

Snimanje i analiza postojećeg stanja navedeni su kao treća faza. U ovoj fazi je riječ o ljudskim, materijalnim i financijskim resursima koji su na raspolaganju menadžmentu za rješavanje određenog problema. U ovoj fazi saznavaju se ograničenja s kojima se menadžment suočava i unatoč kojima će morati rješavati problem na najbolji mogući način. Proces snimanja i analize postojećeg stanja je nezaobilazna faza jer o njoj zapravo ovisi broj inačica rješenja problema u sljedećim fazama čime će se skratiti vrijeme i troškovi cijelog procesa. Odluke bi se donosile lakše kada ne bi bilo ograničenja, ali sam proces trajao bi mnogo duže jer bi se uzimao u obzir i analizirao prevelik broj inačica.

---

<sup>26</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 162

Kako se svaka poslovna organizacija pa tako i njen menadžment suočava s određenim ograničenjima, donošenje određene odluke nije nimalo jednostavno.

Traženje inačica rješenja problema je logičan nastavak procesa, naveden kao 4. faza. Proces odlučivanja u pravom smislu započinje s ovom fazom, prethodne faze su uvertira, analiziranje, nužne pretpostavke za cjelokupni proces. Postupak razvoja različitih i sličnih ideja koje se navode kao potencijalna i moguća rješenja problema provodi se u ovoj fazi. Uvijek je bolje imati što veći broj ideja jer se time povećavaju šanse da se odabere optimalna, ali opet treba voditi brigu da taj broj ideja ne bude prevelik jer će zahtijevati previše vremena i financijskih sredstava što nikako nije dobro.

Peta faza procesa odlučivanja jest vrednovanje inačica rješenja problema u kojoj se procjenjuju, ocjenjuju i vrednuju sve razvijene inačice kao moguća rješenja problema. Određeni broj inačica se odbacuje, nakon procjene i vrednovanja. Potrebno provesti i kvalitativno i kvantitativno vrednovanje. Kvantitativna analiza može se izraziti matematičkim jezikom, brojkama te se kao najvažniji kvantitativni čimbenici navode vrijeme i troškovi. Kvalitativno vrednovanje puno je veći problem, dosta je zahtjevnije. Ono uključuje politička kretanja, stabilnost i nestabilnost okoline, rizik od tehnoloških promjena i odnos sa zaposlenicima.

Slijedi faza donošenja odluke. Odabira najpovoljnije, optimalne inačice, odvija se u ovoj fazi. Sam čin donošenja odluke tj. odabira inačice ne bi trebao predstavljati nikakav problem ukoliko su sve prethodne faze kvalitetno odradile. Ukoliko nisu, donošenje odluke svest će se na intuiciju, a to nikako nije poželjno za određeni menadžment jer ne postoji sigurnost da je donesena odluka najbolja.

Sedma faza procesa odlučivanja jest provođenje odluke i ciljevi koji su se željeli postići cjelokupnim procesom odlučivanja ostvaruju se upravo u ovoj fazi. Jako je bitno pravilno provođenje odluke kako bi se postigli željeni, optimalni rezultati. Razlika uspješnih od manje uspješnih menadžera može se također uvidjeti u ovoj fazi. Ovlast menadžera je provođenje odluke. Sve prethodne faze biti će uzaludne, ako odluka bude krivo provedena, a provesti i odabrati pravu odluku nije ni malo lagan zadatak.

Zadnja faza procesa odlučivanja jest kontrola provođenja odluke. Istodobno s procesom provođenja odluke, provodi se i proces same kontrole provođenja te odluke. Uvid u uspješnost donesene odluke omogućuje kontrola verifikaciju cjelokupnog procesa. Uspoređuju se postignuti rezultati s donesenom odlukom u ovoj fazi sa željenim

rezultatima prije samog procesa odlučivanja. Ukoliko se uoče neki problemi prilikom odluke, potrebno se vratiti na prethodne faze i ispraviti pogrešku.

### 5.3. Načini i stilovi odlučivanja

Kod načina vođenja vrlo je važno da li se odlučuje intuitivno ili na temelju prosudbe ili se možda odlučuje racionalno, također je i bitno tko odlučuje, da li je riječ o pojedincu ili skupini, te je također bitno o kakvim se problemima radi, da li se za njihovo rješavanje koristi programirano ili neprogramirano odlučivanje. Izbor načina odlučivanja ponajprije ovisi o prirodi problema kojeg je potrebno riješiti, a svaki izbor ima svoje prednosti i mane.

Prvi način odlučivanja je intuitivno odlučivanje. Jednostavan način odlučivanja koji se temelji na intuiciji je intuitivno odlučivanje. Kod intuitivnog odlučivanja, donositelj odluke na temelju svoje intuicije donosi određenu odluku. On može objasniti zašto se odlučio baš za takvo donošenje odluke. Može se zaključiti da na kvalitetu intuitivnog odlučivanja ponajprije utječe broj mogućih rješenja problema i vjerojatnost pojavljivanja svake mogućnosti. Od određenog menadžmenta u određenim situacijama se očekuje da na temelju svoje intuicije donese odluku. Intuicija je osjećaj, spoznaja koja se ne može racionalno objasniti. Sama intuitivna odluka jest ona koja je zasnovana na spoznaji, koja je podsvjesno mentalno obrađena, odluka koja je zasnovana na etičkim vrijednostima donositelja, odluka koja se temelji na iskustvu donositelja te odluka koja je afektivno obojena tj. donesena na temelju dojmova i emocija.<sup>27</sup> Dakle intuicija jest nešto trenutno, momentalno, ali i samom intuicijom događaju se procesi unutar čovjeka te je odluka za koju se intuitivno odluči donesena s nekim razlogom. Veliki pritisak na menadžment je kada vremena za detaljnije odlučivanje nema, te jedino rješenje koje mu preostaje jest njegovo iskustvo i intuicija, što u konačnici može i biti dobar odabir

U trenucima kada vremena za analizu nema, kada je veliki pritisak na menadžmentu da što prije donese odluku, jedino što mu preostaje jest njegovo iskustvo i intuicija, ali ukoliko se radi o nekakvoj važnoj odluci i ukoliko postoji više rješenja, nije preporučljivo odlučivati na temelju intuicije. Pošto je takve odluke potrebno detaljnije analizirati i odlučiti se za ispravno rješenje.

---

<sup>27</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 256

Odlučivanje na temelju prosudbe je drugi način odlučivanja.

Ovaj način odlučivanja ima veću vrijednost od intuitivnog odlučivanja, a manju od racionalnog odlučivanja. Dosta je bliži intuitivnom načinu odlučivanja nego racionalnom. Odlučivanje na temelju prosudbe primjenjuje se u situacijama koje se redovito ponavljaju. Ovaj način odlučivanja uvjetuju okolnosti koje se događaju, ukoliko su okolnosti u većoj mjeri identične kao i u prošlosti, odluka će se moći donijeti na temelju prosudbe, međutim ukoliko su se okolnosti promijenile od prethodne situacije, neće se moći donijeti kvalitetna odluka na ovaj način. Odlučivanje na temelju prosudbe je relativno jeftino i ne zahtjeva puno vremena. Glavni nedostatak ovoga načina odlučivanja jest ograničenost na situacije koje se ponavljaju.

Racionalno odlučivanje je treći način.

Najveća vrijednost i najviše povezivanje s logikom pripada ovome načinu. Na analitičkom postupku se temelji ovaj način, koji se sastoji od određenih faza i također se primjenjuje u situacijama koje se donekle ponavljaju. Racionalno odlučivanje zahtjeva informiranog i obrazovanog donositelja odluke i menadžere koji su izravno povezani sa znanstvenim metodama odlučivanja, posebno u onim fazama procesa odlučivanja u kojima se te metode mogu uspješno iskoristiti. Ovaj način odlučivanja je relativno skup i dugotrajan. Analitički postupak je glavni razlog koji zahtjeva vrijeme i novac.

Pojedinačno i skupno odlučivanje razlikuje s obzirom na činjenicu tko odlučuje, a glavna karakteristika pojedinačnog odlučivanja da pojedinac donosi konačnu odluku. Kakva će se odluku odlučiti ovisi o njegovim osobnim karakteristikama i znanjima. Odluka će se donijeti vrlo jednostavno i brzo, ukoliko je riječ o donositelju koji je samopouzdan, s čvrstim stavovima i pogledima na život. Za razliku od te situacije, postoje menadžeri koji su nestrpljivi, nesigurni i koji se ne trude previše pronaći dodatne informacije. Postoje određene situacije u kojima je bolje i efikasnije da pojedinac donese odluku, a ne skupina. Pojedinac odlučuje kada odluku treba donijeti što prije i bolje, jer će to zahtijevati puno manje vremena. Za donošenje određene odluke potrebno specifično znanje koje posjeduje konkretni pojedinac. Treća situacija je kada se odlučuje o osjetljivim i povjerljivim segmentima. Tu je riječ o strahu da određene informacije ne dospiju do krivih osoba. I četvrta situacija je kada za odluku odgovara jedna osoba, pa je najlogičnije da upravo ta osoba sama i donese odluku. Ovaj način kao i svi drugi načini odlučivanja ima svoje prednosti i mane. Glavna prednost mu je što je brže od grupnog odlučivanja, zahtjeva



manje vremena, a time i novca, također je prednost što se na ovaj način izbjegavaju problemi koji se događaju kod grupnog odlučivanja, kao što je skupno mišljenje. Glavna i najveća slabost jest činjenica da će pojedinac uvijek manje znati nego li veći broj ljudi.

Skupno odlučivanje jest suprotnost pojedinačnom odlučivanju.

U tu skupinu okupljen je veći broj ljudi s razlogom da sudjeluje u takvoj vrsti odlučivanja. Za razliku od pojedinačnog odlučivanja, ovaj način odlučivanja je sporiji, teži i složeniji. Da bi se dobili željeni rezultati potrebno je više vremena i sredstava izdvojiti. Koliko god je složenije toliko je na određeni način i jednostavnije jer veći broj ljudi uvijek zna više od pojedinca, a i kada veći broj ljudi odlučuje odgovornost tj. rizik se diversificira na svakog člana skupine. Nekoliko čimbenika je važno za konačan uspjeh cijele, a to su: sastav skupine, važna je i veličina skupine, norme ponašanja unutar skupine te kohezivnost članova skupine. Određene tehnike su razvijene, da bi se izbjegao problem skupnog mišljenja, ali i da bi se riješili svi ostali problemi ovog načina odlučivanja. Oluja mozgova, tehnika nominalne skupine, delfi – tehnika, su tehnike koje usavršavaju skupno odlučivanje i rješavaju problem skupnog odlučivanja

Tehnika skupnog odlučivanja koja se temelji na intenzivnoj raspravi članova skupina jest oluja mozgova.

Ono što karakterizira ovu tehniku je da članovi skupine stvaraju što veći broj raznovrsnih ideja. Ideje koje se u prvi tren čine besmislene također je bitno zapisati, jer se kasnije može ispostaviti suprotno. Ideje koje se prikupe ne vrednuju se i ne kritiziraju. Vrlo je bitno oslobođenje od straha i ustručavanja, te da se slobodno govori i da nema nametanja od jedne osobe. Pažljivo odabrati i mjesto na kojem će se ova tehnika provoditi također je vrlo bitno.

Tehnika nominalne skupine jest tehnika u kojoj članovi skupine ne moraju biti na istom mjestu.

Članovima nije dopušteno međusobno komuniciranje, jer djeluju neovisno i njihovo okupljanje zapravo je samo nominalno. Sve vlastite ideje koje iznese svaki član zasebno se zapisuju, a prema odluci koja je dobila najveći broj glasova, bodova, na kraju skupina odabire ideju.

Na postizanju konsenzusa između donositelja odluka upotrebom serija upitnika, temelji se Delfi-tehnika.

Najčešće se ne zna tko je sve uključen u skupinu, odnosno proces odlučivanja, jer se članovi ne susreću licem u lice. Osoba koja provodi istraživanje sastavlja upitnik i tada započinje proces odlučivanja, taj sastavljeni upitnik se dijeli članovima koji ga popunjavaju, nakon što su se početni upitnici ispunili, organizator na temelju dobivenih odgovora iz početnog upitnika sastavlja novi upitnik te ga ponovno šalje članovima. Ovaj postupak se ponavlja dok god se ne postigne koncensus.

Kada se govori o stilovima odlučivanja onda se misli na njihovu povezanost sa stilovima vodstva. Osim demokratskog i autokratskog stila, često spominjani je i Vroom – Yettonov stil odlučivanja.

Autokratski stil odlučivanja vrlo je jednostavan.

Najčešće glavni menadžer, jedna osoba ima neograničenu i apsolutnu moć odlučivanja kod ovoga stila odlučivanja, a svi ostali zaposlenici i sudionici su samo izvršitelji njegove odluke.

Demokratski stil je druga krajnost stilova odlučivanja.

Postojanje više razina odlučivanja u poduzeću, stvarnu moć u odlučivanju nižih razina menadžmenta, poštivanje hijerarhije odlučivanja, jasno razgraničavanje odluka po vrstama na više i niže razine menadžmenta podrazumijeva ovaj stil odlučivanja. Naziva se još i participativno - demokratski stil odlučivanja jer se u procesu odlučivanja menadžer konzultira sa svojim suradnicima.

Vroom – Yettonovog stila odlučivanja.

Ovaj stil odlučivanja se bavi načinima kako pojedine vođe odlučuju u različitim situacijama. Konkretni stil sebi pripaja upravo tu činjenicu kako vođe odlučuju. Ovisno o sudjelovanju podređenih u odlučivanju unutar Vroom – Yettonovog stila vodstva razlikuje se pet različitih stilova tj. podstilova vodstva.

#### 5.4. Problemi i pogreške pri odlučivanju.

Bilo da je riječ o privatnom ili poslovnom životu, svaki se donositelj odluke suočava s manje ili više problema. Jedan od glavnih problema kada je riječ o menadžerskom odlučivanju jest ekstremno ponašanje samog donositelja odluke.<sup>28</sup>

Menadžeri koji se pri cjelokupnom procesu donošenja odluke ponašaju previše opušteno, ležerno, kao da nisu svjesni važnosti odlučivanja spadaju u prvi tip menadžera. Drugi tip menadžera je totalna suprotnost navedenom kod prvog. Za svaku odluku zahtjeva previše vremena, svaku odluku donosi sporo i s oprezom. Pridaje preveliku pozornost, pa čak i najmanjem problemu.

Kod donošenja odluke bitan problem je uočavanje problema. Idealno bi bilo kada bi se nastanak problema i njegovo uočavanje vremenski podudarali, ali takvi su slučajevi vrlo rijetki. Gotovo uvijek od uvijek prođe određeno vrijeme, od nastajanja problema do njegovog uočavanja

Kod menadžerskog odlučivanja raskorak između potreba i mogućnosti je sljedeći bitni problem koji se pojavljuje. Potrebe donositelja odluke veće od samih mogućnosti tj. od raspoloživih sredstava. Što je taj raskorak na štetu mogućnosti veći, odlučivanje će biti teže, a što su potrebe i mogućnost usklađenije to će samo odlučivanje biti lakše.

Turbulentna okolina je sljedeći problem na kojeg poduzeće, a samim time i njegov menadžment ne mogu utjecati.<sup>29</sup> Takva okolna je nestabilna i nepredvidljiva. Dosta je teško odlučivati u takvoj okolini jer se situacije i stanja mijenjaju iz minute u minutu. Prema tome i broj pogrešaka pri odlučivanju je puno veći.

Vrlo često se dogodi da donositelji odluka koriste krivi stil odlučivanja, da na krivi način pristupe samom procesu. Svakom menadžeru se može dogoditi da pogriješi, ipak mnogo opasnije od same pogreške u odlučivanju jest inzistiranje i provođenje pogrešne odluke. Postoje brojni razlozi za to, a najčešći je da se menadžer boji da ne izgubi položaj i ugled u poduzeću. Potez svjesnog provođenja krive odluke, može imati kobne i katastrofalne posljedice.

---

<sup>28</sup> Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014), Op. cit., str. 27.

<sup>29</sup> Ibidem, str. 31.

## 5.5. Odnos odlučivanja i etike

U očima javnosti etika je definitivno postala ključni segment razlikovanja poduzeća. Neprestano se spominju u raznoraznim aspektima i neprestano su povezani etika i odlučivanje, te jedno bez drugoga ne mogu. Etika bi trebala djelovati kao svojevrsna poveznica između cijelog procesa odlučivanja, naravno ukoliko to priliči samom menadžmentu i poduzeću. Dugoročno gledano poslovna etika bi trebala biti komponenta za koju bi se trebalo izdvajati dosta novca jer je njena važnost neupitna.

Poduzeća moraju čim prije shvatiti da se etična razmišljanja moraju ukorijeniti u sve aspekte poslovanja, da se pri donošenju svake odluke mora misliti na etičnost cijelog čina te da i onaj na „vrhu“ poduzeća i onaj na „dnu“ poduzeća treba razmišljati na etičan način. Prije djelovanja tj. odlučivanja potrebno je više puta razmisliti o posljedicama, o učincima, potrebno je uskladiti tu odluku s etičkim načelima svih interesnih skupina kako bi zadovoljstvo bilo na općenitoj razini. Određeni problemi će se zasigurno pojaviti pri svakom procesu donošenja odluke. Stoga problemi koje poduzeće susreće u poslovnoj etici ne bi trebali natjerati to poduzeće i njegov menadžment da odustanu od etičkog ponašanja, dapače trebali bi ih potaknuti da na kreativan i pouzdan način nađu kvalitetno etičko rješenje za dobrobit cijelog društva. Važno je naglasiti da se etičke odluke, poslovna etika, etički način razmišljanja trebaju koristiti u svim situacijama, bez iznimki jer se jedino na taj način ostvaruje konačan cilj.

## 6. ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA

### 6.1. Pojam i definicija zadovoljstva

Otkad je i ljudskog roda, od tad je i prisutan pojam zadovoljstva. Svaki pojedinac teži tome da bude zadovoljan, da ima vlastite želje, vlastite motive i tendenciju za zadovoljstvom. Svakog čovjeka različite stvari, okolnosti, događaji čine zadovoljnim. Za ovaj rad bitno je zadovoljstvo zaposlenika dotičnog poduzeća. Prema tome zadovoljstvo možemo podijeliti na zadovoljstvu poslom i zadovoljstvo na radu. Zadovoljstvo poslom u načelu bi značilo da je zaposlenik zadovoljan prirodom posla kojeg obavlja, dok bi zadovoljstvo na radu uključivalo i brojne druge čimbenike koji su itekako važni kada je zadovoljstvo zaposlenika u pitanju. Bitni čimbenici zadovoljstva na poslu su: plaća, suradnici, nadređeni, radni uvjeti i sl. Svi ti čimbenici bitno utječu na rad zaposlenika i na njegovo obavljanje poslovnih zadataka.

Bitno je spomenuti da među različitim autorima koji definiraju zadovoljstvo na radu, autor Furnham (1997), zadovoljstvo na radu definira putem matematičke formule: <sup>30</sup>

$$\mathbf{ZnaR=f(IK*KP*PI\&P*G)}$$

ZnaR = zadovoljstvo na radu; IK = individualne karakteristike radnika; KP = karakteristike posla; PI&P = podudaranje individualnih karakteristika i karakteristika posla; G = greška

Iz navedene formule, vidljivo je da je zadovoljstvo na radu složen pojam koji ovisi o različitim čimbenicima koje je moguće opet zasebno promatrati.

Brojni faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu: stanje u poduzeću, plaća, priroda posla, suradnici, nadređeni, uvjeti rada, sigurnost zaposlenja, mogućnost napredovanja itd. Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje direktno utječe na funkcioniranje poduzeća, na njegovu profitabilnost i ugled. Svako poduzeće želi imati zadovoljne zaposlenike koji su ključni faktor uspjeha poduzeća.

---

<sup>30</sup> Furnham A. (1997) – The psychology of behaviour at work. The individual in the organization, Publishers Taylor&Francis, str. 896.

## 6.2. Pojam motivacije

Jedan od ključnih čimbenika upravljanja ljudskim potencijalima je motivacija zaposlenika. Često se postavlja pitanje kako motivirati zaposlenike i na taj način pridonijeti boljem funkcioniranju poduzeća. Motivacija je ključna za visoke standarde poslovanja, za poticanje kreativnosti, stvaralaštva i inovativnosti, za profesionalni razvoj zaposlenih i njihovo zadržavanje u poduzeću.<sup>31</sup> Zbog poboljšanja konkurentske prednosti, jačanja kvalitete radnog života te poboljšanja efikasnosti, proizvodnosti i kreativnosti javlja se veliki interes za motivaciju. Zaključno iz ponašanja, zalaganja i rezultata rada možemo izmjeriti snagu motivacije.

Pokušavanje objašnjenja motivacije i što to motivira pojedinca, rezultiralo je postojanjem više teorija koje se bave time. Sadržajne i procesne teorije motivacije su dvije glavne skupine tih teorija motivacije. Sadržajne teorije su usmjerene na potrebe i ponašanje pojedinca, dok procesne teorije objašnjavaju razloge koji dovode do tog ponašanja.

Najvažnije sadržajne teorije motivacije su:<sup>32</sup>

- teorija hijerarhije potreba
- teorija trostupanjske hijerarhije
- teorija motivacije postignuća
- dvofaktorska teorija motivacije
- teorija motivacije uloga

Teorija hijerarhije potreba - Ovo je jedna od najpoznatijih i najpopularnijih teorija motivacije koju je razvio Abraham Maslow te se stoga često naziva i Maslowljevom hijerarhijom potreba. On ljudske potrebe dijeli u pet skupina a to su:<sup>33</sup>

- Fiziološke potrebe (hrana, voda, odjeća, utočište, toplina),
- Potrebe za sigurnošću i stabilnošću (zaposlenje, zdravstvena zaštita, mirovinsko osiguranje).
- Socijalne potrebe (obitelj, veze, privlačnost).
- Poštovanje samog sebe (samopouzdanje, samopoštovanje, prestiž i moć).

---

<sup>31</sup> Buntak, K., Drožđek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), 56.

<sup>32</sup> Buble, M. (2009). Menadžment, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, str.487

<sup>33</sup> Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour - 8th edition, Pearson, UK, str. 293.

- Potrebe za realizacijom (samoaktualizacijom)

Teorija trostupanjske hijerarhije- Američki psiholog Alderfer(1986) razvija trostupanjsku hijerarhiju potreba koja je modificirana verzija Maslowljeve teorije. U ovoj teoriji temeljne elemente u motiviranju čine tri kategorije potreba: potrebe egzistencije, povezanosti te rasta i razvoja. Stoga se i teorija još naziva ERG teorija.<sup>34</sup>

Teorija motivacije postignuća. Teoriju potreba utemeljio je David C. McClelland koji u toj teoriji naglašava tri ljudske potrebe:<sup>35</sup>

- potreba za postignućem,
- potreba za moći,
- potreba za pripadanjem.

Dvofaktorska teorija motivacije- Dvofaktorsku teoriju motivacije razvio je američki psiholog Frederic Herzberg pa se ona još naziva i Herzbergovom teorijom motivacije. Ova teorija je uz Maslowljevu ujedno najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije. Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora:<sup>36</sup>

- higijenski (ekstrinzični) faktori motivacije, potrebe nižeg reda;
- faktori motivatori (intrinzični), potrebe višeg reda.

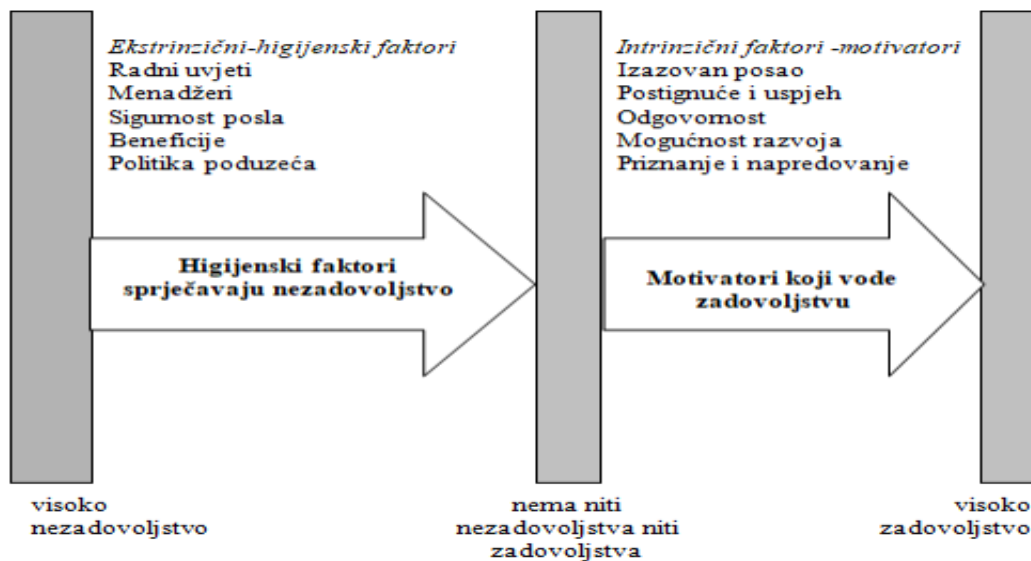
---

<sup>34</sup> Bahtijarević–Šiber F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 565

<sup>35</sup> Certo, S. C. i sur. (2008). Moderni menadžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 388.

<sup>36</sup> Pupavac, D. (2015). The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. International Journal Vallis Aurea, 1 (1), str.25

Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb, Golden marketing, str. 575.

Teorija motivacije uloga - John Miner je razvio ovu teoriju. U svojoj teoriji John iznosi pristup motivaciji temeljen na potrebama i pretpostavci specifične motivacijske strukture različitih tipova poslova, odnosno uloga. Po motivaciji razlikuje tri važne uloge: ulogu managera, stručnjaka i poduzetnika.

### 6.3. Faktori koji utječu na motivaciju zaposlenika

Pomna analiza prakse motiviranja u suvremenim organizacijama pokazuje da su u nju ugrađene spoznaje svih tih pristupa i teorija motivacije i da su njihovi menadžeri shvatili da im je motiviranje zaposlenih ključni zadatak i put ka većoj organizacijskoj uspješnosti. Motiviranje i nagrađivanje jedan je od najvažnijih zadataka menadžera koji su u motiviranju zaposlenih presudan faktor. Ono ima presudnu ulogu u korištenju i razvoju ljudskih potencijala i njihovu usmjeravanju na ostvarivanje organizacijskih ciljeva, zadržavanju kvalitetnih ljudi u organizaciji povećanju zadovoljstva i kvalitete radnoga života, te otklanjanju svih oblika kontraproaktivnog ponašanja koje umanjuje organizacijsku



uspješnost. Najvažniji zadatak menadžera u motiviranju je razvoj i dosljedna primjena sveobuhvatnog i poticajnog motivacijskog sustava.

Na motivaciju zaposlenika utječu brojni faktori. Ti faktori dijele se u sljedeće tri grupe:<sup>37</sup>

- Individualne karakteristike – obuhvaćaju potrebe, vrijednosti, stavove i interese pojedinaca. Te su karakteristike različite od jednog do drugog pojedinca, pa su samim time one važne za radnu motivaciju zaposlenika. Menadžment treba biti svjestan da među zaposlenicima postoje različite individualne karakteristike kako bi poticao one kojima se doprinosi ostvarenju ciljeva poduzeća.
- Karakteristike posla – odnose se na attribute posla, kao što su kompleksnost, autonomnost, zahtjevnost i sl. Menadžment poduzeća treba voditi računa da prilikom podjele poslova uspostavi sklad između individualnih karakteristika i karakteristika posla.
- Organizacijske karakteristike (karakteristike radne situacije) – obuhvaćaju pravila i procedure, personalnu politiku, praksu menadžmenta i sustav nagrađivanja, čime se doprinosi učinkovitosti poduzeća.

---

<sup>37</sup> Buble, M. (2009). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, str.485.

## 7. MENADŽER I ETIKA

### 7.1. Pojam menadžera

Menadžer (engl. *manager*), osoba koja usmjerava i koordinira aktivnosti drugih ljudi radi postizanja organizacijskih ciljeva; osoba koja ima formalni (položajni) autoritet u planiranju, organiziranju, koordiniranju, usmjeravanju i kontroliranju organizacijskih resursa (ukupnih ili dijela resursa) i odgovornost za postizanje rezultata, realizaciju ciljeva i efikasnu i efektivnu upotrebu resursa. Pojam menadžera uključuje sve organizacijske razine, od najviših (predsjednik uprave i glavni direktori, ravnatelji) do najnižih (voditelji odjela, poslovođe i sl.). Uspješno obavljanje menadžerskoga posla zahtijeva tri temeljne skupine znanja i vještina različito zastupljenih i značajnih na različitim razinama: tehnička ili stručna znanja, socijalna ili znanja i vještine rada s ljudima i konceptualna ili strategijska znanja i vještine.<sup>38</sup>

Buble (2006) navodi bitne karakteristike menadžmenta, a to su:<sup>39</sup>

- Rad s dugima i pomoću drugih – da bi se ostvarili ciljevi poduzeća i ispunili određeni zadaci i akcije potreban je kolektiv koji je nezamisliv bez menadžmenta. Menadžment ne obavlja neposredno operativne zadatke, već ih obavlja sa drugima i pomoću drugih nositelja pojedinačnih zadataka, a menadžment je odgovoran za ostvarenje tih ciljeva.
- Ciljevi poduzeća – ciljevi određuju svrhu menadžmenta i njegov smjer, bez ciljeva menadžment bi bio besciljni proces. Ciljevi poduzeća su mjerilo uspješnosti menadžmenta.
- Efikasnost nasuprot efektivnosti – menadžment je odgovoran za ravnotežu između efektivnosti (veličina outputa koju menadžment mora ostvariti) i efikasnosti (odnos outputa i inputa), prema tome menadžment više teži efikasnosti nego efektivnosti.
- Ograničeni resursi – racionalno korištenje resursa koji se koriste, te racionalno postupanje njima.

---

<sup>38</sup> <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=40067> (13.06.2019.)

<sup>39</sup> . Buble M. (2006). Osnove menadžmenta. Zagreb, Sinergija – nakladništvo d.o.o. str. 498

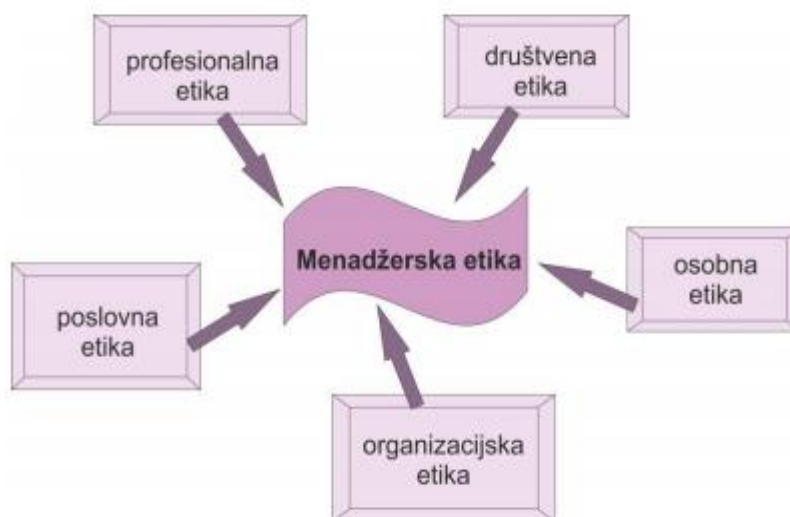
- Promjenjiva okolina – zbog brojnih promjena okolina poduzeća postaje složena, dinamična, neizvjesna i heterogena, menadžment se mora pripremiti za nastupajuće promjene te se prilagoditi nastalim promjenama.

## 7.2. Menadžerska etika

Menadžeri su ključni u vođenju poslovanja, a čine ju standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju posla, pa je tako menadžerska etika dio poslovne etike. Menadžerska etika također je i sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju prilikom donošenja odluka, prosudbi ispravnosti postupaka i odluka, te kod procjene širih učinaka tih odluka i njihov utjecaj na druge u poslovnoj i društvenoj okolini.

Menadžeri se neprekidno suočavaju sa mnogim etičkim dilemama glede odluka koje donose, poslovnih odluka s ljudima u okolini, odnosa prema zaposlenicima i sl. Da bi uspješno riješili te dileme potrebni su im temeljni kriteriji za prosudbu ispravnog i neispravnog ponašanja.

Slika 5. Determinante menadžerske etike



Izvor: Sikavica i sur., (2008). *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi.* Zagreb, Školska knjiga

Društvena etika - razvija se na temelju zakona, uvjerenja, nepisanih vrijednosti, normi i običaja koji određuju način ponašanja i međusobno djelovanje, te odnose članova i društva.

Osobna etika – često se naziva i moralom etikom. Pojedinač ima vlastite vrijednosti i uvjerenja o tome što je ispravno, a što je neispravno odnosno što je dobro, a što je loše.

Organizacijska etika – određuje poželjan i očekivan način ponašanja zaposlenika u poduzećima, kako se trebaju ponašati kada naiđu na to da njihove akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar ili izvan poduzeća.

Profesionalna etika – čine ju standardi koji određuju kako se zaposlenici nekog poduzeća trebaju ponašati u obavljanju aktivnosti povezanih sa poslom, odnosno temelji profesionalnog ponašanja.

### 7.3. Važnost menadžerske etike

S aspekta procesa menadžment definira se kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju određene ciljeve. Iz aspekta prakse menadžment definira se kao vještina, koja se shvaća kao: talent, dar ili sposobnost čovjeka da odabere i upotrebljava sredstva i metode za ostvarenje određenih ciljeva, zatim kao radnja za postizanje određenih ciljeva, te kao skup pravila razvijen radi ostvarenja određenih ciljeva.

Menadžeri pri donošenju etičkih odluka i rješavanju etičkih dilema vode se temeljnim standardima jednakosti, nepristranosti i poštenja. Menadžerska etika, predstavlja sastavni dio poslovne etike. Moralne prosudbe, te standardi ponašanja koje menadžeri primjenjuju pri obavljanju svoga posla čine menadžersku etiku. Upravo su menadžeri ti koji imaju glavnu ulogu u promicanju i osiguravanju etičkog ponašanja u poduzeću. Ovisno o činjenici koliko su menadžeri etični prema zaposlenicima, upravo toliko će i zaposlenici biti etični prema poduzeću, njegovim klijentima te potrošačima. S obzirom na činjenicu kako su menadžeri pojedinci koji služe kao primjer drugim zaposlenicima u svom poslovanju, trebali bi se u svom poslovanju voditi temeljnim etičkim načelima i vrijednostima te izbjegavati promicanje onoga za što su uvjereni da je nekorisno. Također menadžeri u svom poslovanju trebaju izbjegavati služiti se tuđim vlasništvom, krivotvoriti ili imitirati tuđe zaštitne znakove, čak i kad nisu zaštićeni, ali su u duljoj uporabi.

Najčešće se izdvajaju tri moguće etičke razine poslovnog ponašanja odnosno tri modela menadžerske etike i to:<sup>40</sup>

- protumoralni management - koje podrazumijeva ponašanje bez prisustava etičnih načela, tvrtke imaju samo isključivu brigu za zaradu i ne pokazuju zabrinutost glede pravednog tretiranja drugih;
- nemoralni management - koji podrazumijeva da tvrtka zapostavlja ili izostavlja moralna načela bilo da to radi namjerno ili nenamjerno;
- moralni management - kada se tvrtke mogu pohvaliti visokim standardima etičkog ponašanja, profiti se stvaraju uz primjenu legalnog i etičkog ponašanja, a većina managera posluje etično kako bi izbjegli sankcije/kazne, kako bi bili nagrađeni, zbog odgovornosti prema obitelji, prijateljima i dr., zbog težnje prema idealima, vlastitim stavovima i sl.

---

<sup>40</sup> <https://www.mirakul.hr/blog/razlike-modelima-menadzerske-etike/> (14.06.2019.)

## 8. PRAKTIČNI DIO NA PRIMJERU JUNP PLITVIČKA JEZERA

### 8.1. Osnovni podaci o JUNP Plitvička jezera

Plitvička jezera najstariji su i najveći nacionalni park Republike Hrvatske te su 8. travnja 1949. godine proglašena prvim nacionalnim parkom u Hrvatskoj. Plitvička jezera dobila su međunarodno priznanje 26. listopada 1979. godine, upisom na UNESCO-vu Listu svjetske baštine.<sup>41</sup>

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je samostalni gospodarski organizam primarno odgovoran za upravljanje prostorom Nacionalnog parka i svim njegovim sadržajima uvažavajući suvremene principe upravljanja zaštićenim područjima, te za osiguranje kvalitetnog cjelovitog turističkog doživljaja svim posjetiteljima Nacionalnog parka.

Nacionalnim parkovima i parkovima prirode upravljaju Javne ustanove koje osniva Vlada Republike Hrvatske. Djelokrug zaštite prirode i sve aktivnosti vezane za upravljanje zaštićenim područjima bili su u nadležnosti Ministarstva zaštite okoliša i prostornog uređenja do početka 2004. godine. Promjenom ustrojstva državne uprave u siječnju 2004. godine poslovi vezani za zaštitu prirode preneseni su u nadležnosti Ministarstva kulture, da bi 2012. godine promjenom ustrojstva države bili prebačeni opet u Ministarstvo zaštite okoliša i prirode.

Temeljna djelatnost Ustanove je zaštita, održavanje i promicanje Nacionalnog parka u cilju zaštite i očuvanja izvornosti prirode, osiguranje neometanog odvijanja prirodnih procesa i održivog korištenja prirodnih dobara, te nadzor provođenja uvjeta i mjera zaštite. Osim osnovne djelatnosti u Ustanovi djeluju još podružnice hotelijerstva i ugostiteljstva, trgovine, tehnike i infrastrukture. Tijela Javne ustanove čine upravno vijeće, ravnatelj i stručni voditelj. Upravno vijeće donosi ključne razvojne odluke, a poslovanje Ustanove organizira i vodi ravnatelj kojeg imenuje ministar na razdoblje od četiri godine. Stručni rad Ustanove vodi stručni voditelj.

Ustanova radi po načelima Zakona o zaštiti prirode kao javna ustanova, ali financije vodi po propisima kao trgovačko društvo, jer se Nacionalni park samofinancira (manje od 1% prihoda

---

<sup>41</sup> <https://np-plitvicka-jezera.hr/o-parku/opcenito/> (14.06.2019.)

dolazi iz Državnog proračuna). Nadležan sud je Trgovački sud u Rijeci, broj 080101059, oznaka djelatnosti 92530, matični broj poslovnog subjekta 3310850.<sup>42</sup>

Vizija Nacionalnog parka Plitvička jezera povezuje sve interesne skupine i dionike u osiguranju kvalitetnije budućnosti, kako Parka tako i lokalne zajednice, i svih dionika. Sve upravljačke aktivnosti moraju biti u potpunom suglasju s ovom vizijom, budući da ona odražava svrhu Parka i ciljeve njegovog razvoja te ključne smjernice upravljanja. Nacionalni park Plitvička jezera ostat će Svjetska prirodna baština UNESCO-a, hrvatski predvodnik u očuvanju i promicanju jedinstvenih prirodnih i kulturnih vrijednosti u njihovoj valorizaciji kroz održivi turizam na dobrobit regije, lokalne zajednice i zadovoljstvo posjetitelja.<sup>43</sup>

## 8.2. Organizacijska struktura

Javna ustanova Nacionalni park Plitvička jezera je gospodarska cjelina koja je tržišno prepoznatljiva, pravno registrirana i organizacijski strukturirana da može obavljati djelatnosti radi kojeg je osnovana. Formiranjem organizacijske strukture zaposlenici svojom individualnom i timskom djelatnošću stvaraju poticajno i ugodno okruženje.

Unutarnje ustrojstvo i djelatnost Ustanove određeno je Statutom i Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu načinu rada. Radi osiguranja skladnog, stručnog i sustavnog obavljanja djelatnosti Ustanove u upravljanju Nacionalnim parkom Plitvička jezera, Ustanova je podijeljena na pet službi i tri podružnice kojima upravlja Ured ravnatelja.

Unutarnje ustrojstvene jedinice Ustanove su:<sup>44</sup>

1. Ured ravnatelja,
2. Služba zaštite, održavanja, očuvanja, promicanja i korištenja Nacionalnog parka,
3. Služba marketinga i prodaje,
4. Služba prihvata, vođenja, informiranja, prijevoza posjetitelja i internog transporta,
5. Služba ekonomsko – financijskih poslova,
6. Služba zajedničkih poslova,
7. Podružnica hotelijerstva i ugostiteljstva,
8. Podružnica održavanja tehnike i komunalne infrastrukture,

---

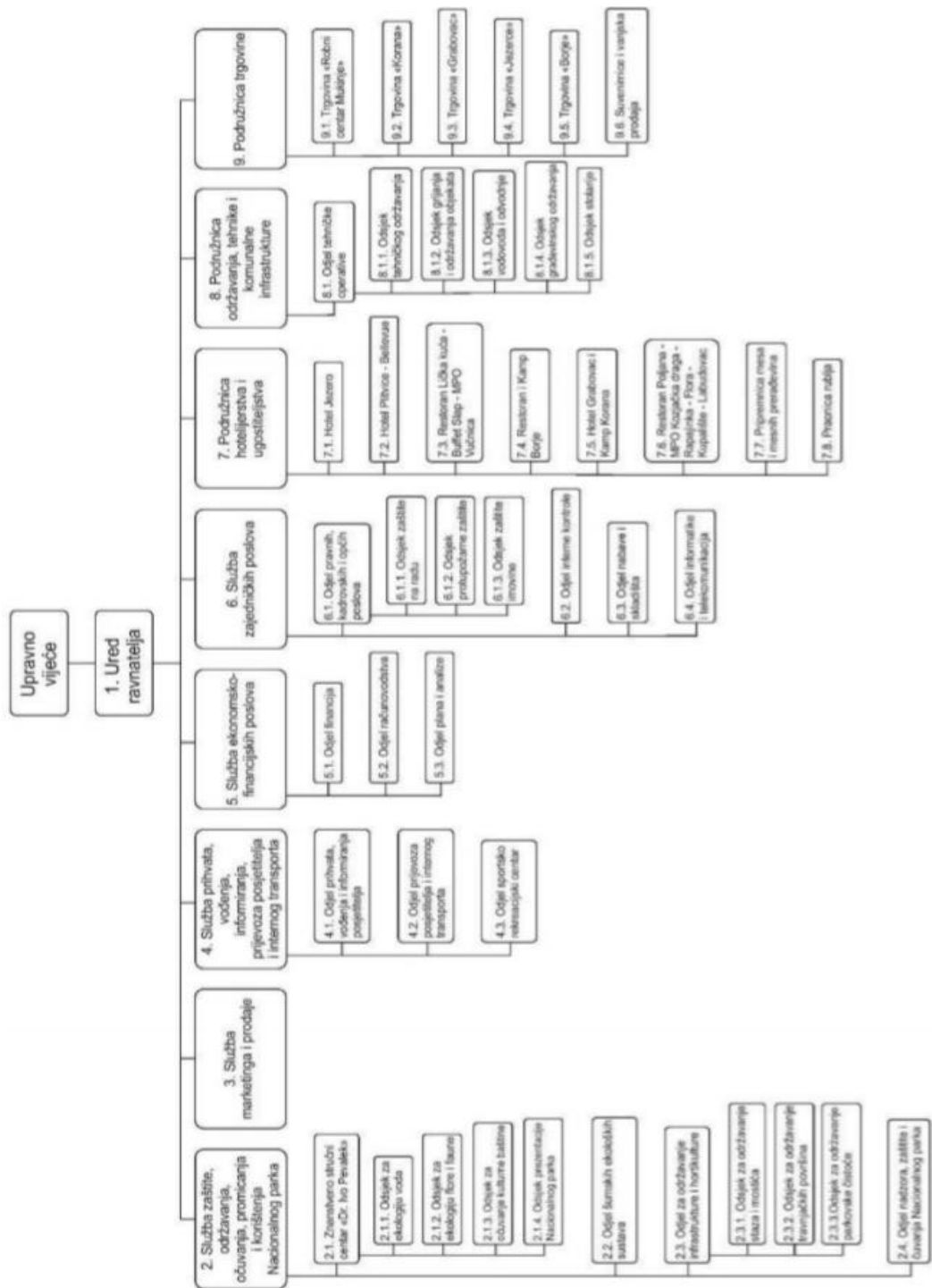
<sup>42</sup> Sudski registar, <https://sudreg.pravosudje.hr/> (14.06.2019.)

<sup>43</sup> Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (14.06.2019.)

<sup>44</sup> Ibidem

9. Podružnica trgovine.

Slika 6. Organizacijska struktura Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera



Izvor: Nacionalni park Plitvička jezera, <https://np-plitvicka-jezera.hr/opraku/unutarnje-ustrojstvo/> (14.06.2019.)



## 8.3. Pregled istraživanja

### 8.3.1. Analiza podataka i rezultata

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje o etičnosti menadžera i zadovoljstvu zaposlenika u Javnoj Ustanovi Nacionalni park Plitvička jezera. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika uz pomoć Google obrazaca jer se smatra ekonomičnim i u relativno kratkom razdoblju se mogu prikupiti traženi i relevantni podaci. Anketni upitnik je anonimn i prosljeđen je elektronskom poštom zaposlenicima poduzeća. Zaposlenici su ga popunjavali tijekom kolovoza 2019. godine, a sadržavao je tri grupe pitanja. Prvi dio sastojao se od pet socio-demografskih pitanja o ispitaniku, drugi dio se odnosio na pitanja o zadovoljstvu/motivaciji na poslu te treći dio koji se odnosio na pitanja koja se tiču etičnosti nadređenih.

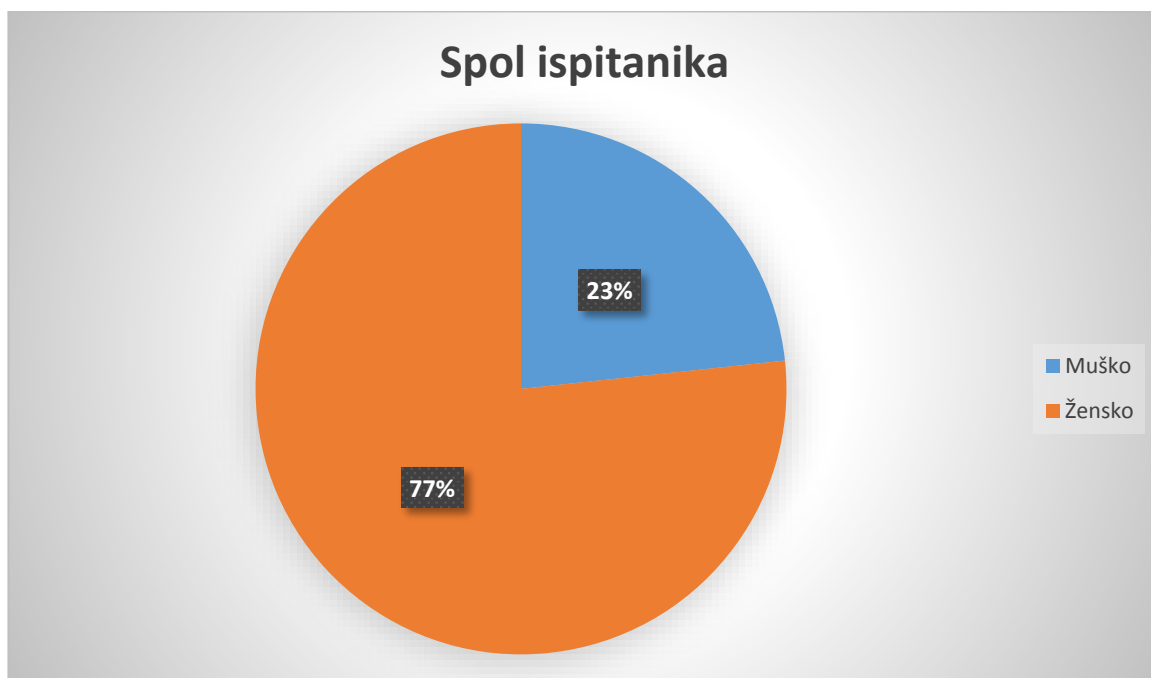
### 8.3.2. Cilj istraživanja

Cilj ovog istraživanja jest pokazati da primjenom poslovne etike i dobre poslovne prakse svaki menadžer može osigurati konkurentnost za svoje poduzeće na duži rok i motivacijom zaposlenika doprinijeti većem zadovoljstvu na radu. Stoga će takvi zaposlenici biti produktivniji, efikasniji, kreativniji, što bi trebao biti cilj svakog poslodavca. Glavni cilj istraživanja je utvrditi kako etično ponašanje menadžera djeluje na kvalitetu procesa donošenja poslovnih odluka te kako ono djeluje na zadovoljstvo zaposlenika, jer zadovoljstvo zaposlenika se dalje odražava na efikasnost poslovanja poduzeća.

### 8.3.3. Uzorak ispitanika – opći podatci o ispitaniku

Prva grupa pitanja bila su socio-demografska pitanja vezana za spol ispitanika, dob ispitanika, stupanj obrazovanja, razina ispitanika u organizaciji te godine radnog staža u poduzeću. U istraživanju su sudjelovale 43 osobe od kojih je 33 ženskog spola i 10 osoba muškog spola.

Grafikon 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol



Izvor: izrada autora

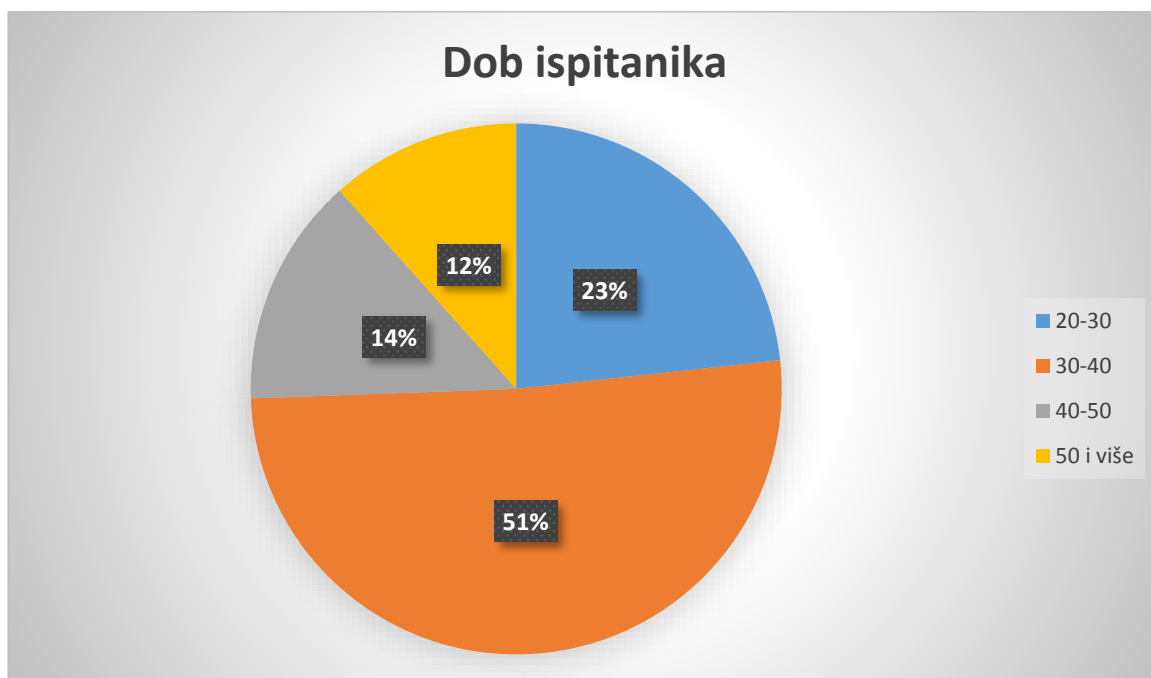
Prema navedenom grafikonu i tablici 2, odnosno prema spolu zaposlenika JUNP Plitvička jezera može se zaključiti da je veći broj ispitanika ženskog spola (77%), dok je manji muški dio ispitanika (23%).

Tablica 2: Struktura ispitanika s obzirom na spol

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Muško	10	23,3	23,3	23
	Žensko	33	76,7	76,7	100
	Total	43	100	100	

Izvor: Izrada autora

Grafikon 2: Struktura ispitanika s obzirom na dob



Izvor: Izrada autora

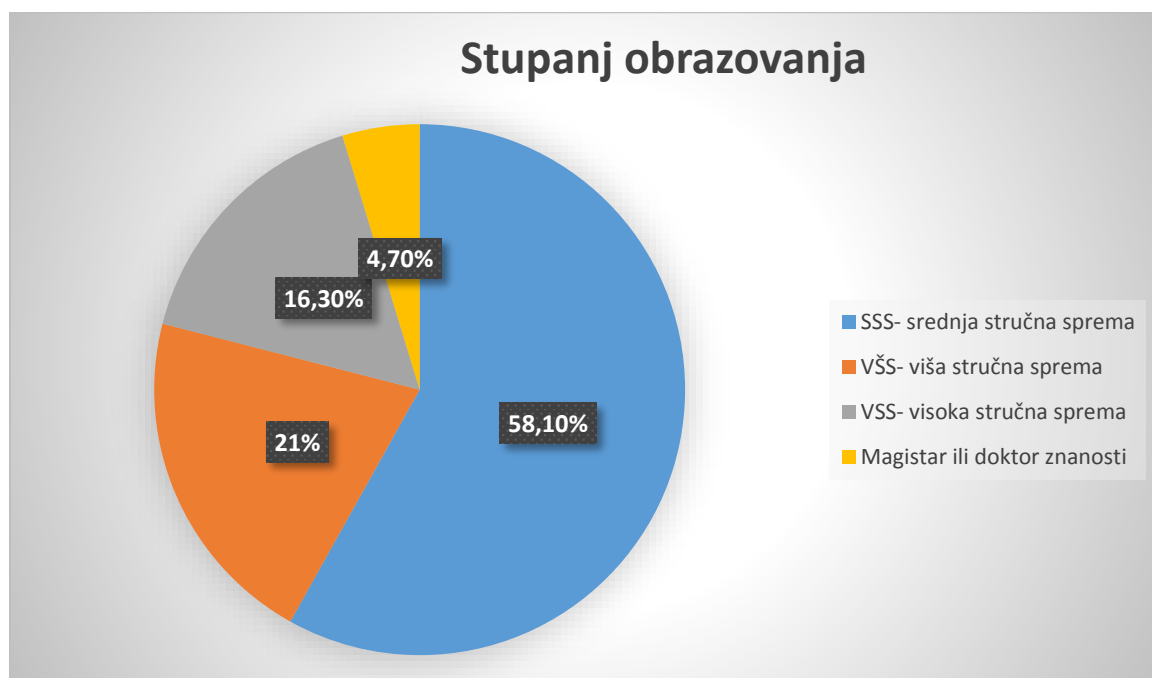
Navedeni grafikon i tablica 3 prikazuju strukturu ispitanika s obzirom na njihovu dob, na temelju toga prikaza može se zaključiti da najveći broj ispitanih zaposlenika JUNP Plitvička jezera čine osobe u dobi između 30-40 godina (51%), dok je najmanje zaposlenika starosne dobi od 50 i više godina (12%). Osobe starosne dobi između 20-30 godina čine 23% ispitanika, a oni između 40-50 godina svega 14%.

Tablica 3. Struktura ispitanika s obzirom na dob

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	20-30	10	23,3	23,3	23,3
	30-40	22	51,2	51,2	74,5
	40-50	6	14	14	88,5
	50 i više	5	11,6	11,5	100
	Total	43	100	100	

Izvor: Izrada autora

Grafikon 3. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja



Izvor: izrada autora

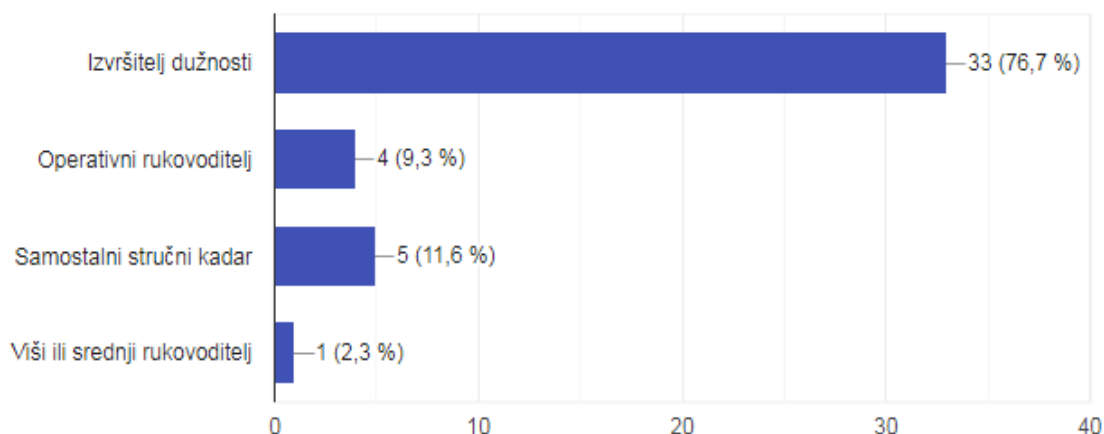
Najveći broj ispitanih zaposlenika u JUNP Plitvička jezera ima završenu srednju stručnu spremu (58,10%), zatim na 2.mjestu su zaposlenici sa završenom višom stručnom spremom (21%), a nakon toga su zaposlenici sa visokom stručnom spremom (16,30%) te pet zaposlenika (4,70%) s završenim stupnjem obrazovanja magistra ili doktora znanosti, kao što je prikazano na grafikonu 3 i tablici 4.

Tablica 4. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	SSS- srednja stručna sprema	25	58,10	58,10	58,1
	VŠŠ- viša stručna sprema	9	20,90	20,90	79
	VSS- visoka stručna sprema	7	16	16	95,03
	Magistar ili doktor znanosti	2	4,70	4,70	100
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Izvor: Izrada autora

Grafikon 4. Struktura ispitanika s obzirom na položaj ispitanika u organizaciji



Izvor: Izrada autora

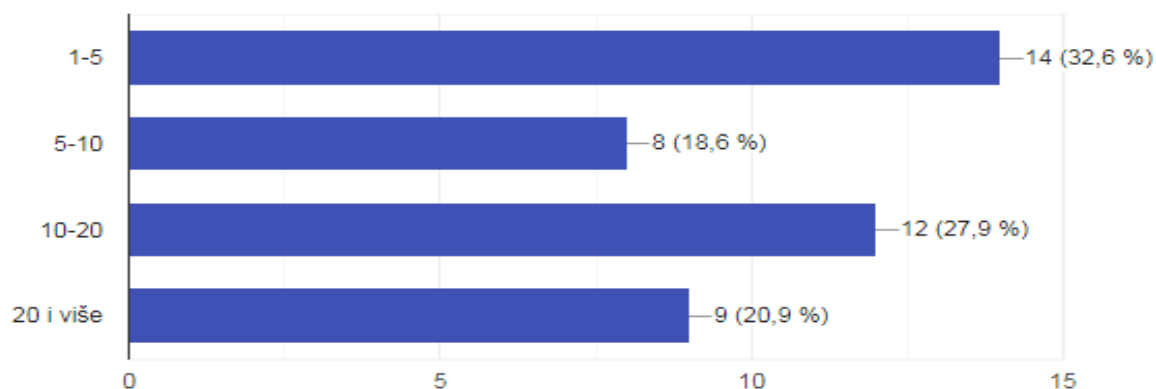
Analizirajući dobivene rezultate s obzirom na njihovu razinu u organizaciji dolazi se do spoznaje da od ukupnog broja ispitanika njih trideset troje su izvršitelji dužnosti (76,7%), zatim pet osoba je samostalni stručni kadar (11,6%), operativnih rukovoditelje čine četiri osobe (9,3%) te je jedna osoba viši ili srednji rukovoditelj (2,3%).

Tablica 5. Struktura ispitanika s obzirom na položaj ispitanika u organizaciji

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	Izvršitelj dužnosti	33	76,70	76,70	76,70
	Operativni rukovoditelj	4	9,30	9,30	86,00
	Samostalni stručni kadar	5	12	12	97,70
	Viši ili srednji rukovoditelj	1	2,30	2,30	100,00
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Izvor: Izrada autora

Grafikon 5. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u poduzeću



Izvor: izrada autora

Promatrajući ispitanike prema godinama staža u JUNP Plitvička jezera, može se utvrditi da najveći broj zaposlenika ima radni staž od 1-5 godina, njih četrnaest (32,6%), 10-20 godina radnog staža ima dvanaest ispitanika (27,9%), 20 i više godina radnog staža ima devet ispitanika (20,9%) te od 5-10 godina radnog staža ima osam ispitanika (18,6%).

Tablica 6. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u poduzeću

		Frequency	Percent	Valid percent	Cumulative percent
Valid	1-5	14	32,60	32,60	32,60
	5-10	8	18,60	18,60	51,20
	10-20	12	28	28	79,20
	20 i više	9	20,90	20,90	100,00
	Total	43	100	100	

Izvor: Izrada autora

Rezultati odgovora na prvi dio anketnog istraživanja o općim podacima ispitanika su prethodno prikazani grafikonima, tablicama te su i objašnjeni. Prema tome može se vidjeti da najveći broj ispitanika čine žene njih 33, što se tiče dobne skupine, najviše ispitanika spada u starosnu dob između 30-40 godina, s obzirom na završenu stručnu spremu najviše ih je zaposleno sa srednjom stručnom spremom, a s obzirom na njihovu razinu u organizaciji najvećim dijelom spadaju pod izvršitelje dužnosti te su sa ostvarenim radnim stažom u poduzeću od 1-5 godina.

#### 8.3.4. Uzorak ispitanika – zadovoljstvo i motivacija

Druga grupa pitanja sastoji se od osamnaest pitanja, koja su vezana uz zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika JUNP Plitvička jezera. Brojni faktori koji utječu na zadovoljstvo na radu: stanje u poduzeću, plaća, priroda posla, suradnici, nadređeni, uvjeti rada, sigurnost zaposlenja, mogućnost napredovanja itd. Zadovoljstvo na radu determinira ponašanje radnika koje direktno utječe na funkcioniranje poduzeća, na njegovu profitabilnost i ugled. Svako poduzeće želi imati zadovoljne zaposlenike koji su ključni faktor uspjeha poduzeća. Motiviranje ljudi ključni je dio posla menadžera. Kako bi se moglo utjecati na motivaciju zaposlenih, potrebno je permanentno analiziranje i praćenje potreba, aspiracija i preferencija ljudi, zapravo onog što je za njih važno. Drugim riječima motivacija je ovisna o tome koliko se razumije zaposlenike, njihove potrebe i želje. Dakle, potrebno je prikupljati saznanja o tome kakve nagrade zaposlenici žele za uspješan rad i radni doprinos. Na navedena pitanja u tablici ispitanici su mogli odgovoriti ocjenom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

Tablica 7. Pitanja zadovoljstva i motivacije zaposlenika

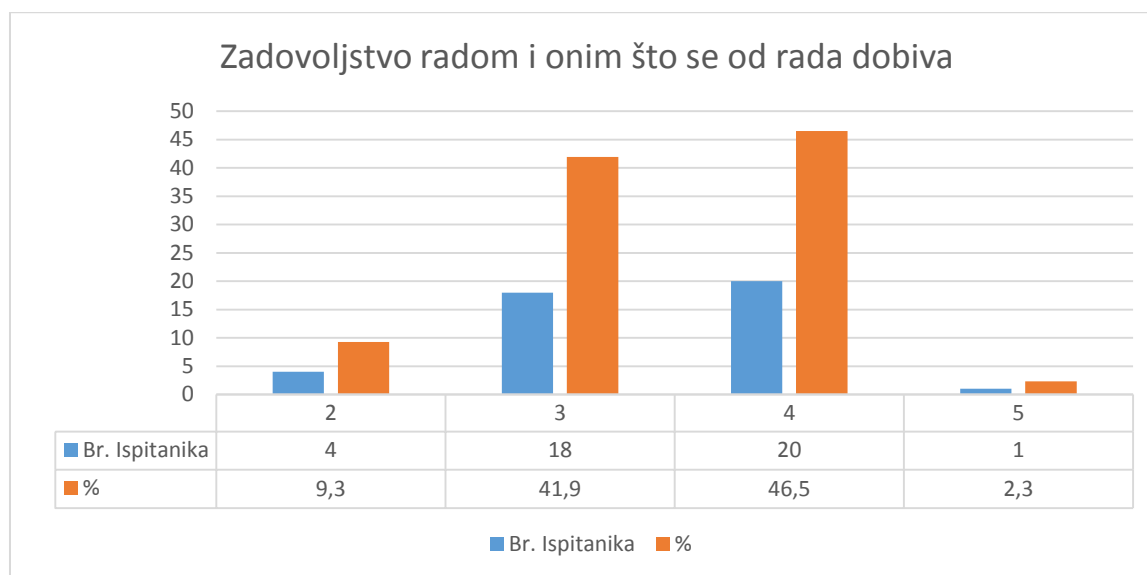
PITANJA ZADOVOLJSTVA I MOTIVACIJE	1		2		3		4		5		Prosječna ocjena
	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitani	%	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitanika	%	
Zadovoljni ste radom i onim što na radu i od rada dobivate	0	0%	4	9,30%	18	41,90%	20	46,50%	1	2,30%	3,42
Zadovoljni ste novčanom kompenzacijom (plaćom i drugim primanjima)	2	4,70%	11	25,60%	13	20,20%	15	34,90%	2	4,70%	3,09
Novčana kompenzacija utječe na Vaše zadovoljstvo/motivaciju	5	11,60%	5	11,60%	8	18,60%	14	32,60%	11	25,60%	3,49
Radni uvjeti utječu na Vašu motivaciju	2	4,7	2	4,70%	6	14%	19	44,20%	14	32,60%	3,95
Odnos sa menadžerom (neposrednim rukovodiocem)	0	0%	5	11,60%	11	25,60%	14	32,60%	13	30,20%	3,81
Stabilnost i sigurnost na poslu	2	4,70%	2	4,70%	13	30,20%	17	39,50%	9	20,90%	3,67
Poslovna politika poduzeća	7	16,30%	9	20,90%	14	32,60%	10	23,30%	3	7%	2,84
Mogućnost obrazovanja i napredovanja na poslu	12	27,90%	4	9,30%	14	32,60%	10	23,30%	3	7%	2,72
Odgovornost koju imate na poslu	0	0%	0	0%	13	30,20%	13	30,20%	17	39,50%	3,28
Opsegom posla koji odrađujete	3	7%	1	2,3%	13	30,20%	13	30,20%	13	30,20%	3,74
Samostalnost koja Vam je pružena pri obavljanju posla	0	0%	2	4,70%	14	32,60%	19	44,20%	8	18,60%	3,77
Poslovnim izazovima	3	7%	3	7%	20	46,50%	11	25,60%	6	14%	3,33
Postignućima i uspjesima koje ostvarujete	3	7%	5	11,60%	18	41,9%)	13	30,20%	4	9,30%	3,23
Mogućnošću razvoja vlastitih sposobnosti	3	7%	9	20,90%	14	32,60%	12	27,90%	5	11,60%	3,16
Slobodnim iznošenje prijedloga za poboljšanje rada	4	9,30%	8	18,60%	17	39,50%	11	25,60%	3	7%	3,02
Razinom kolegijalnosti na radnom mjestu	1	2,30%	3	7%	16	37,20%	11	25,60%	12	27,30%	3,70
Kvaliteta procesa donošenja odluka u poduzeću	7	16,30%	8	18,60%	19	44,20%	8	18,60%	1	2,30%	2,72
Efikasnost poslovanja poduzeća	6	14%	6	14%	17	39,50%	11	25,60%	3	7%	2,98

Izvor: Izrada autora

Prema istraživanju zadovoljstava i motivacije kod ispitanika prema navedenoj tablici 7 može se vidjeti da je prosjek odabira ocjena između 3 i 4. Prema iskazanom zadovoljstvu radom i onim što na radu i od rada dobivaju može se utvrditi da najveći broj ispitanih zaposlenika dalo ocjenu 4 (20 ispitanika) što znači da se uglavnom slažu sa navedenom tvrdnjom. Niti jedan zaposlenik nije dao zadovoljstvu radom ocjenu 1 što se može vidjeti iz grafikona 6.



Grafikon 6. Zadovoljstvo radom i onim što se od rada dobiva



Izvor: Izrada autora

Iz prikazanih rezultata iz tablice možemo primijetiti da tvrdnju „Odgovornost koju imate na poslu“, najveći dio ispitanika (17) ocijenilo s najvišom ocjenom 5 odnosno odgovorom da se u potpunosti slažu (39,50%), te s ocjenom 4 odnosno da uglavnom slažu sa tvrdnjom „Zadovoljni ste radom i onim što od rada dobivate“, 20 ispitanika (46,50%). Tvrdnje koje je najveći broj ispitivača ocijenio ocjenom 1 tj. da se uopće ne slaže su: „Mogućnost obrazovanja i napredovanja na poslu“, 12 ispitanika (27,90%), „Kvaliteta procesa donošenja odluke u poduzeću“, 7 ispitanika (16,30%), te „Poslovna politika poduzeća“ također 7 ispitanika (16,30%).

Najveću prosječnu ocjenu ima tvrdnja „Radni uvjeti utječu na Vašu motivaciju“ (3,95), zatim slijede tvrdnje: „Odnos sa menadžerom (neposrednim rukovodiocem)“ (3,81), „Samostalnost koja Vam je pružena pri obavljanju posla“ (3,77), te „Opsegom posla koji odradujete“ (3,74). Ipak, vidljivo je da nema značajnijih razlika u procjeni faktora koji ispitanike motiviraju na rad u organizaciji u kojoj su zaposleni.

Pri istraživanju tvrdnje zadovoljstva „Poslovnim izazovima“, 20 ispitanika (46,50%), ocijenilo ocjenom 3, što znači da se niti slažu, niti ne slažu s navedenom tvrdnjom, također 19 ispitanika (44,20%) ocijenilo je istom ocjenom tvrdnju „Kvaliteta donošenja odluka u poduzeću“. Također ocjenom 3 da se niti slažu, niti ne slažu ocijenili su sljedeće tvrdnje: „Efikasnost poslovanja poduzeća“ 17 ispitanika (39,50%), „Razinom kolegijalnosti na radnom mjestu“ 16 ispitanika (37,20%), „Slobodnim iznošenjem prijedloga za poboljšanje rada“ 17 ispitanika (39,50%), „Mogućnošću razvoja vlastitih sposobnosti“ 14 ispitanika

(32,60%), te „Postignućima i uspjesima koje ostvaruju“ 18 ispitanika (41,90%). Da na njihovo zadovoljstvo/motivaciju utječe „Stabilnost i sigurnost na poslu“ uglavnom se slaže 17 ispitanika (39,50%) dok njih dvoje (4,70%) se uopće ne slaže s utjecajem ove tvrdnje.

Posebno je zanimljivo istaknuti tvrdnje „Zadovoljni ste novčanom kompenzacijom (plaćom i drugim primanjima)“ 15 ispitanika (34,90%), te „Novčana kompenzacija utječe na Vaše zadovoljstvo/motivaciju“, 14 ispitanika (32,60%) ocijenilo ocjenom 4 što znači da se uglavnom slažu s navedenom tvrdnjom.

Vrednujući sveukupno zadovoljstvo/motiviranost na poslu, tvrdnja „Zadovoljni ste radom i onim što od rada dobivate“, 18 ispitanika (41,90%) ocijenilo je ocjenom 3, što znači da niti jesu niti nisu zadovoljni onim što rade i što od svoga rada dobivaju.

Zadovoljstvo zaposlenika se odražava na efikasnost poslovanja poduzeća. Iz ovoga je vrlo jednostavno zaključiti da će radnik biti efikasniji ukoliko je općenito zadovoljan radnim mjestom i organizacijom u kojoj radi. Veći broj faktora utječe na zadovoljstvo zaposlenika, na koje je potrebno obratiti pozornost. Menadžeri su upravo ti koji trebaju stvoriti sve preduvjete da bi radnici bili zadovoljni svojim radnim mjestom. Zaposlenici će dati svoj maksimum, ukoliko su zadovoljeni svi čimbenici poslovnog zadovoljstva. Glavni čimbenik koji djeluje na poslovni uspjeh poduzeća su sretni, zadovoljni, odgovorni, efikasni zaposlenici.

Nadalje, provedeno istraživanje je dovelo do zaključka kako su dobna skupina i zadovoljstvo radnika značajno povezani. To govori kako starenjem zaposlenika pada razina zadovoljstva, što se može opravdati zasićenjem ili rutinom koji posao sadrži.

#### **8.3.4. Uzorak ispitanika – pitanja etičnosti menadžera**

Treća grupa pitanja sastoji se od šesnaest pitanja vezanih uz etičnosti menadžera. Tvrdnje su na svojevrsan način povezane, njima se želi saznati razina etičnosti menadžera, a s druge strane su dovoljno različite da obuhvate različite segmente vezane uz sam pojam etičnosti i etičnog ponašanja. Na navedena pitanja u tablici 8 ispitanici su mogli odgovoriti ocjenom od 1 do 5 (1 - u potpunosti se slažem s tvrdnjom, 2 - poprilično se slažem s tvrdnjom, 3 – niti se slažem niti se ne slažem s tvrdnjom, 4 - donekle se slažem s tvrdnjom, 5 - uopće se ne slažem s tvrdnjom).

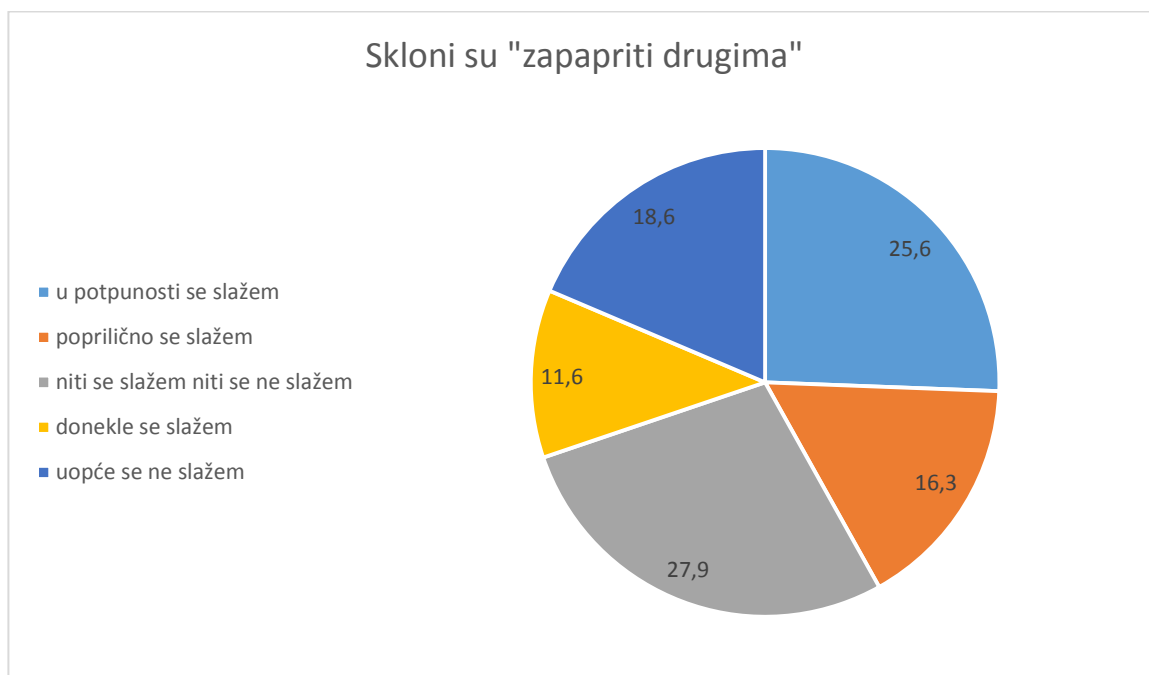
Tablica 8. Pitanja etičnosti menadžera

PITANJA ETIČNOSTI MENADŽERA	1.		2.		3.		4.		5.		Prosječna ocjena
	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitanika	%	Br. Ispitanika	%	
Pogreške ljudi iskorištavaju da ih osobno napadnu.	8	18,6	10	23,3	15	34,9	4	9,3	6	14	2,77
Skloni su „zapapriti“ drugima.	11	25,6	7	16,3	12	27,9	5	11,6	8	18,6	3,16
Favoriziraju one koji su im simpatični.	10	23,3	4	9,3	10	23,3	8	18,6	11	25,6	3,14
Lažu članovima svog odjela kako bi ostvarili svoju nakanu.	5	11,9	4	9,5	18	42,9	8	19	7	16,7	3,12
Prebacuju krivnju na suradnike kako bi sebe zaštitili.	7	16,7	3	7,1	16	38,1	5	11,9	11	26,2	3,16
Namjerno potiču sukobe između suradnika.	5	12,2	6	14,6	13	31,7	5	12,2	12	29,3	3,16
Ljudi koji ih bolje poznaju smatraju ih nedosljednim.	6	14,3	8	19	17	40,5	6	14,3	5	11,9	2,84
Razgovor o uspješnosti služi im kao kritika.	3	7	7	16,3	18	41,9	8	18,6	7	16,3	3,21
Stalno kritiziraju suradnike.	4	9,3	6	14	18	41,9	8	18,6	7	16,3	3,19
Nisu osobito moralni.	6	14,3	6	14,3	13	31	9	21,4	8	19	2,53
Ismijavaju pogreške suradnika.	5	12,2	6	14,6	14	34,1	7	17,1	9	22	3,07
Preveličavaju pogreške suradnika.	3	7,1	8	19	14	33,3	8	19	9	21,4	3,21
Osvetoljubivi su.	5	12,2	7	17,1	16	39	5	12,2	8	19,5	2,95
Svjesno sprječavaju suradnike u napredovanju	4	9,8	7	17,1	15	36,6	7	17,1	9	19,5	3,16
Izbjegavaju savjetovati i podučavati zaposlenike	4	9,5	5	11,9	14	33,3	9	21,4	10	23,8	3,3
Spremni su preuzeti zasluge za ideje drugih.	4	9,5	6	14,3	14	33,3	7	16,7	11	26,2	3,28

Izvor: Izrada autora

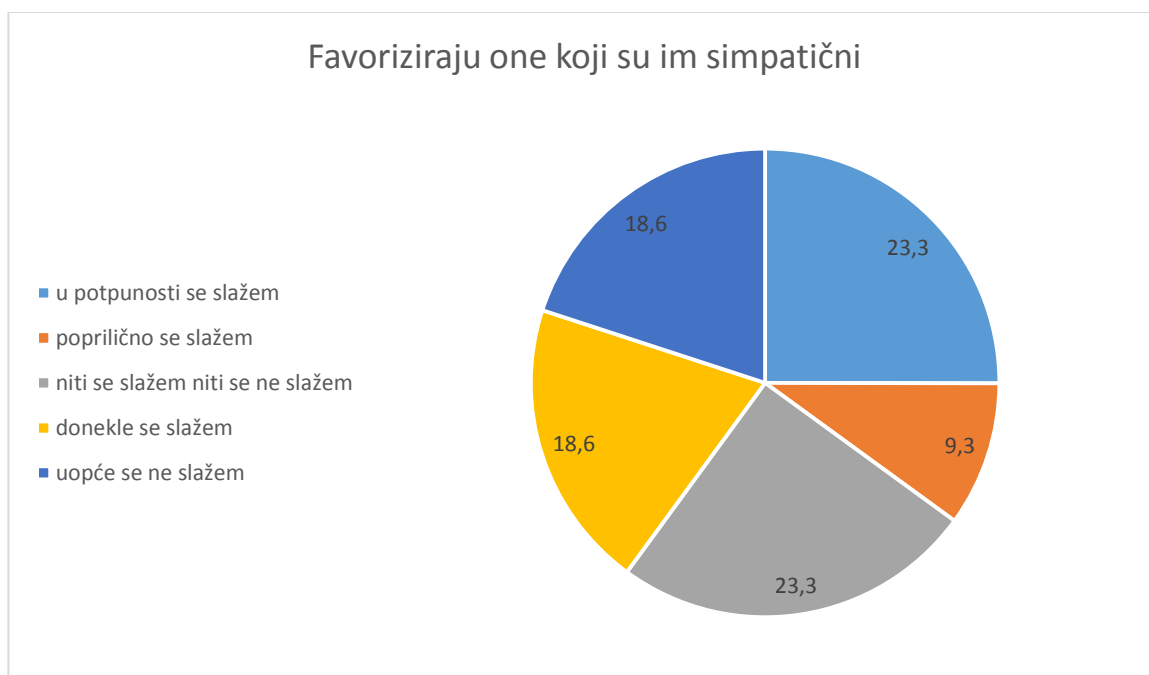
Prema rezultatima iz anketnog upitnika vidljiv je prosjek zaokruživanja je ocjena je 3, koji je ocijenio najveći broj ispitivača, odnosno prosječni rezultat je da se ispitanici zaposlenici niti slažu, niti se ne slažu s navedenom tvrdnjom. Drugim riječima može se reći da većina ispitanika smatra kako menadžeri nisu ni etični ni neetični, dok se, gledajući prosječne rezultate, određeni broj ispitanika izjasnio da su menadžeri donekle neetični. Neke od tvrdnji koje najviše idu u prilog neetičnosti menadžeru prema prikazu tablice 8. i grafikona 7. su: „Skloni su „zapapriti“ drugima“ 11 ispitivača (25,6%) i „Favoriziraju one koji su im simpatični“ 10 ispitivača (23,3%).

Grafikon 7. Skloni su „zapapriti“ drugima



Izvor: Izrada autora

Grafikon 8. Favoriziraju one koji su im simpatični



Izvor: Izrada autora

Navedene dvije tvrdnje prema ocjenama ispitanika da se u potpunosti slažu s tvrdnjom su

dobile najviše ocjene. One ne predstavljaju veliki problem za poduzeće, ali svakako se mora naći način kako poraditi na njima.

Osim navedenih tvrdnji koje su ispitanici najviše istaknuli sa ocjenom 3, odnosno sa niti slaganjem, niti neslaganjem su sljedeće tvrdnje o etičnosti menadžera: „Lažu članovima svog odjela kako bi ostvarili svoju nakanu“ 18 ispitanika (42,9%), „Prebacuju krivnju na suradnike kako bi sebe zaštitili.“ 16 ispitanika (38,1%), „Ljudi koji ih bolje poznaju smatraju ih nedosljednim.“ 17 ispitanika (40,5%), „Razgovor o uspješnosti služi im kao kritika.“ 18 ispitanika (42,9%), „Stalno kritiziraju suradnike.“ 18 ispitanika (41,9%), „Nisu osobito moralni.“ 13 ispitanika (31%), „Ismijavaju pogreške suradnika.“ 14 ispitanika (34,1%), „Preuveličavaju pogreške suradnika.“ 14 ispitanika (33,3%), „Osvetoljubivi su.“ 16 ispitanika (39%) te „Svjesno sprječavaju suradnike u napredovanju“ 15 ispitanika (36,6%).

Zanimljivo je istaknuti tvrdnju „Namjerno potiču sukobe između suradnika.“ koju 13 ispitanika (31,7%) ocjenjuje ocjenom 3 sa niti slaganjem niti ne slaganjem, dok 12 ispitanika (29,3%) navedenu tvrdnju ocjenjuje ocjenom 5 što u ovom slučaju znači da se uopće ne slažu s navedenom tvrdnjom. S tvrdnje „Izbjegavaju savjetovati i podučavati zaposlenike“ 14 ispitanika (33,3%), se niti slaže, niti ne slaže, a samo 4 ispitanika (9,5%) se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Najveću prosječnu ocjenu ocjenjivanja ima tvrdnja „Spremni su preuzeti zasluge za ideje drugih.“ 3,28%, a najmanju prosječnu ocjenu ima tvrdnja „Nisu osobito moralni.“ 2,53%.

Budući da je etika menadžera bitan proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju određene ciljeve. Ovisno o činjenici koliko su menadžeri etični prema zaposlenicima, upravo toliko će i zaposlenici biti etični prema poduzeću, njegovim klijentima te potrošačima. S obzirom na činjenicu kako su menadžeri pojedinci koji služe kao primjer drugim zaposlenicima u svom poslovanju, trebali bi se u svom poslovanju voditi temeljnim etičkim načelima i vrijednostima te izbjegavati promicanje onoga za što su uvjereni da je nekorisno.

Djelovanje etičnog ponašanja menadžera na kvalitetu procesa najviše se odražava na zadovoljstvo zaposlenika. Upravo su menadžeri ti na kojima je najveća odgovornost da posebnu pozornost obrate na izgradnju kapaciteta vlastitih sljedbenika u svrhu stvaranja održivosti. Ponašajući se etički u svim situacijama bez iznimki, menadžeri stječu povjerenje zaposlenika. Etički se ponašati znači također i s vremena na vrijeme održavati sastanke sa zaposlenicima i razgovarati o problemima koji ih muče. Na taj način odnosi između menadžera i zaposlenih bit će zadovoljavajući što će rezultirati pozitivnom radnom atmosferom koja je jedan od čimbenika uspješnog poslovanja.

## 9. ZAKLJUČAK

Etika je skup načela moralnoga (ćudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina ljudskost itd.; znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva; filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja. Njena važnost je neupitna, upitno je jedino u kojoj se mjeri etika primjenjuje u odlučivanju unutar poduzeća. Organizacije u današnjem okruženju imaju odgovornost, ne samo za vlastiti interes već moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim okolnostima i zahtjevima. Menadžeri su ti koji bi se ponajviše trebali pobrinuti da u poduzeću vlada etična atmosfera. Upravo su najčešće menadžeri prozivani zbog neetičnosti pri odlučivanju. Odlučivanje je pak prisutno u svakodnevnom životu, kako profesionalnom, isto tako i privatnom. Menadžeri pri donošenju etičkih odluka i rješavanju etičkih dilema vode se temeljnim standardima jednakosti, nepristranosti i poštenja. Menadžerska etika, predstavlja sastavni dio poslovne etike. Poslovno odlučivanje zahtijeva više sistematičnosti nego ono u privatnom životu jer se tiče većeg broja članova organizacije. Što je razina viša, gledajući s aspekta raspona odgovornosti, to je i odlučivanje važnije, jer se tiče velikog broja članova organizacije pa u slučaju pogrešne odluke to može imati katastrofalne posljedice za poduzeće kao cjelinu. Što ljude motivira i na koji način ih se motivira na rad opisano je u mnogobrojnim teorijama motivacije. Teorije motivacije olakšavaju razumijevanje ljudskog ponašanja, ali i potreba koje pojedince potiču na određeno ponašanje. Ljudske potrebe su raznolike i razlikuju se ne samo od ćovjeka do ćovjeka nego i kod samog pojedinca su promjenjive prirode. Za organizaciju je važno saznati koje su to potrebe, te pokušati zadovoljiti potrebe i želje većeg broja zaposlenika kako bi takav sustav motivacije bio primjeren i djelotvoran. Sveobuhvatan sustav motivacije trebao bi uključivati veći broj materijalnih i nematerijalnih oblika nagrađivanja, ćime se postiže viša razina motivacije zaposlenika. Uz pretpostavku da je taj motivacijski sustav i pravedan. Upravo zbog kompleksnosti i važnosti provedena su mnoga istraćivanja o motivaciji i zadovoljstvu, varijablama koje utjeću na njih i u kojoj mjeri te povezanosti motivacije i zadovoljstva s radom. Istraćivanje koje je provedeno u ovom radu na primjeru JUNP Plitvićka jezera donosi sljedeće zaključke: Razina motivacije ispitanika prema ocjeni većine faktora motivacije/zadovoljstva pokazala se osrednjom, najveći broj ispitanika se u potpunosti složio da opseg posla utjeće na njihovu motivaciju/zadovoljstvo, te da mogućnost obrazovanja i

napredovanja nema utjecaja. Najveća prosječna ocjena ispitanika odnosi se na to radni uvjeti utječu na njihovu motivaciju/zadovoljstvo. Što se tiče istraživanja etičnosti menadžera možemo reći da većina ispitanika smatra kako menadžeri nisu ni etični ni neetični, dok se, gledajući prosječne rezultate, određeni broj ispitanika izjasnio da su menadžeri donekle neetični. To potvrđuju sa potpunim slaganjem sa sljedećim tvrdnjama da su menadžeri skloni zapapriti drugima i da favoriziraju one koji su im simpatici. Kod pitanja etičnosti menadžera, najveća prosječna ocjena odnosi se na tvrdnju da su menadžeri spremni preuzeti zasluge za ideje drugih. Promatrano poduzeće u ovom radu donekle shvaća važnost etičnosti u poslovanju, ali prostora za napredak je mnogo. Ista stvar je i sa zadovoljstvom zaposlenika. Zaposlenici u promatranom poduzeću su prosječno zadovoljni što nije dovoljno za kontinuirani, dugoročni uspjeh. Vrijeme će pokazati što će se desiti u budućnosti, ali činjenica da etičnost menadžera i zadovoljstvo zaposlenika mora biti na nivou jer je to ključ uspješnosti poslovanja poduzeća.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1999): Management ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb, str. 939.
2. Buntak, K., Droždek, I. i Kovačić, R. (2013). Materijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. Tehnički glasnik, 7 (1), str. 56.
3. Buble, M. (2006): Osnove managementa, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 60.
4. Certo, S. C. i sur. (2008). Moderni menadžment. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa, str. 388.
5. Dujmović M., Poslovna etika u funkciji menadžmenta, Zb. Rad., str 53.
6. Furnham A. (1997) – The psychology of behaviour at work. The individual in the organization, Publishers Taylor&Francis, str. 896.
7. Huczynski A.A., Buchanan D.A. (2013): Organizational behaviour - 8th edition, Pearson, UK, str. 293.
8. Karpati, T.: Etika u gospodarstvu, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2001. str. 79.
9. Northouse, P.:Vodstvo: teorija i praksa, Zagreb: Mate, 2010. str.265
10. Perko-Šeparović, I., (1975): Teorije organizacije, Školska knjiga, Zagreb, str. 134.
11. Pupavac, D. (2015). The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators. International Journal Vallis Aurea, 1 (1), str.25.
12. Sikavica, P.; Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki Vokić, N. (2008). Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb, Školska knjiga, str. 162
13. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević-Redep, N., Hernaus, T. (2014): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, str. 31.
14. Vujić, V., M. Ivaniš, B. Bojić, Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, 2012., str. 44.
15. Vidanec, D, Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011., str. 19
16. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 4. izdanje, str. 309.
17. Žitinski, M.: Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006. str.156.



### **Znanstveni i stručni članci:**

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika - elementi uspješnog poslovanja, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 420-428.
2. Đokić, T., Pepur, M. i Arnerić, J.(2015): Utjecaj zadovoljstva zaposlenika na zadovoljstvo korisnika na tržištu financijskih usluga. Ekonomska misao i praksa, (1), 49-79.

### **Izvori s interneta:**

1. Nacionalni park Plitvička jezera, <http://www.np-plitvicka-jezera.hr> (14.06.2019.)
2. Nacionalni park Plitvička jezera, <https://np-plitvicka-jezera.hr/o-parku/unutarnje-ustrojstvo/> (14.06.2019.)
3. Aristotel – kratka biografija. Dostupno na: <https://www.biography.com/people/aristotle-9188415> (10.06.2019.)
4. Sokrat – kratka biografija. Dostupno na: <http://www.znanje.org/i/i2011/11iv03/11iv0309/biografija.htm> (10.06.2019.)
5. Sudski registar, <https://sudreg.pravosudje.hr/> (14.06.2019.)
6. Perić, J. (2011) – Poslovna etika. Dostupno na: [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) (10.06.2019.)
7. <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (10.06.2019.)
8. [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) (10.06.2019.)
9. [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_poslovna-etika\\_090316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf) (10.06.2019.)
10. [http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1\\_Poslovna%20etika\\_Uvod\\_25042012.pdf](http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/PE1_Poslovna%20etika_Uvod_25042012.pdf) (10.06.2019.)
11. <https://www.mirakul.hr/blog/razlike-modelima-menadzrske-etike/> (14.06.2019.)

## POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA

Slika 1. Subjekti poslovne etike.....	9
Slika 2. Razine poslovne etike.....	10
Slika 3. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća.....	20
Slika 4. Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije.....	33
Slika 5. Determinante menadžerske etike.....	36
Slika 6. Organizacijska struktura Javne ustanove Nacionalni park Plitvička jezera.....	41
Tablica 1. Povijesni razvoj poslovne etike.....	15
Tablica 2. Struktura ispitanika s obzirom na spol.....	43
Tablica 3. Struktura ispitanika s obzirom na dob.....	44
Tablica 4. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.....	45
Tablica 5. Struktura ispitanika s obzirom na razina ispitanika u organizaciji.....	46
Tablica 6. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u poduzeću.....	47
Tablica 7. Pitanja zadovoljstva i motivacije zaposlenika.....	49
Tablica 8. Pitanja etičnosti menadžera.....	52
Grafikon 1. Struktura ispitanika s obzirom na spol.....	43
Grafikon 2. Struktura ispitanika s obzirom na dob.....	44
Grafikon 3. Struktura ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja.....	45
Grafikon 4. Struktura ispitanika s obzirom na razina ispitanika u organizaciji.....	46
Grafikon 5. Struktura ispitanika s obzirom na radni staž u poduzeću.....	47
Grafikon 6. Zadovoljstvo radom i onim što se od rada dobiva.....	50
Grafikon 7. Skloni su „zapapriti“ drugima.....	53
Grafikon 8. Favoriziraju one koji su im simpatični.....	53

## **PRILOZI – ANKETNI UPITNIK O ETIČNOSTI MENADŽERA I ZADOVOLJSTVU ZAPOSLENIKA**

### Upitnik o etičnosti nadređenih i zadovoljstvu zaposlenika

Poštovani,

pred Vama je anketni upitnik kreiran u svrhu istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada, na temu: „Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika JUNP Plitvička jezera". Cilj istraživanja je saznati razinu etičnosti menadžera te na koji način ta ista etičnost utječe na zadovoljstvo zaposlenika. Upitnik se sastoji od tri dijela, dio s pet općenitih pitanja, dio koji se odnosi na zadovoljstvo/motivaciju na poslu, te dio koji se odnosi na etičnost nadređenih. Anketa je u potpunosti anonimna i bit će korištena isključivo u svrhu navedenog istraživanja.

Hvala Vam na sudjelovanju i utrošenom vremenu!



### **I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU**

Spol ispitanika:

Ž

M

Dob ispitanika:

20-30

30-40

40-50

50 i više

Stupanj obrazovanja:

- SSS
- VŠS
- VSS
- Magistar ili doktor znanosti

Razina ispitanika u organizaciji:

- izvršitelj dužnosti
- operativni rukovoditelj
- samostalni stručni kadar
- viši ili srednji rukovoditelj

Godine radnog staža u poduzeću:

- 1-5
- 5-10
- 10-20
- 20 i više

## II. ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1-uopće se ne slažem, 2-uglavnom se ne slažem, 3-niti se slažem niti se ne slažem, 4-uglavnom se slažem, 5-u potpunosti se slažem).

Zadovoljni ste radom i onim što na radu i od rada dobivate?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Zadovoljni ste novčanom kompenzacijom (plaćom i drugim primanjima)?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Novčana kompenzacija utječe na Vaše zadovoljstvo/motivaciju?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Radni uvjeti utječu na Vašu motivaciju?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odnos sa menadžerom (neposrednim rukovodiocem)?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stabilnost i sigurnost na poslu?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poslovna politika poduzeća?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mogućnost obrazovanja i napredovanja na poslu?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Odgovornost koju imate na poslu?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opsegom posla koji odrađujete?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Samostalnost koja Vam je pružena pri obavljanju posla?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Poslovnim izazovima?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Postignućima i uspjesima koje ostvarujete?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mogućnošću razvoja vlastitih sposobnosti?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Slobodnim iznošenjem prijedloga za poboljšanje rada?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Razinom kolegijalnosti na radnom mjestu?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kvaliteta procesa donošenja odluka u poduzeću?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Efikasnost poslovanja poduzeća?

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### III. PITANJA ETIČNOSTI MENDAŽERA

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1 - u potpunosti se slažem s tvrdnjom, 2 - poprilično se slažem s tvrdnjom, 3 – niti se slažem niti se ne slažem s tvrdnjom, 4 - donekle se slažem s tvrdnjom, 5 - uopće se ne slažem s tvrdnjom)

Pogreške ljudi iskorištavaju da ih osobno napadnu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Skloni su „zapapriti“ drugima.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Favoriziraju one koji su im simpatični.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lažu članovima svog odjela kako bi ostvarili svoju nakanu.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Prebacuju krivnju na suradnike kako bi sebe zaštitili.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Namjerno potiču sukobe između suradnika.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ljudi koji ih bolje poznaju smatraju ih nedosljednim.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Razgovor o uspješnosti služi im kao kritika.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Stalno kritiziraju suradnike.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Nisu osobito moralni.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ismijavaju pogreške suradnika.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Preuveličavaju pogreške suradnika.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osvetoljubivi su.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Svjesno sprječavaju suradnike u napredovanju.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Izbjegavaju savjetovati i podučavati zaposlenik

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Spremni su preuzeti zasluge za ideje drugih.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>