

# POSLOVNA ETIKA I ETIČKI KODEKS ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA TESLA

---

**Matičić, Mateja**

**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:128:041485>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



**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 REPOZITORIJ

VELEUČILIŠTE U KARLOVCU  
POSLOVNI ODJEL  
SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNO UPRAVLJANJE

Mateja Matičić

**POSLOVNA ETIKA I ETIČKI KODKES ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA  
TESLA**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2019.

Mateja Matičić

**POSLOVNA ETIKA I ETIČKI KODEKS ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA  
TESLA**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu  
Poslovni odjel  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna etika

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

Matični broj studenta: 0619417011

Karlovac, prosinac 2019.

## ZAHVALA

Izjavljujem da sam ovaj završni rad izradila samostalno uz stručnu pomoć mentorice Andreje Primužak, dipl.oec., kojoj se ovom prilikom najiskrenije zahvaljujem na stručnoj pomoći.

Zahvaljujem se i organizaciji Ericsson Nikola Tesla koji su se odazvali da bi sudjelovali u mom istraživanju.

Zahvaljujem se i svim profesorima Veleučilišta u Karlovcu čije sam kolegije odslušala i uspješno položila, a koji su mi pomogli u stjecanju novih saznanja i vještina.

Na kraju se također zahvaljujem i svojoj obitelji, a najviše mužu Ivici koji je kada je bilo najpotrebnije čuvao sina Pavla, a koji su mi cijelo vrijeme bili potpora i imali razumijevanja za moje studentske obveze.

## SAŽETAK

Glavni uvjet za uspješno poslovanje organizacije je provođenje poslovne etike u organizaciji. Poslovna etika definira se kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnog, organizacijskog i društvenog ponašanja organizacije, a ona određuje i definira primjenu etičkih principa u poslovnim odnosima i aktivnostima. Nedostatkom čvrstih etičkih načela, vrijednost poslovanja se može drastično smanjiti. Usvajanjem i primjenom etike u poslovanju postižu se novi standardi koji uključuju poslovnu strategiju i filozofiju, a čija primjena indirektno pospješuje publicitet i poslovanje same organizacije. Ovaj rad daje pregled primjene etičkog kodeksa u organizaciji Ericsson Nikola Tesla. Može se zaključiti da imaju kvalitetan kodeks te se strogo njega pridržavaju.

**Ključne riječi:** poslovna etika, etički kodeks, organizacija Ericsson Nikola Tesla

## **SUMMARY**

The main requirement for a successful business organization is to conduct business ethics in the organization. We define business ethics as a system of fundamental values and rules of individual, organizational and social behavior of an organization, and it defines the application of ethical principles in business relationships and activities. In the absence of sound ethical principles, the value of a business can be drastically reduced. By adopting and applying ethics in business, new standards are achieved that include business strategy and philosophy, and their application indirectly enhances the publicity and business of the organization itself. This paper provides an overview of the application of the code of ethics organized by Ericsson Nikola Tesla. It can be concluded that they have a quality code and strictly adhere to it.

**Keywords:** business ethics, code of ethics, Ericsson Nikola Tesla organization

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode istraživanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. ETIKA .....	3
2.1. Pojmovno definiranje etike .....	3
2.2. Moral i etika.....	5
2.3. Klasifikacija etike.....	6
3. POSLOVNA ETIKA.....	7
3.1. Povijesni razvoj poslovne etike .....	7
3.2. Pojmovno definiranje poslovne etike.....	8
3.3. Etički kodeks .....	13
3.4. Načela poslovne etike .....	14
3.5. Etičke i vrijednosne norme .....	15
4. UTJECAJ POSLOVNE ETIKE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA .....	18
4.1. Provjera etičnosti.....	18
4.2. Načela poštenog poslovanja pojedinca i organizacije .....	19
4.3. Etika poduzeća.....	19
4.4. Poduzetnik i etika vrlina .....	20
5. MOTIVACIJA .....	22
5.1. Motivacija zaposlenika .....	26
6. ERICSSON NIKOLA TESLA .....	29
6.1. Povijest i razvoj poduzeća.....	29
Vizija kompanije .....	31
Misija kompanije .....	31
7. ETIČKI KODEKS ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA TESLA.....	32
7.1. Kodeks poslovne etike Ericsson Nikola Tesla.....	32
7.1.1. Poštivanje ljudskih prava.....	33

7.1.2. Zdravlje i sigurnost .....	33
7.1.3. Posvećenost održivom razvoju .....	34
7.2. Kodeks ponašanja.....	34
7.3. Usklađenost sa zakonima .....	35
7.4. Komunikacija i financijske informacije .....	36
7.5. Rješavanje sukoba interesa .....	37
7.6. Korupcija i financijske nepravilnosti.....	38
7.7. Zaštita i ispravna upotreba imovine kompanije .....	40
7.8. Zaštita informacija .....	41
8. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA .....	43
8.1. Analiza podataka i rezultata .....	43
8.2. Cilj istraživanja .....	43
8.3. Uzorak ispitanika - opći podaci .....	43
8.4. Uzorak ispitanika – motivacija .....	47
8.5. Uzorak ispitanika – etičnost u organizaciji.....	49
9. ZAKLJUČAK.....	51
POPIS LITERATURE .....	53
POPIS ILUSTRACIJA.....	55
PRILOZI – ANKETNI UPITNIK POSLOVNA ETIKA I ETIČKI KODEKS ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA TESLA.....	56



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog završnog rada je poslovna etika i etički kodeks te njegova primjena na praktičnom primjeru.

Cilj ovog završnog rada je objasniti pojam poslovne etike, etičkog kodeksa i sve to kroz primjer. Praktični dio objasniti će se kroz organizaciju Ericsson Nikola Tesla.

## **1.2. Izvori podataka i metode istraživanja**

Tijekom izrade primijeniti će se različite metode istraživanja. Podaci potrebni za izradu završnog rada prikupljeni su iz znanstveno-stručne literature iz područja etike, menadžmenta, pravilnika te sa internetskih stranica.

Metode istraživanja korištene u završnom radu su:

- 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.
- komparativna metoda - preuzimanje tuđih rezultata znanstveno-istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja. Ovo je jedna od najčešće korištenih metoda u ovom istraživanju
- deskriptivna metoda - 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

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Završni rad je strukturiran na način da se zadana tema uz uvod, zaključak, literaturu te popis ilustracija sastoji od devet cjelina. Na taj način objašnjava se tema kako bi bila što razumljivija. A svako poglavlje nadovezuje se jedno na drugo te čini cjelinu završni rada.

U uvodnom dijelu definirani su predmet i cilj rada, potom izvori podataka i metode koje su korištene tijekom istraživanja.

U drugom dijelu pojmovno se objašnjava etika te se daje njena klasifikacija.

U trećem dijelu definira se pojam poslovne etike. Daje se uvid u njen povijesni razvoj te se objašnjavaju načela poslovne etike. Također pojmovno se definira etički kodeks.

Četvrti dio završnog rada daje uvid kako poslovna etika utječe na rad poduzetnika.

U petom dijelu pojmovno se definira motivacija, navode se koje su procesne, a koje sadržajne teorije motivacije te što zaposlenika motivira i potiče na rad.

Šesti dio daje pregled podataka o kompaniji Ericsson Nikola Tesla, njihovu viziju, misiju i ciljeve te organizacijsku strukturu.

U sedmom dijelu na praktičnom primjeru kompanije Ericsson Nikola Tesla prikazuje se način na koji oni primjenjuju svoj etički kodeks. Navodi se sve što njihov kodeks ponašanja sadrži te čega se sve njihovi zaposlenici trebaju pridržavati.

Osmi dio rada odnosi se na provedeno anketno istraživanje u organizaciji Ericsson Nikola Tesla gdje su pitanja bila podijeljena u tri grupe. Anketa je bila u potpunosti anonimna te je u njoj sudjelovalo 15 ispitanika.

Rad završava zaključkom u kojem su sažete stečene spoznaje i zaključci o obrađenoj temi.

## 2. ETIKA

U prirodi čovjeka je da pokušava opravdati sve svoje odluke i postupke. Čovjek je u stalnoj potrazi za razlozima koji na neki način pokazuju da je njegovo djelovanje opravdano, odnosno da je smio učiniti ono što je učinio. Etika je filozofska nauka o moralu te su etika i moral usko povezani.

### 2.1. Pojmovno definiranje etike

Riječ etika (eng. *ethics*, njem. *die Ethik*, tal. *la etica*) potječe od grčkog izraza *ethos*, a koji se prevodi na dva bitna načina: kao običaj, navada, navika, te i kao svojstvo karaktera (čovjekova karaktera).<sup>1</sup>

Etika se može definirati na više načina, stoga etika (prema grčkom *ἠθικός*: moralan, ćudoredan) 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.<sup>2</sup>

Ona je znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva.<sup>3</sup>

Etika je i filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja.<sup>4</sup>

Etiku možemo definirati kao filozofsku disciplinu 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>5</sup>

U odnosu na izvor moralnoga, etička pozicija u osnovi može biti:<sup>6</sup>

- heteronomna (kad je izvor morala izvan čovjeka) ili
- autonomna (immanentna čovjeku) te
- aprioristička,

---

<sup>1</sup> Talanga J.: „Uvod u etiku“, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999.g., str.10

<sup>2</sup> Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (09.07.2019.)

<sup>3</sup> Ibidem.

<sup>4</sup> Ibidem.

<sup>5</sup> Vidanec D.: „Uvod u etiku poslovanja“ (priručnik), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kćelić“ Zaprešić, 2011., str. 19.

<sup>6</sup> Ibidem.

- evolucionistička,
- intelektualistička,
- naturalistička ili
- voluntaristička.

Vrste etike:<sup>7</sup>

- Individualna,
- Društvena,
- Profesionalna,
- Organizacijska.

Individualna etika - osobni standardi i vrijednosti koji određuju kako ljudi percipiraju vlastitu odgovornost 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.

U odnosu na cilj moralnoga djelovanja etika može biti orijentirana eudajmonistički, hedonistički, perfekcionistački itd.

Predmet etike je ljudsko djelovanje i to ono djelovanje koje uključuje moralnost, odnosno moralno relevantno djelovanje.

U etici razlikujemo deskriptivnu i normativnu metodu. Deskriptivna metoda opisuje činjenično moralno djelovanje i njezin je predmet „biti“ odnosno „ono što jest“, a normativna metoda postavlja mjerila prosudbe tj. vrednovanja moralnog djelovanja i njezin je predmet „trebati“ odnosno „ono što treba biti“.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Ekonomski fakultet Osijek, predavanje, [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) (12.07.2019.)

<sup>8</sup> Talanga J., op.cit., str. 9

Etika svoje ciljeve ostvaruje putem više posebnih ciljeva:<sup>9</sup>

- da se spozna bit ljudskog djelovanja, ljudske prakse i to s obzirom na moralnu kakvoću,
- da se uvježbaju oblici moralnog argumentiranja i obrazloženja (koje je moralno djelovanje ispravno),
- da se uvidi kako je moralno djelovanje izraz posebne ljudske kakvoće koja se zove humanost.

## 2.2. Moral i etika

Najjednostavnije možemo reći da je etika teorija, a moral praksa. Moral je predmet etike i jedan od temeljnih načina ljudskog odnosa spram svijeta.<sup>10</sup>

Moralna pravila uključuju interese drugih ljudi. Mnogi misle kako su moralna pravila ekvivalentna normama društva u kojem se razvijaju, što ne mora uvijek biti istinito. Moral se sastoji od pravila koji nas upućuju što ne treba činiti te ideala koji nas potiču na pozitivna djela koja sprečavaju nastanak zla. Mjerilo za moralni sud jesu norme i pravila (govore koji su to modeli i oblici ponašanja kojih se treba držati). U osnovi normi i pravila nalaze se vrijednosti.

Postoje dvije vrste moralnih pravila:

- Regulativna pravila: pravila koja reguliraju aktivnosti koje postoje neovisno o tim pravilima (npr. bonton),
- Konstitutivna pravila: pravila koja tvore i definiraju nove oblike ponašanja.

Bernard Gert u svojoj knjizi „The Moral Rules“ nalazi kod liberalista privrženost moralnim idealima, a kod konzervativaca privrženost moralnih pravila.<sup>11</sup> Nijedno od navedenih moralnih pravila ne posjeduju direktivu koja bi bila vodič etičnog ponašanja. Relativisti priznaju mnoštvo moralnih zakona, pravila i standarda. Ističu kako je moral relativan s obzirom na vrijeme, mjesto i okolnosti u kojima se primjenjuje.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Talanga J., op.cit., str. 10

<sup>10</sup> Čekoh, I.: „Etika“, Školska knjiga, Zagreb, 1997.g. str. 27

<sup>11</sup> Žitinski, M.: „Poslovna etika“, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006.g., str. 34

<sup>12</sup> Ibidem., str. 66

### 2.3. Klasifikacija etike

Najjednostavnija podjela etike bi bila na subjektivnu i objektivnu etiku. Subjektivna etika se odnosi na osobno shvaćanje ili pojedinačno shvaćanje, a objektivna na društveno prihvaćeno shvaćanje etike.<sup>13</sup>

Slijedeća klasifikacija etike se odnosi na dvije jednostavne kategorije:

- etika duha – načelna ili osjećajna etika,
- etika slova ili doslovna etika , etika pisanog ili verbalnog pravila, norme, zakona kodeksa.

Iz te klasifikacije prepoznamo četiri temeljne škole koje su valjano i etički utemeljene, a proizlaze iz različitih aspekata, a to su:

- etika ljubavi: Novi zavjet ili bilo koja duhovno temeljena etika,
- etika načela: filozofija, mudrost, principi,
- etika prava: zakoni, pravila i Stari zavjet,
- etika konvencija: zdrav razum, navike, tradicija i bonton.

Etika ljubavi i etika načela se mogu vezati uz termin etika duha. Etika prava i konvencija se mogu vezati uz etiku slova.

Također postoji trostrana podjela koja uključuje deskriptivnu, normativnu i metaetiku. Deskriptivna etika opisuje stavove pojedinaca ili društva, ali ne zauzima moralan stav. Normativna etika propisuje stavove, odnosno ono što bi trebalo biti. Metaetika propituje značenje pojmova što znači nekoga voljeti, poštivati i dr.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Bebek, B. i Kolumbić, A.: "Poslovna etika", Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.g., str. 6

<sup>14</sup> Ibidem., str. 5

### 3. POSLOVNA ETIKA

Današnje poslovanje na globalnom tržištu je sve samo ne jednostavno. Sve se podređuje ostvarenju profita, a dok se o etici govori tek paušalno. Kodeks etike u Hrvatskoj propisuje Hrvatska gospodarska komora i UNDP- ova Global Compact, koji promoviraju etično ponašanje.

#### 3.1. Povijesni razvoj poslovne etike

U tablici 1 prikazano je kako se poslovna etika razvijala od njene pojave do danas. Njeni začeci bili su šezdesetih godina prošlog stoljeća, a kasnije se počela širiti i na globalnoj razini.

Tabela 1. Povijesni razvoj poslovne etike

VRIJEME	RAZVOJ POSLOVNE ETIKE
Šezdesete godine 20.stoljeća	Poslovna etika se pojavljuje u obliku: - prava radnika na odgovarajuću plaću - prava na zadovoljavajuće uvjete rada - prava na konkretnosti u poslovnim uvjetima - građanska prava - zaštita okoliša
Sedamdesete godine 20.stoljeća	- poslovna etika postaje područje akademskog istraživanja (ulazi u sveučilišta – SAD kao izborni kolegij)
Osamdesete godine 20.stoljeća	- poslovna etika ulazi u europski obrazovni sistem (kolegij „Etika u poduzetništvu“)
1980. – 1995. godine	- razne konferencije, publikacije, etički kodeksi, European Ethics Business Network (međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju) - prva konferencija održana u studenom 1987. godine

Od 1995.g. do danas	- područje međunarodnog poslovanja (globalizacija, rad djece, ekološki problemi, korupcija...) - sve veći interes javnosti
---------------------	--

Izvor: Ekonomski fakultet Osijek, predavanje: [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)

(14.07.2019.)

### 3.2. Pojmovno definiranje poslovne etike

Poslovanje dolazi od slavenske riječi „poso“, a znači djelovanje u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom ili djelovanje u zamjenu za nešto. Spajanjem pojmova posao i etika, dobivamo definiciju pravednog poslovanja. Poslovna etika je način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom.<sup>15</sup>

Mnoge organizacije imaju formalne etičke kodove u pisanom obliku, etičke kodekse. Najveći problem poslovne etike je taj što je se ljudi ne pridržavaju, a sve iz razloga što u njoj ne vide nikakav poslovni interes.

Njena glavna svrha nije samo uspješno obaviti zadatak za drugog, već taj zadatak obaviti da obje strane od njega kompenziraju potrebu. Može se zaključiti da poslovna etika zahtjeva dvostruko zadovoljenje ciljeva i potreba. Da bi bio etičan poslovan subjekt mora realizirati ciljeve i potrebe drugog te biti pošten i etičan u tome.

Poslovna etika postavlja određene zahtjeve, a oni su sljedeći:<sup>16</sup>

- da subjekt po horizontali obavlja onu funkciju po vrsti u kojoj ima komparativnu prednost,
- da subjekt funkciju u kojoj ima komparativnu prednost po horizontali obavlja na onoj razini po vertikali koja mu ontološki pripada,

<sup>15</sup> Bebek, B., Kolumbić, A., op.cit., str. 7

<sup>16</sup> Ibidem., str. 8



- da subjekt po transverzali radi onu vrstu posla na onoj razini, onoliko dugo i u takvo vrijeme koje odgovara prirodi samog posla, poslovnog procesa kao subjekta.

Da bi poslovanje bilo etično i efikasno potrebno je ispuniti sljedeće uvjete:<sup>17</sup>

- poslovni subjekti bave se adekvatno svim elementarnim funkcijama poslovnog sustava, odnosno poslovi su usklađeni po složenosti,
- u okviru svake od elementarnih funkcija poslovni subjekti etično obavljaju sve elementarne službe – službe su usklađene po vrsti,
- sve službe i funkcije odvijaju se u pravom trenutku, odnosno u okviru elementarnih procesa službe i funkcije usklađene su po kriteriju faze.

Subjekti poslovne etike su:<sup>18</sup>

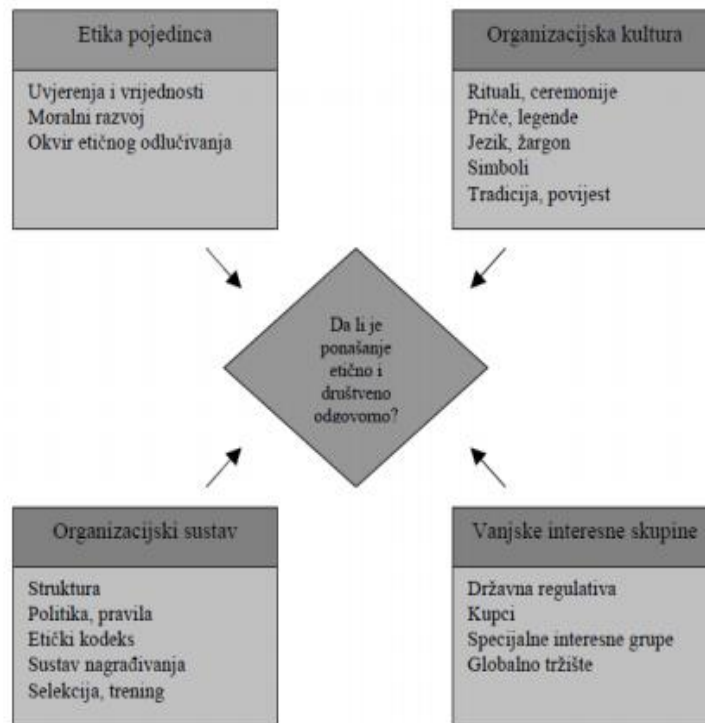
- Pojedinac – svaka individua gradi svoj identitet iz odnosa s drugim ljudima. Poduzetnik kao fizička osoba trebao bi ostvarivati korist na način da ne povrijedi svoje bližnje i da ne nanosi nikakav oblik štete drugima. Točnije rečeno, njegovo ponašanje trebalo bi uvijek biti moralno i u skladu s etičkim 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 koji snose odgovornost prema društvu u cjelini.

---

<sup>17</sup> Bebek, B., Kolumbić, A., op.cit., str. 9

<sup>18</sup> V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, „Poslovna etika i multikultura“, Veleučilište u Rijeci, 2012., str. 44.

Slika 1. Subjekti poslovne etike



Izvor: Aleksić A.: „Poslovna etika – element uspješnog poslovanja“, Zbornik

Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 422.

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.<sup>19</sup>

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.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, op.cit., str. 44.

<sup>20</sup> Buble, M.:“ Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 63.

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.<sup>21</sup>

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.<sup>22</sup>

Objekti organizacije mogu biti definirani kao funkcije oikosa ili gospodarstva, odnosno djelatnosti ili funkcije ,a te su u ovom kontekstu: informatičko - intelektualne – kvartarne, tercijarne – uslužne, proizvodne – sekundarne i kolekcijske - primarne.“<sup>23</sup>

Te su funkcije poznate u gospodarstvu, premda se u poslovanju poduzeća mogu javiti i neke druge funkcije kao što su: funkcija istraživanja i razvoja, kadrovska funkcija, proizvodna, prodajna funkcija itd.

Predikati u poslovnoj etici predstavljaju procese u različitim vremenskim etapama i fazama poslovnih aktivnosti. „ kontekstu oikosa, gospodarstva, prepoznatljive su četiri faze:<sup>24</sup>

- gospodarska,
- poduzetnička,
- poslovodna i
- potrošačko-komunikacijska.

Gospodarska faza je faza rekapitulacije i inicijative novog ciklusa, poduzetnička faza se odnosi na investiranje i oslanjanje na vlastite snage, poslovodna faza se odnosi na proizvodnju dobara i usluga te trgovinu istima, a potrošačko-komunikacijska faza na fazu kolekcije, razmjene, komunikacije, označava kraj ciklusa i uspostavu feedbacka (prebijanje dugova i potraživanja, razmjenjivanje roba i usluga.).

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.

---

<sup>21</sup> Cerović Z.:“ Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2003.g.

<sup>22</sup> V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, op.cit., str. 44.

<sup>23</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.,op.cit., str. 15

<sup>24</sup> Ibidem., str.16

Slika 2. Razine poslovne etike

MIKRO	- organizacijske jedinice na najnižem nivou
MEZO	- unutar poduzeća - stratezijske 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.g., str. 53-63

Kod mikro razine 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.

Kod mezo razine najznačajnija su etička pitanja koja se odnose na internu i eksternu odgovornost organizacija. Organizacije su interno odgovorne zaposlenicima, a eksterno različitim inter-medijatorima, 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.

Kod makro razine poslovna se etika promatra s motrišta društva kao cjeline. Etika se bavi 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 – predstavlja promatranje etike sa šireg područja, sagledava globalnu ekonomiju u cjelini.

### 3.3. Etički kodeks

Etičkim kodeksom se u organizacijama primjenjuju osnovna načela poslovne etike. On sadrži osnovna pravila dobrog poslovanja te korektnog i fer odnosa kako unutar poduzeća, tako i u odnosima s vanjskim interesnim grupama.

Etički kodeks odnosi se na eksplicitnu pisanu izjavu o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva.<sup>25</sup>

Etički kodeks definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se nadređeni i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka.<sup>26</sup>

Sadržaj etičkog kodeksa mora biti jednostavan, jasan i svima lako razumljiv. Etički kodeks se može smatrati temeljem stvaranja uvjeta za etični način poslovanja. Formiran je kao službeni pisani akt u kojem se definiraju sva važna područja etičnog načina ponašanja.

Današnja suvremena poduzeća trebala bi imati formiran vlastiti etički kodeks, kako bi mogla definirati prihvatljiva ponašanja svih onih koji su direktno ili indirektno vezani uz poslovanje tvrtke. Etički kodeks je od iznimne važnosti za sve organizacije koje žele svoje poslovanje temeljiti na etičkim načelima. Prihvaćanje i primjena načela moralnog ponašanja unutar organizacije jest cilj donesenog etičkog kodeksa.

Etičkim kodeksom ističu se one vrednote koje nisu obuhvaćene u postojećoj zakonskoj regulativi. Na taj način želi se stvoriti takva organizacija, koja će poslovati pošteno i pravedno prema svima, ne samo zato što želi izbjeći kazne ili druge sankcije, već zato što se želi promicati one vrijednosti koje nisu regulirane zakonom, a itekako su važne za poslovanje.

Etički kodeks se može smatrati prvim i velikim korakom u uvođenju poslovne etike u svakodnevne poslovne odnose. Kako bi dobio svoj pun smisao, mora se provoditi kontrola primjene svih odredbi napisanih u kodeksu. Kodeks čije odredbe se ne provode ne možemo smatrati efikasnim. Subjekti koji krše odredbe napisane u kodeksu trebali bi dobiti određene sankcije, koje trebaju za sve prekršitelje biti jednake.

---

<sup>25</sup> F. Bahtijarević –Šiber, P. Sikavica .: „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, 2001., str. 32.

<sup>26</sup> V. Vujić, M. Ivaniš, B. Bojić, op.cit., str. 59

### 3.4. Načela poslovne etike

Etika načela proizlazi iz uma (nousa), uvijek pokazuje isti pravac i ne mijenja se. Kant ističe kako se načela pogrešaka mogu pronaći jedino u neznanju. Postupak je etičan ako je prihvatljiv kao univerzalno pravilo za svaki subjekt u istim ili značajno istim okolnostima.<sup>27</sup> Subjekti etike načela su:<sup>28</sup>

- vizija,
- misija,
- ciljevi i
- zadaci, a objekti su
- snimanje, analiza, dijagnoza i aplikacija.

Vizija se odnosi na mentalnu sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna.<sup>29</sup> Pomoću nje se postiže unutarnja suglasnost, budući da trebaju biti uključeni svi subjekti organizacije.

Vizija odgovara na pitanje „kamo želimo ići“ te treba biti temeljena na onome što, gdje, kada i kako može najviše dati. Samo stvaranje vizije uključuje povezanost različitih potreba poput potrebe za kreativnom strategijom (uspješna strategija kojoj je bit stvaranje), promjenom organizacijske kulture i oporavkom (promjena ponašanja zaposlenih, motivacija, prihvaćanje etičkog kodeksa) ili nadzorom organizacije u budućnosti (afirmacija pravca djelovanja). Treba biti jasna, inspirativna, ostvariva, konzistentna s misijom i treba uključivati sve utjecajne dionike organizacije – vlasnika, menadžera, zaposlene, stakeholdere, javnost i dr.<sup>30</sup>

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća. Određuje ciljeve u prostoru i vremenu: dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji.<sup>31</sup> Sastoji se od standarda ponašanja, svrhe, vrijednosti i strategije, a načelo misije ostvaruje se pomoću sljedećih pod načela: empatije (sposobnost razumijevanja značenja i značajnosti emocija i ponašanja druge osobe), supsidijarnosti (načelo po kojem se

---

<sup>27</sup> Bebek, B., Kolimbić, A., op.cit., str. 71

<sup>28</sup> Ibidem.

<sup>29</sup> Predavanje Vizija, misija i ciljevi,

[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) (14.07.2019.)

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Ibidem.

odluke donose i rješavaju u okviru kategorija i razina gdje i nastaju), pro aktivnosti (prilagođavanje okolini po win-win principu) i formulacije (u okviru dometa i razine).

Ciljevi su u funkciji misije i moraju biti u skladu s njom. Izvode se iz nje i ne postoje sami po sebi. Mogu izazivati redukciju misije u okvirima konkretnih normi etičkih i emotivnih vrijednosti.

Skeniranje ciljeva odnosi se na generiranje i pregled ciljeva koji su u skladu s etičkim vrijednostima. Fokusiranje u smislu ciljeva odnosi se na redukciju osnovnih i elementarnih ciljeva. Elementarni ciljevi su kritičnog karaktera, a osnovni ciljevi vežu se za etičnu i ekološku usmjerenost, financijsku stabilnost, sigurnost i slično. Kvantifikacija ciljeva odnosi se na optimalan broj ciljeva koji se mogu ostvariti uz željenu kvalitetu.<sup>32</sup>

Zadatak poslovne etike jest kolaborirati viziju, misiju i cilj sa djelatnosti organizacije. Konkretni je zahvat svega što organizacija smatra korisnim, ugodnim i lijepim. Provodi se u četiri koraka:<sup>33</sup>

- re kodiranjem (novi optimum i minimum zadataka koji su dohvatljivi i realistični),
- usklađivanjem vrijednosti s ciljevima (eliminacijom onoga što nema etičnu vrijednost za organizaciju),
- procjenom i isplatom cijene realizacije cilja (razlikujemo objektivni trošak – cijena cilja iskazana u knjigovodstvu te oportunitetni trošak - ulaganjem sredstava u određeni zadatak/projekt) te
- primjenom (poduzimanjem radnji potrebnih za realizaciju ciljeva) i promjenom (promjena procedure).

### **3.5. Etičke i vrijednosne norme**

Pri donošenju odluka pojedinci uzimaju u obzir različite vrijednosti i norme. Vrijednosti pojedinca upravljaju individualnim odlukama, osjećajima i akcijama. Iz tih vrijednosti proizlaze etičke norme koje čine osnovu za donošenje odluka.

Postoje dvije grupe vrijednosti i normi. To su tradicionalne poslovne vrijednosti i norme te društvene vrijednosti i norme. Buble navodi da su temeljne poslovne

---

<sup>32</sup> Predavanje Vizija, misija i ciljevi, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) (14.07.2019.)

<sup>33</sup> Bebek, B., Kolimbić, A., op.cit., str. 110-171

vrijednosti i norme: sloboda pojedinca, individualna odgovornost te rast-proizvodnost, a temeljne društvene vrijednosti i norme: dostojanstvo čovjeka, zajedništvo i pravednost. Većina se slaže s navedenim vrijednostima i normama, ali razlike, problemi i dileme nastaju u trenutku kada se treba ponašati u skladu s njima i kada treba donijeti odluke s kojima se svi neće slagati.<sup>34</sup>

Tabela 2. Temeljne tradicionalne poslovne vrijednosti i norme

Sloboda pojedinca	Ekonomski napredak u velikim sustavima postignut je na račun slobode pojedinca, radnika. Potrebno je sačuvati i zaštititi slobodu svih članova društva.
Individualna odgovornost	Potrebno je njegovati osobnu odgovornost te favorizirati organizacije koje ohrabruju inicijativu i osobnu odgovornost svakog pojedinca. Naglašen osobni interes je koristan i realan motiv za ostvarenje vrijednosti.
Rast - proizvodnost	Njegovati duh i organizacije koje ohrabruju proizvodnju dobara i usluga te ekonomsko zdravlje. Tržišno gospodarstvo svojom fleksibilnošću, konkurencijom te ozakonjenom trkom prema profitu postiže najbolje inovacije i proizvodnost.

Izvor: Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 63

<sup>34</sup> Buble, M., op.cit., str. 63.



Tabela 3. Temeljne društvene vrijednosti i norme

<p>Dostojanstvo čovjeka</p>	<p>Čuvati i podupirati dostojanstvo svih ljudi; pošteno se ophoditi prema ostalima i tretirati ih kao ciljeve, a ne kao sredstva. Omogućiti ljudima ostvarenje osnovnih životnih potreba kao što su život, zdravlje, zaposlenje. Realizacija života dostojnog čovjeka.</p>
<p>Zajedništvo</p>	<p>Solidarnost, ohrabriti ljude da se brinu za druge; omogućiti im razvijanje smisla za sudjelovanje i pripadanje. Pojedinaac se može razvijati samo u zajednici s drugima.</p>
<p>Pravednost</p>	<p>Jednakost, težiti pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći. Ophoditi se pošteno prema drugima, pa čak i prema budućim generacijama. Stvoriti strukture koje će podupirati zajedništvo i zajedničku korist.</p>

Izvor: Buble, M. Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 63.

Poslovnu je etiku zbog toga moguće odrediti kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnog, organizacijskog i društvenog ponašanja organizacije.

## 4. UTJECAJ POSLOVNE ETIKE NA USPJEŠNOST POSLOVANJA

Poslovna etika je vrlo važna stavka za uspješno poslovanje svake organizacije. Koristi koje proizlaze iz primjenjivanja etike i etičkih programa u organizaciji su:<sup>35</sup>

- osnažen ugled,
- smanjeni rizici,
- smanjeni troškovi,
- zaštita od neetičnih zaposlenika i poslovnih suradnika,
- bolji rezultati, produktivnost i konkurentan položaj,
- bolji pristup kapitalu, zajmovima i stranim investicijama,
- unaprijeđen profit i održivi dugoročni rast te
- povećan međunarodni ugled.

### 4.1. Provjera etičnosti

Provjeru etičnosti odluka potrebno je provesti kada postoji dilema da li je neka odluka u skladu s etičkim standardima ili ne. Sumnja se javlja jer se mnoge norme koliko god bile jednostavne tumače na različite načine. Kako postoje različiti čimbenici koji utječu na ponašanje pojedinaca javljaju se različiti oblici neetičkog ponašanja kao što su nepouzdan karakter, nepovoljan utjecaj okoline, različito vrednovanje normi u različitim kulturama.

Provjera etičnosti se provodi ispitivanjem problema na tri razine. Pri tome je potrebno odgovoriti na slijedeća pitanja:<sup>36</sup>

- Je li dobit nadvisila troškove?
- Jesu li poštivana ljudska prava?
- Je li uspostavljena ravnoteža odnosa?

Nakon procjene etičnosti odluke potrebno ju je provesti u praksi što često nije jednostavno jer je potrebno odoljeti unutarnjim i vanjskim pritiscima. U lakšem provođenju odluka mogu pomoći zadovoljavanje pet načela moći poštenog poslovanja i to na razini pojedinca i organizacije.

---

<sup>35</sup>Codupo, [http://www.codupo.hr/nase\\_usluge.html](http://www.codupo.hr/nase_usluge.html) (15.07.2019.)

<sup>36</sup>Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 303

## 4.2. Načela poštenog poslovanja pojedinca i organizacije

Postoje pet načela moći poštenog poslovanja, a kojih se moraju pridržavati i pojedinac i organizacija, to su:<sup>37</sup>

- Svrha - odluka kojim će se poslom neki pojedinac baviti i kakva osoba želi biti. Svaki bi se pojedinac trebao voditi svojom savješću i biti sposoban pogledati se u ogledalo i pri tome se osjećati dobro i bez ikakvog osjećaja krivice. U tom slučaju su njegovi ciljevi, svrha i postupci ispravni i uravnoteženi.
- Ponos - Osobe koje imaju malo samopoštovanja često sumnjaju u sebe i teže se opiru pritiscima okoline. Osobe koje imaju osjećaje više vrijednosti s druge strane postaju neracionalne i nekritične prema svojim postupcima što također može dovesti do donošenja moralno neispravnih odluka.
- Strpljenje – odnosi se na vjeru u ispravnost odluke i pozitivno razmišljanje u širem vremenskom kontekstu. To znači da se ne treba sve dogoditi odmah, nego da smo pozitivni u vjeri da će sve dobro završiti.
- Upornost – trebamo se držati naših načela čak i onda kada se čini da tako ne bi trebalo biti, odnosno kada se čini da se željeni ciljevi i svrha neće postići.
- Sagledavanje – odnosi se na sposobnost razlučivanja bitnog od nebitnog, važnog od manje važnog. O sagledavanju ovise sva ostala načela. Sagledavanje je jako bitno jer je ponekad nakon osvrtnja i sagledavanja života potrebna promjena smjera djelovanja.

## 4.3. Etika poduzeća

Mnoga su poduzeća zainteresirana za provođenje i unapređenje etike i društvene odgovornosti. Pri tome poduzimaju različite mjere kao što su:<sup>38</sup>

- vođenje pomoću primjera,
- etički kodeks,
- etičke strukture,
- etički treninzi i etičke vruće linije te
- podupirući whistleblowers.

---

<sup>37</sup> Blanchard, K. i Peale, N.V.(1996): „Kako poslovati pošteno i opstati“, Illyricum 3P&T d.o.o.,Zagreb, str. 27-46

<sup>38</sup> Buble, M., op. cit., str. 79

Vođenje pomoću primjera predstavlja najbolji način utjecaja na etično ponašanje. Osobni primjer koji je u skladu s etičkim normama je najbolji primjer motivacije zaposlenika da se ponašaju na isti način.

Etički kodeks se ne odnosi samo na usmjeravanje ponašanja u poslovnim poduzećima, nego bi trebao usmjeravati i ponašanje pojedinaca van poduzeća, dakle u svakodnevnom životu.

Kodeksi su shematizacije poslovnog ponašanja koje suvremene poslovne organizacije rabe kao formalne smjernice poželjna poslovnog ponašanja.<sup>39</sup> Izradi etičkog kodeksa bi trebalo prethoditi pisanje Izjave o misiji u čemu bi osim menadžmenta trebali sudjelovati i svi zaposlenici.

Menadžment poduzeća bi svojim primjerom trebao snažno utjecati na ponašanje zaposlenika. Menadžment bi trebao i provoditi etička pravila donesena u kodeksu kako bi motivirali zaposlenike da se ponašaju na jednak način.

Etički treninzi obuhvaćaju učenje različitih područja etike što pridonosi unapređenju etičkog ponašanja zaposlenika. Etičke linije su posebne telefonske linije koje zaposlenici koriste kako bi prijavili neetična ponašanja ili etičke probleme koje uočavaju kod sebe ili drugih.

Whistle – blowing predstavlja razotkrivanje nezakonitog, nemoralnog ili ilegalnog ponašanja u organizaciji. Zaposlenici najprije upozoravaju aktera incidenta, a ukoliko to nema efekta obavještavaju etički odbor ili druge organe u poduzeću. Ako ni to ne pomogne, onda se vanjske institucije bave iznošenjem problema u javnosti i njihovim rješavanjem.

#### **4.4. Poduzetnik i etika vrlina**

Poduzetnici koji djeluju u skladu s pravdom mogu očekivati da će biti nagrađeni dobrom u poslovnom životu. Takav način poslovanja možemo povezati s vrlinama koje predstavljaju jedan od bitnih čimbenika za dostizanje cjelokupnog uspjeha u poslovnom svijetu. Također, poslovni ljudi sav svoj trud i napor ulažu u postizanje uspjeha. Njihov život bio bi besmislen bez toga segmenta, jer na taj način opravdava se sav njihov trud, inovativnost, pouzdanost i preuzeti rizik.

---

<sup>39</sup> Bebek, B. i Kolumbić, A., op. cit., str. 239

Dobar poduzetnik postaje samo onaj koji postupi pravilno i pošteno. Za takve postupke nezaobilaznu ulogu imaju vrline. Kako bi poduzetnik provodio svoje poslovne namjere u skladu s vrlinama, kakve nalaže poslovni moral, on se uvijek treba oslanjati na svoju opredijeljenost i nastrojenost u određenom pravcu. Zapravo je tu riječ o poduzetnikovom opredjeljenju za onaj stav koji proizlazi iz vrijednosnog uvjerenja da je za njega, gospodarstvo ili društvo, najbolji način poslovanja onaj gdje je vrlina u skladu s primjerenim sredstvima i aktivnostima. Ovakvim skladom posluje se odgovorno i odlučno te se ostvaruju dobri poslovni planovi, načini ponašanja i rezultati gospodarske djelatnosti.<sup>40</sup>

Poslovno etičke vrline su skupine pravilno grupiranih duhovnih ili emotivnih stanja i sklonosti, odnosno pravilno grupiranih emocija i misli, te načina reagiranja u zadanim situacijama.<sup>41</sup>

Vrline možemo podijeliti u dvije skupine, a to su: moralne i intelektualne vrline.

Opće etičke vrline su: hrabrost i umjerenost; vrline vezane uz novac su: darežljivost i izdašnost; uz čast su vezane ponos, odlučnost i suzdržanost; društvene vrline su duhovitost, iskrenost i prijateljstvo; a politička vrlina je pravednost.

Intelektualne vrline podijeljene su na one koje ne uključuju djelovanje, to su spoznaja principa, znanost i mudrost; te na one koje uključuju djelovanje: tehničke vještine i razboritost.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> P. Čovo: Poduzetničko planiranje, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar 2007., str. 25.,26.

<sup>41</sup> Bebek, B.; Kolumbić, A.: " Poslovna etika", Sinergija, Zagreb, 2000., str. 21.

<sup>42</sup> Berčić B.: " Filozofija" (sažeto e – izdanje), Zagreb 2012., str. 149.

## 5. MOTIVACIJA

Motivacija se manifestira kao svaki utjecaj koji izaziva, usmjerava i održava ciljno ponašanje ljudi. Ona se ostvaruje uključivanjem cijelog lanca reakcija – od osjećaja potreba koje izazivaju želje da se te potrebe ispune, a u protivnom dolazi do tenzija koje uzrokuju akcije, pa do satisfakcije kao rezultante ovog procesa.<sup>43</sup>

Psihički proces koji nas potiče na mentalne ili tjelesne aktivnosti, i „iznutra“ djeluje na naše ponašanje. Motivacija je u psihologiji zamijenila nekadašnji pojam volje, koji se ubraja u psihologiju moći (moć govora, moć volje i sl.).<sup>44</sup>

U teorijama motivacije poznata je „hijerarhijska teorija“ A. H. Maslowa, prema kojoj pojavljivanje naših motiva ima svoj redoslijed. Na prvome su mjestu motivi preživljavanja, zatim sigurnosti, pa potrebe za ljubavlju i prijateljstvom te društvenim ugledom i „samoostvarivanjem“.<sup>45</sup>

Poznata je i provjerena Herzbergova „dvo faktorska teorija“ motivacije. Ako postoje faktori zadovoljstva (npr. voljeti svoj posao), to nas motivira i zadovoljni smo, ali ako ih nema, nema ni zadovoljstva, ali nismo „aktivno nezadovoljni“. Ako postoje faktori nezadovoljstva (npr. tiranski šef), mi smo nezadovoljni, ali ako ih nema, nismo „aktivno zadovoljni“.

Kroz prošlost mnogobrojni su se znanstvenici bavili proučavanjem pojma motivacije, definiranjem i otkrivanjem faktora koji motiviraju ljude. Tako su se i razvijale razne teorije motivacije koje se temelje na bitnim osnovama i uzorcima ponašanja ljudi. Od svih teorija motivacije glavne su dvije skupine, a to su sadržajne i procesne teorije motivacije.

Sadržajne teorije motivacije orijentirane su na utvrđivanje varijabli koje utječu na ponašanje naglašavajući prvenstveno potrebe ljudi kao motivaciju za radom. Temelj na kojemu su zasnovane ove teorije je koncept potreba u fokusu kojega je analiza značenja individualnih potreba za ponašanje na radu. Ove teorije nastoje objasniti zašto ljudi neke elemente (plaću, sigurnost, napredovanje, sl.) žele, a neke izbjegavaju.<sup>46</sup>

---

<sup>43</sup> Buble, M., op.cit., str.485

<sup>44</sup> Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> (04.12.2019.)

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Ibidem.

Procesne teorije motivacije polaze od toga da same potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjenja radne motivacije. U analizu uključuju brojne druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i međusobne interakcije istih. Procesne teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radim situacijama.<sup>47</sup>

Najvažnije sadržajne teorije motivacije su:<sup>48</sup>

- teorija hijerarhije potreba,
- teorija trostupanske 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>49</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).
- Potrebe za realizacijom (samoaktualizacijom).

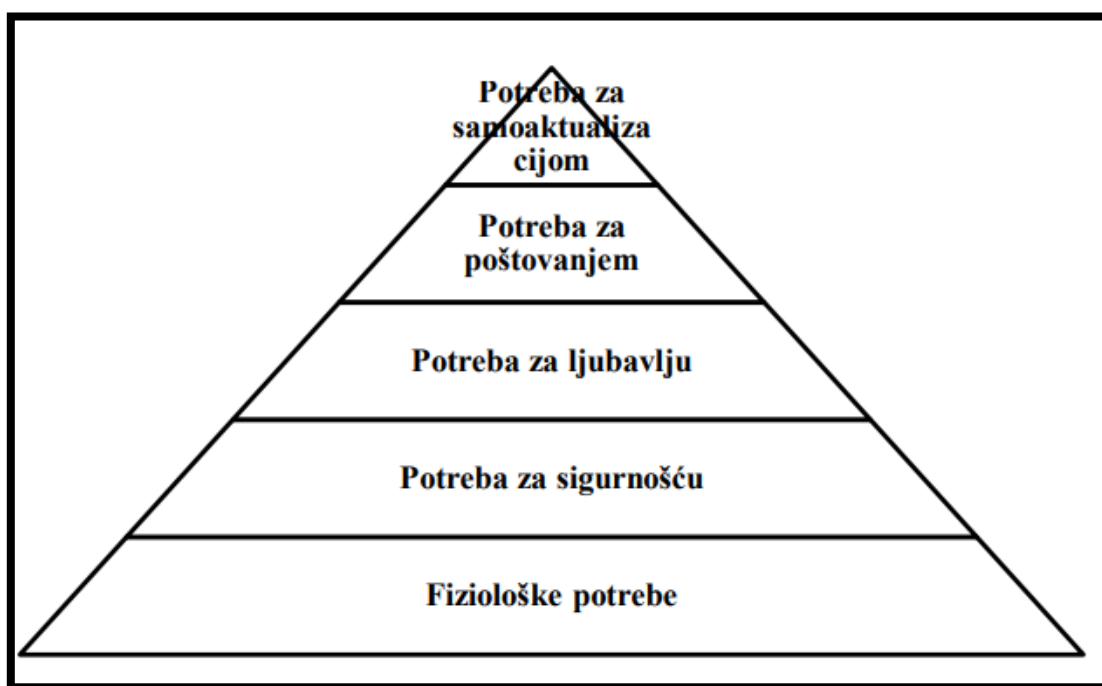
---

<sup>47</sup> Buble, M., op.cit., str. 487-492

<sup>48</sup> Ibidem., str.487

<sup>49</sup> Huczynski A.A., Buchanan D.A.: „Organizational behaviour - 8th edition“, Pearson, UK, 2013.g., str. 293.

Slika 3: Piramida potreba



Izvor: Buble, M.: „Menadžment“, Split, 2006.g.

Teorija trostupanske hijerarhije - Američki psiholog Alderfer (1986) razvija trostupansku 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>50</sup>

Teorija motivacije postignuća. Teoriju potreba utemeljio je David C. McClelland koji u toj teoriji naglašava tri ljudske potrebe:<sup>51</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.

<sup>50</sup> Bahtijarević–Šiber F.: „Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.g., str. 565

<sup>51</sup> Certo, S. C. i sur.: „Moderni menadžment“, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2008.g., str. 388.

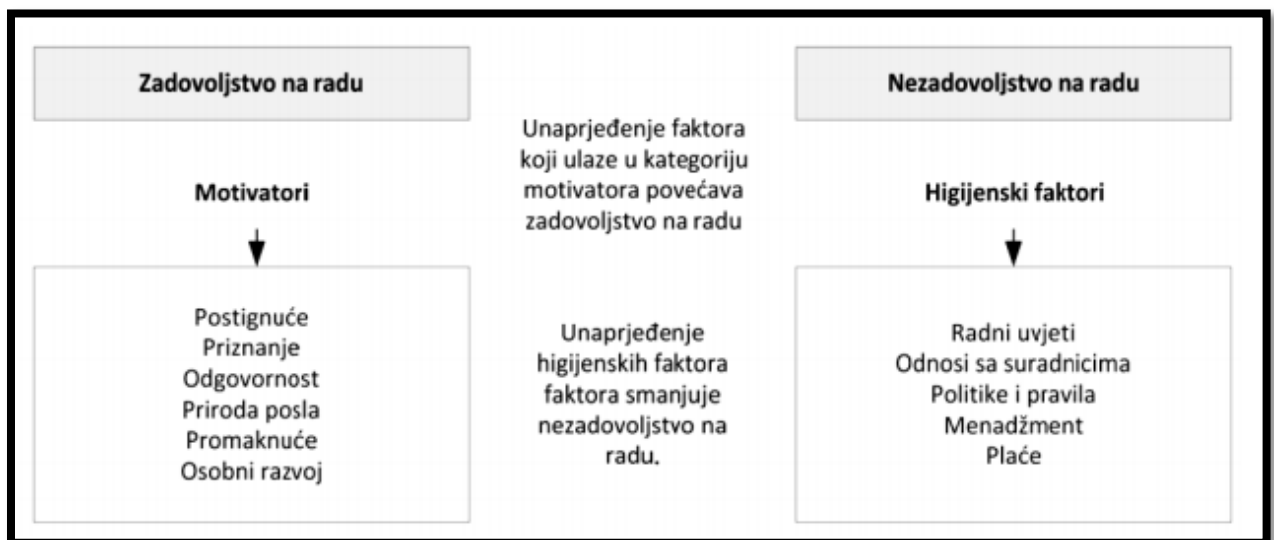


Ova teorija je uz Maslowljevu ujedno najpoznatija i najpopularnija teorija motivacije. Postoje dvije različite kategorije motivacijskih faktora:<sup>52</sup>

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

Koncept teorije dijeli se na dvije ključne pretpostavke. Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni pojmovi, nego da suprotni pojam od zadovoljstva je odsutnost zadovoljstva, a suprotni pojam nezadovoljstva je odsutnost nezadovoljstva. Druga pretpostavka je da postoje dvije vrste motivacijskih faktora: ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatori.<sup>53</sup>

Slika 4: Motivacijski faktori



Izvor: Schermerhorn, Jr., J. R.: „Management“, John Wiley&Sons, Inc.,2008.g., str.

348.

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.

<sup>52</sup> Pupavac, D.: „The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators“, International Journal Vallis Aurea, 1 (1), 2015.g., str. 25

<sup>53</sup> Nastavni materijali, Menagment ljudskih resursa, prof.dr.sc.Goic,S.  
[https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod\\_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod_resource/content/1/Motivacija%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf) (04.12.2019.)

## 5.1. Motivacija zaposlenika

Motivacija zaposlenika predstavlja važnu sliku organizacije. Što su pozitivnije aktivnosti ljudskih resursa, to su rezultati organizacije bolji. Upravljanje ljudskim resursima, između ostalog, obuhvaća održavanje visoke motivacije zaposlenika. Posvećenost svojim zaposlenicima dovodi do njihovog većeg truda i angažiranosti, boljeg obavljanja posla, stvaranja međusobnog povjerenja te naposljetku postizanja organizacijskih ciljeva.

Ekonomске teorije zaposlenike su prema važnosti u organizacijama odavno stavile na prvo mjesto. Materijalna sredstva, imovina, strojevi, sve je zamjenjivo ako postoje kvalitetni, motivirani ljudi koji bi upravljali tom opremom.

Rukovoditelji zaposlenika u organizaciji moraju biti svjesni sljedećih činjenica:

- Zaposlenike motiviraju različiti činitelji (materijalni, psihološki, društveni),
- Zaposlenici imaju različite potrebe,
- Potrebe zaposlenika u radnom okruženju su različite, svaki zaposlenik je individua,
- U motivaciji zaposlenika poželjno je koristiti situacijski pristup,
- Ponekad rukovoditelj može pogrešno procijeniti što motivira zaposlenike,
- Sustav nagrađivanja mora biti pravedan,
- Nagrade su učinkovitije sredstvo motivacije od kazni,
- Zaposlenici su motivirani ako se ispunjavaju njihova očekivanja.

Glavni motivi koji su pokretači motivacije kod zaposlenika su:<sup>54</sup>

- Jasna očekivanja - ljudi su motiviraniji ako im se postavi točno određen zadatak, takve zadatke lakše obavljaju, a rezultati budu uspješniji. Kada dođe do dodjele zadataka, vrlo je bitno dati i ovlaštenja za njihovo izvršavanje. Kada se nekoj osobi odredi odgovornost u određenom dijelu posla ona ima i određenu kontrolu nad tim istim poslom te će odgovornije obaviti i svoje zadatke.
- Priznanje - ljudi žele biti primijećeni. Osim poštovanja, žele priznanja za vlastita dostignuća kojima su doprinijeli firmi. Odavanje priznanja zaposlenicima, drugi je način iskazivanja zahvalnosti. Radnici postaju motiviraniji ukoliko je njihovo dostignuće primijećeno i nagrađeno.

---

<sup>54</sup> WA portal, <https://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/> (04.12.2019.)

- Pozitivno nezadovoljstvo - nezadovoljni ljudi često imaju potrebu za promjenama. Oni shvaćaju probleme na radnom mjestu i vrlo brzo pronalaze i rješenja kojima ih mogu ispraviti. Nezadovoljstvo je zapravo jedan od razloga koji može potaknuti motivaciju na radnom mjestu. Energija usmjerena prema promjeni na bolje može dovesti do učinkovitih rješenja.
- Značajni doprinosi - zaposlenici moraju vidjeti da njihov trud nije uzaludan, već da predstavlja doprinos u poslu, u onome što rade moraju vidjeti vrijednost. Motivacija ne dolazi zbog same aktivnosti, već zbog želje da se postigne neki određeni cilj.
- Motivacija umjesto manipulacije - niti jedan se zaposlenik ne voli osjetiti prevarenim i iskorištenim. Manipulacija, koliko god bila blaga, uvijek ruši povjerenje između svakog odnosa. Nadređeni će više postići poštenjem i otvorenošću, nego lukavstvom. Ukoliko nadređeni želi motivirati i odanije radnike, njegov odnos prema radnicima mora biti na osnovi potvrđivanja i pohvale. Motivacija koja se opisuje etičnom i dugovječnom, zaposlenike tjera na djelovanje iz slobodne volje i želje, dok neetična i privremena manipulacija često rezultira prisilnim popuštanjem zaposlenika. Motivacija je puno bolja opcija na radnom mjestu iz tog razloga što predstavlja zajedničko kretanje iz zajedničke koristi, dok manipulacija prikazuje zajedničko kretanje iz osobne koristi. Osnovna razlika je da u radnom odnosu s motivatorom svi dobivaju, dok u odnosu s manipulatorom dobiva jedino on sam.
- Osjetljivost prema zaposlenicima - radnici bi trebali biti prioritet svakog radnog mjesta jer su oni zapravo i njegovo najveće bogatstvo. Nadležni nikada ne smije biti previše zaokupljen samim sobom, već mora aktivno sudjelovati u razgovoru s zaposlenicima, mora ih dobro upoznati i brinuti se o njima, radnike mora pažljivo slušati te razumjeti njihove osjećaje. Takvim ponašanjem nadležni izražava naklonost prema radnicima, što kod njih rezultira većom motivacijom i željom za radom.
- Uvažavanje zaposlenika - javna kritika i prekidanje razgovora, čak i u šali, mogu povrijediti radnika. Upravo je zbog toga potrebna doza opreza i osjetljivosti prema njima. Omalovažavanje radnika može uništiti samopoštovanje pa i samu motivaciju istog. Kaže se, kako za jednu negativnu kritiku treba dati devet pozitivnih komentara kako bi se održala ravnoteža, a radnik ostao motiviran.

- Osobni razvoj - rast motivira i upravo je zbog toga potrebno poticati ljude na napredak. Treba im pružiti priliku za isprobavanjem drugih stvari, kojima stječu nove vještine i znanje. Zaposlenicima se mora pružiti mogućnost za postizanjem uspjeha, ali im se ujedno mora pokazati na koji način ne izgubiti početnu motivaciju ako put prema cilju završi neuspjehom. Niti jedan zaposlenik se ne smije osjećati ugroženo ukoliko drugi radnici ostvare veći uspjeh od njih, naprotiv, njihov uspjeh bi morali podržati. Poželjno je izgraditi stav prema zajedništvu koji će se temeljiti na tome da od razvitka i napretka jednog zaposlenika svi imaju koristi.

## **6. ERICSSON NIKOLA TESLA**

Ericsson Nikola Tesla je vodeći regionalni isporučitelj komunikacijskih proizvoda i usluga u operatorskom segmentu te je isto tako isporučitelj inovativnih informacijsko-komunikacijskih rješenja vezanih uz zdravstvenu zaštitu, promet, državnu upravu, komunalne djelatnosti i multimedijску komunikaciju. Zahvaljujući aktivnostima Centra za istraživanje i razvoj te ekspertnih centara za usluge kupcima, kompanija je vodeći hrvatski izvoznik znanja. Kao dio globalne korporacije Ericsson, kompanija djeluje unutar Tržišnog područja Europe i Latinske Amerike<sup>55</sup>.

Kompanija njeguje ugled društveno odgovornog poduzetnika koji svoju snažnu reputaciju, odnosno ugled, gradi vjerodostojnim radom i kvalitetnim odnosom prema svima zainteresiranim stranama: zaposlenicima, kupcima, partnerima, dobavljačima, dioničarima te široj društvenoj zajednici. Promiče održivi razvoj jer je riječ o poslovnoj strategiji čiji je cilj balansiranje dugoročnog rasta i konkurentnosti u promjenjivim vanjskim uvjetima s utjecajem na ekonomski, okolišni i društveni razvoj.

### **6.1. Povijest i razvoj poduzeća**

Nikola Tesla (1856.-1943.), genijalni vizionarski um, istraživač i znanstvenik svjetskoga glasa u području elektrotehnike je za prirodne znanosti u 20. stoljeću učinio kao rijetko tko. Ime ovoga velikana na području prijenosa energije i telekomunikacija s ponosom je ugrađeno i u naziv kompanije.

---

<sup>55</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (26.07.2019.)

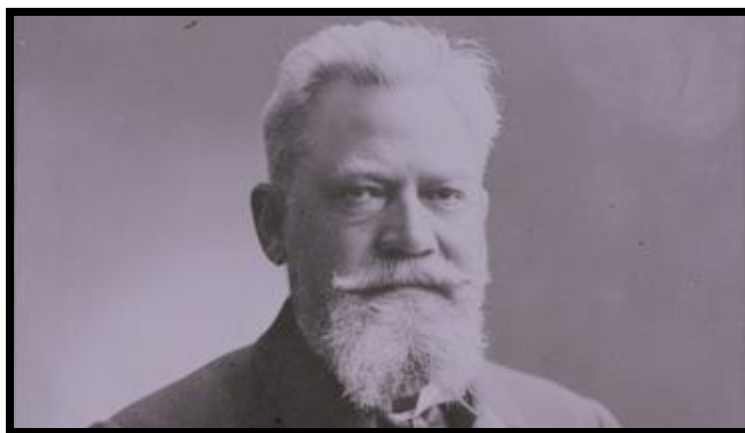
Slika 5. Nikola Tesla



Izvor: Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (26.07.2019.)

Danas 40 posto svjetskog mobilnog prometa prolazi putem Ericssonovih mreža. Uvjerenje "oca" te svjetske telekomunikacijske kompanije, L. M. Ericssona, da je komunikacija jedna od osnovnih čovjekovih potreba i da bi komunikacijske mogućnosti morale biti dostupne svakomu od nas pretočeno je u njihovu svakodnevicu. L.M. Ericsson otvorio je novu eru komuniciranja.

Slika 6. Lars Magnus Ericsson



Izvor: Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (26.07.2019.)

Tvornica telefonskih uređaja "Nikola Tesla" osnovana je 31.10. 1949. godine. Od toga dana "Servisno poduzeće za montažu i održavanje telegrafskih i telefonskih uređaja", koje se uglavnom bavilo popravkom opreme, počinje djelovati kao proizvodno poduzeće.

Aktivnosti na pretvorbi i privatizaciji u "Tesli" su trajale od 1992. do 1995. godine. U ožujku 1995. Hrvatski fond za privatizaciju i Ericsson potpisali su ugovor o prodaji 49,07% dionica "Tesle".

Stalne tehnološke promjene u području telekomunikacija išle su usporedno s razvojem novih proizvoda, od "korak po korak" centrala, crossbar i digitalnih sustava do "proizvodnje znanja".

### ***Vizija kompanije***

Regionalni lider u ICT industriji koji potiče i usmjerava razvoj komunikacija.

### ***Misija kompanije***

Kreirati inovativna ICT rješenja koja poboljšavaju život ljudi stvarajući novu vrijednost za poslovnu i društvenu zajednicu.

### ***Organizacijska struktura***

Ericsson Nikola Tesla Grupu čine Ericsson Nikola Tesla d.d. i ovisna društva.

Ovisna društva su sljedeća:

- Ericsson Nikola Tesla servisi d.o.o.,
- Ericsson Nikola Tesla BH d.o.o.,
- Libratel d.o.o.,
- Podružnica Kosovo,
- Ericsson Nikola Tesla BY d.o.o..

## **7. ETIČKI KODEKS ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA TESLA**

Kodeksi su shematizacije poslovnog ponašanja koje suvremene poslovne organizacije rabe kao formalne smjernice poželjna poslovnog ponašanja.<sup>56</sup>

Neovisnost se očituje u specifičnim razinama – prelazi u govor i komuniciranje, zatim u stjecanje, da bi u sferi života našla svoje očitovanje u obitelji.

Lojalnost znači pridržavanje vlastitih kodeksa uz poštivanje tuđih prava. Od najviše razine – privatnosti, dolazi se do nižih razina očitovanja lojalnosti – jednakost u primjeni pravila, stvaranje, pa sve do sigurnosti na najnižoj razini.

Profesionalnost je induktivni niz od izobrazbe, na najvišoj razini, do minimalnog dohotka, na najnižoj razini profesionalnost se kreće od izobrazbe preko kretanja, posjedovanja, a to sve rezultira plaćom, novcem ili profitom.

Objektivnost je deduktivni niz koji kreće od izbora radnog mjesta do okoline, preko udruživanja i razmjene.

### **7.1. Kodeks poslovne etike Ericsson Nikola Tesla**

Kompanija Ericsson Nikola Tesla vjeruje da je komunikacija osnovna ljudska potreba koja pridonosi gospodarskom napretku i društvenoj jednakosti te da ona pruža rješenja za brojne probleme održivog razvoja društva. Nastoje osigurati da njihova tehnologija bude snaga koja čini dobro u svijetu i žele na najmanju moguću mjeru svesti eventualne negativne utjecaje. Vjeruju da informacijska i komunikacijska tehnologija (ICT) promiče veću transparentnost i unapređuje brojna temeljna ljudska prava, kao npr. prava na zdravlje, obrazovanje, slobodu okupljanja i slobodu izražavanja.

Ericsson je predan poštivanju deset načela Globalne inicijative Ujedinjenih naroda koja se odnose na ljudska prava, standarde rada, upravljanje okolišem i borbu protiv korupcije.

Važno im je da se brend Ericsson uvijek dovodi u vezu s poštivanjem ljudskih prava, poštenim i sigurnim radnim uvjetima te etički i ekološki dobrom poslovnom praksom.

---

<sup>56</sup> Bebek, B.; Kolumbić, A., op.cit., str. 239



### **7.1.1. Poštivanje ljudskih prava**

Ericsson poštuje sva međunarodno priznata ljudska prava, uključujući Međunarodnu povelju ljudskih prava i Deklaraciju Međunarodne organizacije rada o temeljnim načelima i pravima na radu, koja se bavi slobodom udruživanja i kolektivnog pregovaranja, prisilnim radom, radom djece i zabranom diskriminacije.<sup>57</sup>

U svim svojim poslovnim aktivnostima predani su provedbi UN-ovih vodećih načela o poslovanju i ljudskim pravima. Nastoje izbjeći kršenje ljudskih prava drugih i rješavaju negativne utjecaje na ljudska prava u kojima je Ericsson uključen. Obvezuju se uvijek i u svakom kontekstu, tražiti načine kako poštovati načela međunarodno priznatih ljudskih prava, čak i kad se suočavaju s proturječnim zahtjevima.

Svjesnu su specifičnih izazova u određenim pitanjima ljudskih prava u umreženom društvu, npr. prava na slobodu izražavanja i prava na privatnost i utjecaja na druga prava koji proizlaze iz potencijalne zlouporabe tehnologije, te će aktivno raditi na svođenju takvih rizika i izazova na najmanju moguću mjeru.

Privatnost i sigurnost važni su elementi u Ericssonovim proizvodima i uslugama, a svoje proizvodne i poslovne procese prilagođavaju tako da osiguraju poštivanje ljudskih prava, privatnosti i slobode izražavanja u svim poslovnim operacijama.

### **7.1.2. Zdravlje i sigurnost**

U Ericssonu se daje velika važnost zdravlju i sigurnosti zaposlenika, zaposlenika partnera i dobavljača te stanovništva na koje bi moglo utjecati njihovo poslovanje. Predanost tome pokazuju pažljivim razmatranjem potencijalnih negativnih utjecaja na zdravlje i sigurnost, analizu i planiranje nužnih akcija u svrhu izbjegavanja takvih utjecaja i obvezama rukovodstva na svim razinama.

Ericsson je kao cilj u svojoj viziji postavio potpuno izbjegavanje velikih incidenata, a njihovi sustavi i procedure koje se primjenjuju na sve zaposlenike pridonose njegovu ostvarenju.

U pogledu zdravlja Ericsson potiče zaposlenike da dobro uravnoteže posao i privatni život.

---

<sup>57</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (29.07.2019.)

### **7.1.3. Posvećenost održivom razvoju**

Ericsson je predan održivom razvoju društva, odnosno razvoju koji ispunjava sadašnje potrebe, pri tom ne ugrožavajući mogućnost ispunjavanja potreba budućih naraštaja. Održivost definiraju kao dugoročnu društvenu jednakost, gospodarski napredak i kvalitetniju zaštitu okoliša.

Ciljevi održivog razvoja predstavljaju okvir za to kako opisuju doprinos društvu. Te ciljeve nastoje postići tehnologijom i stručnošću. Ericsson će nastojati razvijati, proizvoditi i nuditi proizvode, usluge i rješenja s izvrsnim rezultatima na području održivosti.

Trajno će raditi na smanjenju negativnih učinaka svojih aktivnosti i postizanju pozitivnih učinaka svoje tehnologije u najvećoj mogućoj mjeri kako bi omogućili održiv razvoj društva. Proširivat će spoznaje i svijest o održivosti među zaposlenicima te proaktivno surađivati s interesnim skupinama na aktivnostima koje imaju pozitivan društveni, ekološki i gospodarski utjecaj na ljude, poslovanje i društvo.

### **7.2. Kodeks ponašanja**

U svrhu poštivanja ljudskih prava i promicanja poštenih i pravednih uvjeta zaposlenja, sigurnih radnih uvjeta, odgovornog upravljanja, pitanjima okoliša te visokih etičkih standarda, Kodeks ponašanja Ericsson Nikola Tesla temelji se na načelima Globalne inicijative Ujedinjenih naroda. Kodeks će se primjenjivati u svim kompanijinim operacijama, uključujući upravljanje, razvoj, proizvodnju, opskrbu, prodaju i podršku Ericssonovih rješenja, proizvoda i servisa u svijetu. Kodeks ponašanja bit će valjan za dobavljače i primijenjen putem ugovornih odredbi i uvjeta.

Kodeks ponašanja Ericsson Nikola Tesla predviđa sljedeće:<sup>58</sup>

- Sve osobe trebaju imati slobodu da miroljubivo i sukladno zakonu, osnivaju i pristupaju ili ne pristupaju radničkim udruženjima prema vlastitom izboru te trebaju imati pravo na kolektivno pregovaranje.
- Suvremeno ropstvo, uključujući prisilni, vezani ili obavezni rad i trgovinu ljudima strogo su zabranjeni. Ericsson ne prihvaća dječji rad.
- Nijedan pojedinac ne smije biti diskriminiran zbog svoje rase, boje kože, spola, spolne orijentacije, rodnog identiteta, bračnog stanja, trudnoće, roditeljskog

---

<sup>58</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (29.07.2019.)

statusa, vjeroispovijesti, političkih nazora, nacionalnosti, etničkog podrijetla, socijalnog podrijetla, društvenog statusa, autohtonog statusa, invalidnosti, dobi, članstva u sindikatu, predstavljanja zaposlenika ili bilo koje druge karakteristike zaštićene važećim lokalnim pravom.

- Svi pojedinci trebaju biti upoznati s osnovnim uvjetima svog radnog odnosa. Pojedinci s jednakim iskustvom, rezultatima rada i kvalifikacijama trebaju primati jednaku plaću za jednak rad, ako se radi o jednakim poslovima pod sličnim radnim uvjetima.
- Zdravlje radnika i zaštita na radu moraju uvijek biti primarna briga. To se odnosi na sve aspekte radnih uvjeta, uključujući psihosocijalne okolnosti.

Dužnost svakog zaposlenika je poštivati i promicati Kodeks ponašanja, a dužnost svake organizacijske jedinice i kompanije, kao i svakog rukovoditelja je osigurati postupanje sa zaposlenicima u skladu s Kodeksom ponašanja.

Dobavljači i njihovi kooperanti također se moraju pridržavati Kodeksa ponašanja za dobavljače i potvrditi sukladnost s tim Kodeksom.

### **7.3. Usklađenost sa zakonima**

Ericsson se pridržava svih zakona i drugih propisa mjerodavnih za njegovo poslovanje. Područja u kojima Ericsson pazi na usklađenost sa zakonima:<sup>59</sup>

- Trgovinska usklađenost - specifični zakoni, pravila i propisi koji se primjenjuju na Ericsson kao multinacionalnu grupu društava u međunarodnom poslovnom okruženju, osobito prilikom izvoza i uvoza proizvoda i usluga. Zaposlenici stoga moraju biti upoznati sa svim primjenjivim domaćim i stranim zakonima, pravilima i propisima, primjerice izvoznim i uvoznim propisima, odredbama protiv bojkota, trgovinskim embargom i sankcijama na snazi, te su ih se dužni pridržavati.
- Pošteno natjecanje - Ericssonovo je opredjeljenje promicanje poštenog tržišnog natjecanja. Pošteno natjecanje daje najbolje poticaje za poslovnu efikasnost. Svi koji rade za Ericsson natjecat će se na otvorenom tržištu što snažnije i konstruktivnije mogu, pridržavajući se dosljedno zakona o zaštiti tržišnog natjecanja u svakoj od zemalja u kojima Ericsson posluje.

---

<sup>59</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (29.07.2019.)

- Računovodstveno i financijsko izvješćivanje - Traži se pridržavanje strogih računovodstvenih načela i standarda, iskazivanje financijske informacije točno i potpuno te da ima odgovarajuće interne kontrole i procese kako bi osigurao da računovodstveno i financijsko izvješćivanje bude u skladu s važećim zakonima, propisima i zahtjevima uvrštenja na burzu.
- Pravila postupanja s povlaštenim informacijama i zabrana trgovanja – svi koji rade za Ericsson dužni su se strogo pridržavati svih pravila i propisa o postupanju s povlaštenim informacijama te davanja burzovnih savjeta i sugestija.
- Zatvoreno razdoblje – članovima upravnog odbora tvrtke Telefonaktiebolaget LM Ericsson i članovima rukovodstva korporacije Ericsson zabranjeno je zakonom provoditi sve transakcije s Ericssonovim financijskim instrumentima tijekom zatvorenog razdoblja od 30 dana prije objavljivanja financijskih izvješća.
- Zaštita privatnosti – posvećen je zaštiti privatnosti osobnih podataka, uključujući podatke koji se odnose na zaposlenike, partnere, vanjsku radnu snagu, kupce i krajnje korisnike.

#### **7.4. Komunikacija i financijske informacije**

Važno je da zaposlenici dobro razumiju poslovne i financijske rezultate svojih poslovnih jedinica kako bi angažiranije sudjelovali u poboljšanju poslovanja. To mora biti u skladu s njihovom politikom objavljivanja financijskih podataka i zakonskim zahtjevima, kako je određeno u okviru pravila za osobe koje imaju povlaštene informacije, pravila uvrštavanja u burzovnu kotaciju te pravila izvješćivanja burze i nadzornih organa za vrijednosne papire.

Ericssonova obveza ispunjavanja tih zahtjeva određuje način na koji će pojedinci koji rade za njih upravljati materijalnim informacijama koje bi mogle utjecati na cijenu kompanijskih dionica.

Komentare o financijskim rezultatima i izgledima, vanjskim će strankama davati samo službeni glasnogovornici kompanije, na temelju ovlaštenja navedenih u direktivi za glasnogovornike i u vezi s aktivnostima koje podržava korporacijska služba za marketing i komunikacije. Svi angažirani na financijskom izvješćivanju uvijek su dužni davati potpuna, poštena, točna, pravovremena i razumljiva izvješća i

dokumente koje Ericsson podnosi ili predaje državnim ustanovama, vlastima te u ostalim javnim priopćenjima.

Ovlašteni glasnogovornici imaju zadatak predstavljati kompaniju eksterno i mogu pokriti širok raspon tema. Sve zaposlenike potiče se na promicanje Ericssona dijeljenjem javnih informacija o kompaniji, ali financijska ostvarenja, strateški osjetljiva pitanja ili privatne informacije o kupcima smiju komentirati samo ovlašteni glasnogovornici.

Zaposlenici koji imaju dvojbe, kao podrška je dostupna korporacijska služba za komunikacije i marketing.<sup>60</sup>

### **7.5. Rješavanje sukoba interesa**

Sukob interesa pojavljuje se kada nešto ometa ili utječe na neovisnu prosudbu u najboljem interesu Ericssona.

U nastavku su navedeni primjeri situacija kojih zaposlenici Ericssona moraju biti svjesni:<sup>61</sup>

- Poslovne prilike – ne smiju se prisvajati za sebe, obitelj i prijatelje poslovne prilike na koje se naiđe tijekom obavljanja dužnosti za Ericsson ako bi to moglo biti suprotno Ericssonovim interesima. Ne smije se ni na koji drugi način upotrebljavati Ericssonovu imovinu, informacije ni svoj položaj u Ericssonu za osobni probitak ili probitak obitelji i prijatelja.
- Rad ili angažman za druge poslodavce – zaposlenici ne smiju besplatno ili za naknadu obavljati posao ili se angažirati izvan Ericssona kada to šteti ili može naštetiti radnom učinku u Ericssonu ili stvoriti sukob interesa. Zaposlenici ne smiju biti angažirani za vanjske poslovne interese koji im oduzimaju vrijeme i odvrćaju pozornost od obveza u Ericssonu ili iziskuju rad tijekom radnog vremena u Ericssonu. Zaposlenici moraju izbjegavati svaki potencijalni sukob interesa neprihvatanjem zaposlenja ili angažmana u organizaciji koja se bavi informacijskim i komunikacijskim tehnologijama ili kod dobavljača, izvođača radova, posrednika, kupaca ili konkurenata, osim ako je taj angažman u ime ili na zahtjev Ericssona.

---

<sup>60</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (29.07.2019.)

<sup>61</sup> Ibidem.

- Upravni položaji izvan Ericssona – zaposlenici ne smiju prihvaćati položaje u upravama entiteta ili udruga (uključujući neprofitne organizacije) ako se time stvara sukob interesa ili to može negativno utjecati na njihovo obavljanje dužnosti ili posla za Ericsson. Primjerice, položaj u upravi Ericssonova konkurenta, klijenta, dobavljača ili strateškog partnera nije dopušten. Položaj u upravi manje važnog Ericssonova dobavljača u određenim ograničenim okolnostima može biti dopušten, ali je to podložno odobrenju načelnika pravnog odjela. Uz uvjet da nema rizika od sukoba interesa, zaposlenici mogu obnašati dužnost u upravi vanjskog entiteta bez prethodnog odobrenja. Svaki dodatni položaj u upravi dopušten je samo ako ga unaprijed izričito odobre zaposlenikov rukovoditelj i rukovoditeljev rukovoditelj. Postupak posebnog odobravanja odnosi se i na korporacijsko rukovodstvo. Za rad u upravnim odborima neprofitnih organizacija ili ustanova lokalne zajednice nije potrebno odobrenje pod uvjetom da nema potencijalnog sukoba interesa.
- Političke aktivnosti – Ericsson neće davati donacije ni plaćati ili na koji drugi način izravno ili neizravno podupirati političke stranke, odbore ni političare. U ime Ericssona ne mogu se davati nikakvi politički doprinosi niti se za to smije koristiti sredstva ili resurse kompanije.
- Objelodanjivanje sukoba interesa – Ericsson traži da zaposlenici objelodane situacije ili transakcije od kojih se opravdano može očekivati da će prouzročiti sukob interesa. Ako zaposlenik sumnja na to da je uključen u transakciju ili neki drugi aranžman koji predstavlja sukob interesa ili na koje bi drugi opravdano mogli gledati kao na sukob interesa, mora to prijaviti svom rukovoditelju ili korporacijskoj službi za pravne poslove. Potom rukovoditelj i korporacijska služba za pravne poslove rade sa zaposlenikom kako bi procijenili postoji li sukob interesa i, ako postoji, kako ga najbolje riješiti.

## **7.6. Korupcija i financijske nepravilnosti**

Ericsson ima politiku apsolutne netolerancije prema svim oblicima koruptivnih i financijskih nepravilnosti, uključujući mito, proviziju potkupljivanje, prevaru, pronevjeru i pranje novca.

Nitko u Ericssonovo ime ne smije izravno ni neizravno od zaposlenika ili drugih predstavnika poslovnih partnera (kao što su klijenti, dobavljači i distribucijski partneri)

ili drugih entiteta (npr. tijela vlasti), tražiti ili primiti bilo kakvo mito, proviziju ili kakvu drugu protuzakonitu ili neetičnu korist, niti im to smije davati ili nuditi.

Nitko tko predstavlja Ericsson ne smije nuditi poslovnim partnerima ni drugim entitetima, niti primati od njih darove, koristi, naknade ili zabavu koja bi predstavljala kršenje zakona ili bi mogla ostavljati dojam sukoba interesa, podijeljene lojalnosti ili neprikladnog pokušaja utjecaja na poslovne odluke, odnosno na koji drugi način utjecati na primateljev rad ili službene dužnosti.

Ericssonovi zaposlenici u normalnim okolnostima ne smiju primiti poklone poslovnih partnera ni drugih entiteta s izuzetkom promotivnih predmeta zanemarive vrijednosti.

Svi darovi ili zabava moraju biti:

- povezani s poslovanjem,
- dani otvoreno, u normalnim okolnostima adresirani na primateljeva poslodavca,
- skromne vrijednosti,
- dani bez ikakve obveze ili očekivanja te
- izbjegavani tijekom pregovora.

Neki se darovi ili koristi nikad ne smiju nuditi ni primiti, uključujući novac, zajam, vrijednosne bonove, provizije, rad za privatne ciljeve, neetične koristi, putovanja i slične koristi upućene pojedincima. Dodatne su smjernice dostupne u Ericssonovim dokumentima sa smjernicama i sustavu e-učenja.

Kada komuniciraju s javnim službama i njihovim zaposlenicima ili predstavnicima, primjenjuju se stroža pravila. A to obuhvaća i kompanije u državnom vlasništvu i mnoge mobilne operatere. U normalnim okolnostima javnom se službeniku ni izravno ni neizravno ne smije obećati, ponuditi ni dati ništa vrijedno.

Ericsson ne dopušta neslužbene uplate koje javni službenici traže da bi se ubrzala ili osigurala redovita aktivnost tijela vlasti (npr. izdavanje viza ili dozvola). Takva potplaćivanja nisu zakonita u većini zemalja i mogu dovesti do progona i kažnjavanja uplatitelja.

Također Ericsson ne prihvaća nikakvo ponašanje koje dovodi do prijevare ili pronevjere.

Ericsson podržava napore koje međunarodna zajednica ulaže u suzbijanje pranja novca te financiranja terorističkih i kriminalnih aktivnosti. Ne upuštaju se u neobične načine plaćanja ni uplate nepovezanim entitetima u suprotnosti s Ericssonovim pravilnicima i direktivama.

### **7.7. Zaštita i ispravna upotreba imovine kompanije**

Ericsson ima raznovrsnu imovinu, koja obuhvaća fizičku imovinu, poslovne tajne i intelektualno vlasništvo. Svi zaposlenici dužni su štiti Ericssonovu imovinu koja im je povjerena i pridonositi zaštiti sve Ericssonove imovine. Zaposlenici moraju prijaviti rukovoditelju ili Ericssonovoj službi za sigurnost svaki gubitak ili rizik od gubitka Ericssonove imovine čim to uoče.

Upute zaposlenicima Ericssona za interno i vanjsko rukovanje informacijama, komunikacijskim sustavima i intelektualnim vlasništvom:<sup>62</sup>

- Intelektualno vlasništvo – intelektualno vlasništvo obuhvaća različitu imovinu, na primjer računalne programe, tehničku dokumentaciju i izume. Određeno je intelektualno vlasništvo predmet ili može postati predmet posebne zaštite na temelju autorskog prava, patentnog prava, prava trgovačkog žiga, itd. Intelektualno je vlasništvo imovina koja je vrlo važna za Ericsson i s tom imovinom treba postupati s odgovarajućom brigom. Zaposlenici se moraju pridržavati uputa za zaštitu te vrijedne imovine, a u slučaju dvojbe zatražiti dodatne upute. Važno je, primjerice, da se softver otvorenog koda koristi i distribuira samo u skladu s Ericssonovim pravilnicima o softveru otvorenog koda. Intelektualno vlasništvo koje Ericssonovi zaposlenici stvaraju u okviru svog radnog odnosa prenosi se na Ericsson prema zakonu i/ili u skladu s ugovorom o radu ili nekim drugim ugovorom, osim iznimki navedenih u međunarodnim konvencijama, zakonima i ugovoru s Ericssonom.
- Upotreba Ericssonovih IT resursa – Ericssonovi resursi informacijskih tehnologija, uključujući komunikacijske sustave i pristup internetu, moraju se koristiti u obavljanju poslova za Ericsson ili u druge svrhe koje iz toga proizlaze, a odobrilo ih je rukovodstvo ili su dopuštene prema važećim smjernicama Korporacije. Uprava ili primjenjive smjernice Korporacije mogu zaposlenika ovlastiti za pristup Ericssonovim resursima informacijskih

---

<sup>62</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (30.07.2019.)



tehnologija putem uređaja i medija za pohranu podataka koje nije ustupio Ericsson. U mjeri u kojoj to važeće pravo dopušta, pristup Ericssonovu IT sustavu s bilo kojeg uređaja ili medija za pohranu podataka (bez obzira na to je li ga ustupio Ericsson ili ne) može se provjeriti radi otkrivanja instaliranog softvera, USB pohrane, vatrozida, administratorskih informacija, dodatnih mrežnih veza, enkripcije, antivirusnog ili zlonamjernog softvera i komponenti itd. Radi zaštite poslovanja i otkrivanja neprihvatljive upotrebe Ericssonovih IT resursa od vas se može tražiti da omogućite pristup svim uređajima i medijima za pohranu podataka korištenima za pristup Ericssonovim IT resursima ili pohranu Ericssonovih informacija. Takav zahtjev može uputiti samo ovlaštena sigurnosna služba u skladu s primjenjivim postupcima. Neprihvatljiva upotreba Ericssonovih IT resursa obuhvaća obradu, slanje, dobivanje, pristupanje, prikazivanje, spremanje, ispisivanje i svako drugo distribuiranje lažnih, zlostavljačkih, prijetećih, nezakonitih, rasističkih, seksističkih, opscenih, zastrašujućih, klevetničkih i drugih profesionalno neprikladnih materijala i informacija.

- Odlazak iz Ericssona – potrebno je vratiti svu imovinu, uključujući dokumentaciju i sve medije za pohranu podataka koji sadrže Ericssonove zaštićene informacije. Obveza ograničene upotrebe i objavljivanja Ericssonovih zaštićenih informacija vrijedi i nakon što se napusti Ericsson.

## **7.8. Zaštita informacija**

Zaposlenicima su dostupni podaci u Ericssonovu vlasništvu, a katkad i u vlasništvu trećih strana. To mogu biti financijski podaci, poslovni planovi, tehnički podaci, podaci o zaposlenicima i kupcima te ostale vrste podataka.

Slijede neka pravila koja će pomoći u zaštiti podataka Ericssona, njegovih kupaca, partnera i dobavljača koji nisu javne prirode:<sup>63</sup>

- Ne smiju se otkrivati drugima podatci koje Ericsson nije objavio, osim (i) osobama koje rade za Ericsson kojima je pri radu potreban pristup tim podacima i koje ih trebaju imati iz opravdanog razloga, (ii) osobama koje je Ericsson ovlastio kao primatelje takvih podataka i (iii) osobama kojima u skladu sa svojim radnim dužnostima morate dati takve podatke.

---

<sup>63</sup> Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (30.07.2019.)

- Ne smije se izravno ni neizravno pristupati podacima koje nisu javne prirode niti ih umnožavati, kopirati ili koristiti izvan okvira svojih dužnosti i radnih obveza za Ericsson.
- Ukoliko se sazna išta o nezakonitoj upotrebi ili štetnom postupanju s podacima koji nisu javne prirode, smjesta se mora obavijesti rukovoditelja te u potpunosti surađivati s Ericssonom kako bi se zaštitili takve podaci.
- Ericssonove podatke ne smije se spremati na privatna računala, medije za pohranu podataka ili druge uređaje koje nije odobrio Ericsson. Usluge računalstva u oblaku ili druge usluge hostinga koje pružaju treće osobe smiju se koristiti za spremanje podataka koji nisu javne prirode samo ako ih za tu svrhu odobri Ericssonova korporacijska služba za sigurnost.
- Pristupi i ovlaštenja dani osobama koje rade za Ericsson smiju se koristiti isključivo na način na koji je to predviđeno. Lozinke i PIN kodovi te slični podaci ne smiju se ni u kojem slučaju otkrivati ili davati na korištenje neovlaštenim osobama.

## **8. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA**

### **8.1. Analiza podataka i rezultata**

Za potrebe ovog rada provedeno je empirijsko istraživanje o poslovnoj etici i etičkom kodeksu organizacije Ericsson Nikola Tesla. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika uz pomoć Google obrazca jer je ekonomično i u relativno kratkom razdoblju se mogu prikupiti traženi podaci. Anketni upitnik je anonimn i prosljeđen je elektronskom poštom zaposlenicima poduzeća i zaposlenici su ga popunjavali tijekom listopada 2019. godine, a sastoji se od tri dijela. Prvi dio sadrži pet socio-demografskih pitanja o ispitaniku, drugi dio se odnosi na motivaciju na poslu te treći dio koji se odnosi na etiku obavljanja posla. Poslani upitnik popunilo je 15 zaposlenika kompanije Ericsson Nikola Tesla, iako je prosljeđen grupi zaposlenika od 40 osoba, na isti se malo odazvalo. Rok za popunjavanje bio je tri tjedna kako bi se svi zaposlenici vratili na svoje radno mjesto nakon godišnjih odmora. Može se pretpostaviti da zaposlenici nisu bili zainteresirani za popunjavanje upitnika.

### **8.2. Cilj istraživanja**

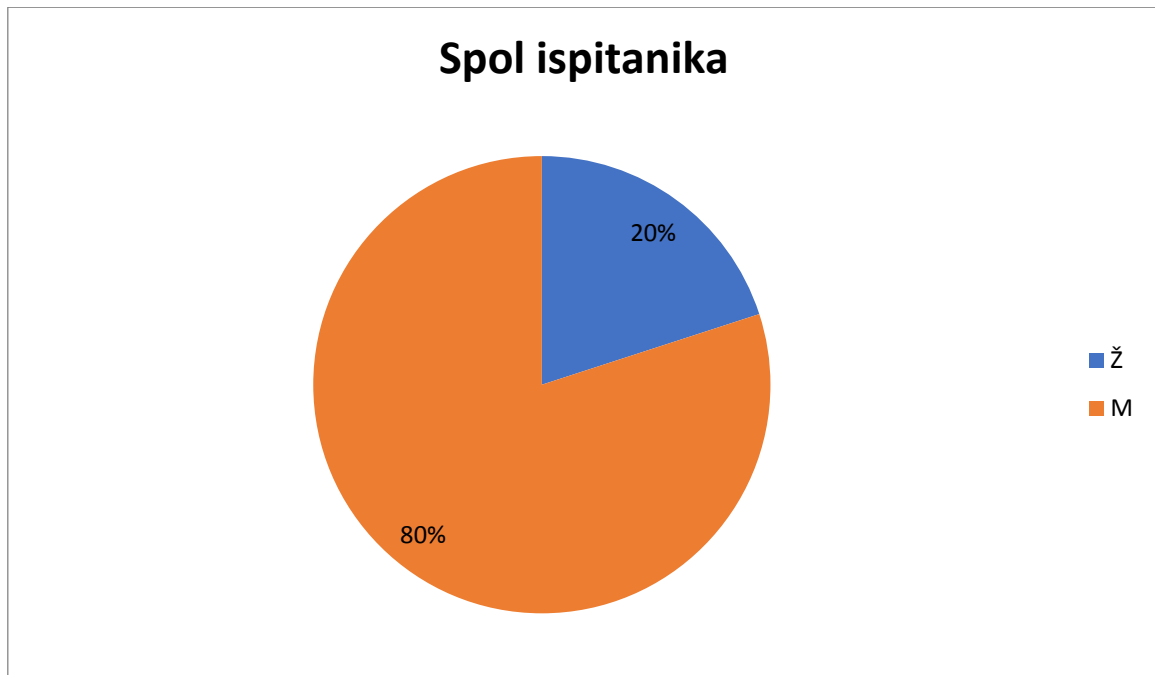
Cilj ovog istraživanja je pokazati da primjenom poslovne etike i dobre poslovne prakse svaki menadžer može osigurati konkurentnost za svoje poduzeće na duži rok i motivacijom zaposlenika doprinijeti većem zadovoljstvu na radu. Stoga će takvi zaposlenici biti produktivniji, efikasniji, kreativniji, što bi trebao biti cilj svakog poslodavca.

Glavni cilj je utvrditi da li se primjenjuje etički kodeks organizacije Ericsson Nikola Tesla.

### **8.3. Uzorak ispitanika - opći podaci**

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 15 osobe od kojih su 3 osobe ženskog spola i 12 osoba muškog spola.

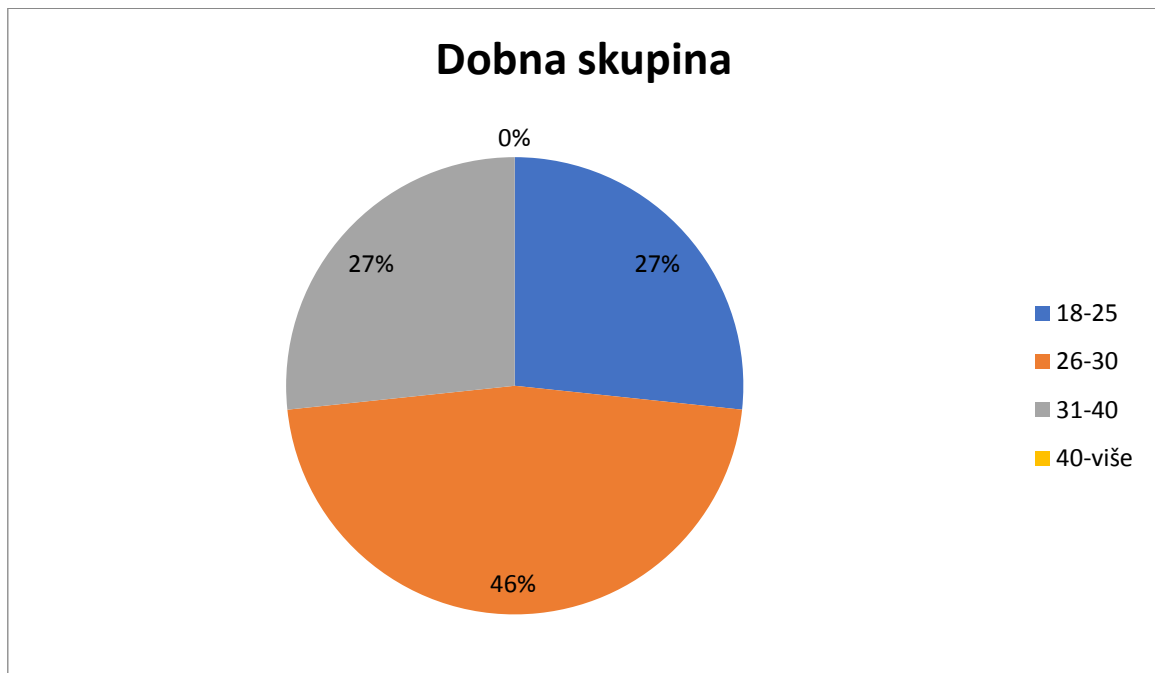
Grafikon 1: Struktura zaposlenih prema spolu



Izvor: Izrada autora

Prema navedenom grafikonu može se zaključiti da je veći broj ispitanika muškog spola, 12 osoba (77%), dok je manji dio ispitanika ženski, 3 osobe (23%).

Grafikon 2: Struktura zaposlenih prema dobnoj skupini

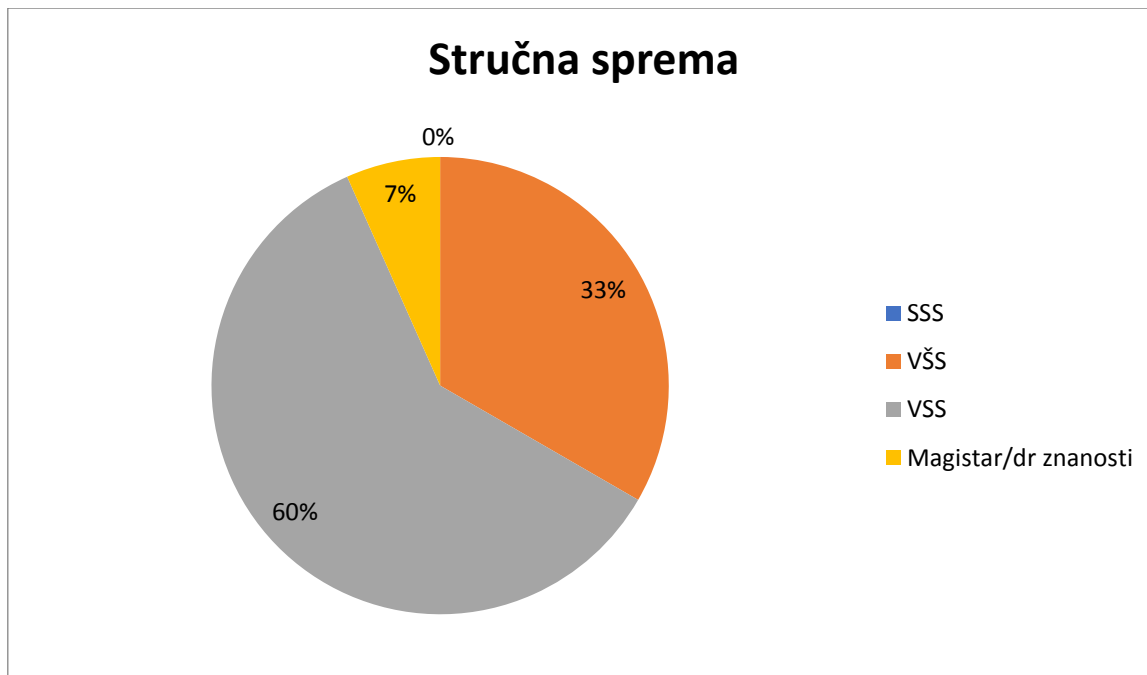


Izvor: Izrada autora

Navedeni grafikon prikazuje strukturu ispitanika s obzirom na njihovu dob, a na

temelju toga prikaza može se zaključiti da najveći broj ispitanih zaposlenika čine osobe u dobi između 26-30 godina (46%). Zaposlenika dobne skupine 40+ nema. Iz navedenog može se zaključiti da u organizaciji ENT prevladava mlađa populacija.

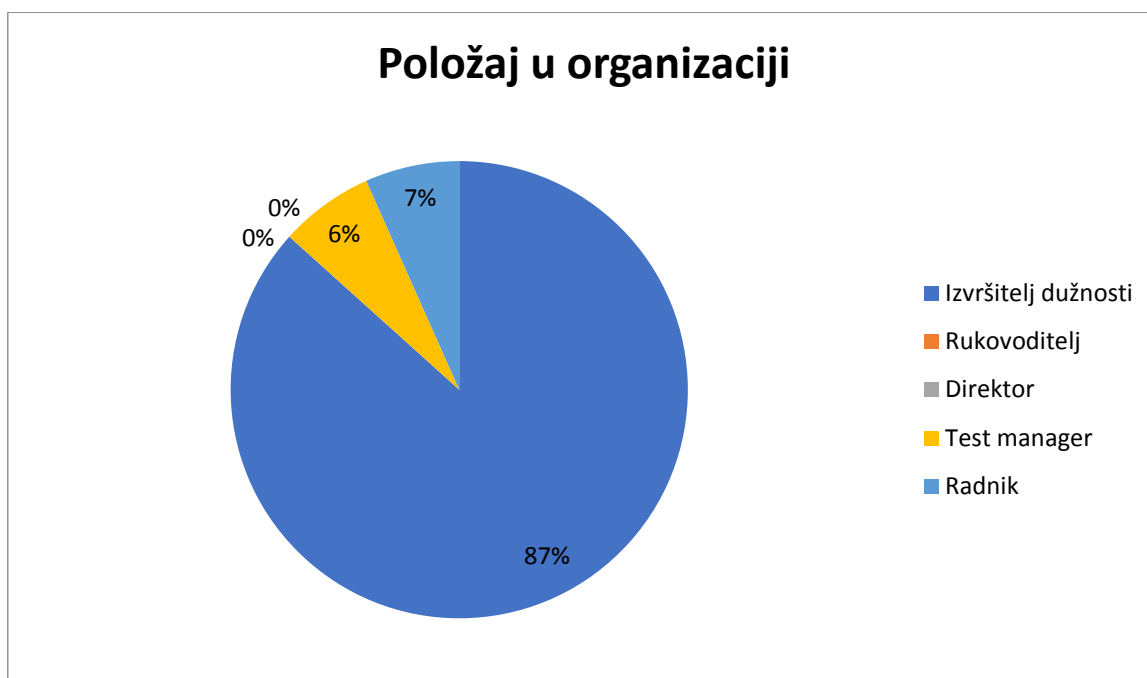
Grafikon 3: Struktura zaposlenik prema stručnoj spremi



Izvor: Izrada autora

Najveći broj ispitanih zaposlenika u organizaciji ENT ima završenu visoku stručnu spremu, 9 osoba (60%), zatim višu stručnu spremu, 5 osoba (33%), te jedan zaposlenik (7%) je s završenim stupnjem obrazovanja magistra ili doktora znanosti kao što je prikazano na grafikonu 3.

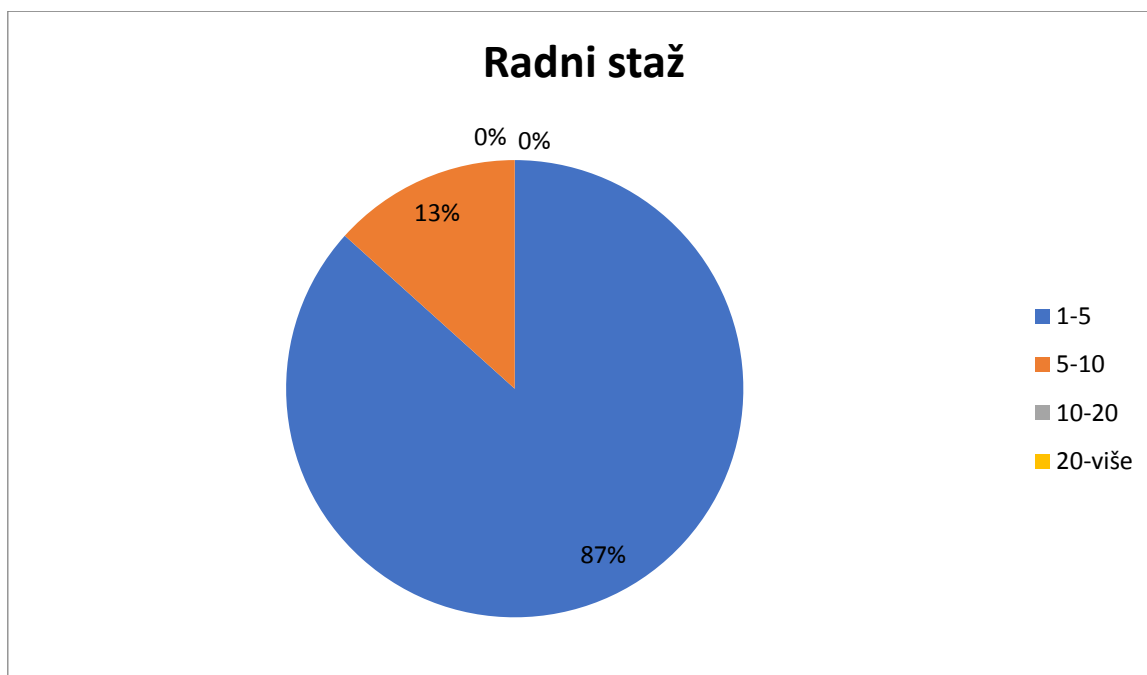
Grafikon 4: Struktura zaposlenik prema položaju u organizaciji



Izvor: Izrada autora

Analizirajući dobivene rezultate s obzirom na položaj ispitanika u organizaciji dolazi se do spoznaje da od ukupnog broja ispitanika njih trinaest su izvršitelji dužnosti (87%), zatim jedna osoba je test manager (6%) te jedna osoba radnik (7%).

Grafikon 5: Struktura zaposlenih obzirom na radni staž



Izvor: Izrada autora

Najveći broj zaposlenika u organizaciji ENT ima radni staž od 1-5 godina, njih trinaest

(87%), 10-20 godina radnog staža imaju dva ispitanika (13%).

Prema provedenom prvom dijelu istraživanja može se zaključiti da najveći broj ispitanika čine muškarci njih 12, što se tiče dobne skupine, najviše ispitanika spada u starosnu dob između 26-30 godina, s obzirom na završenu stručnu spremu najviše ih je zaposleno s visokom stručnom spremom, a s obzirom na njihovu razinu u organizaciji najvećim dijelom spadaju pod izvršitelje dužnosti te su s ostvarenim radnim stažem u organizaciji od 1-5 godina.

#### **8.4. Uzorak ispitanika – motivacija**

Druga grupa pitanja sastoji se od deset pitanja, koja su vezana uz zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika organizacije Ericsson Nikola Tesla.

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. Svaka organizacija želi imati zadovoljne zaposlenike koji su ključni faktor uspjeha organizacije. Kako bi se moglo utjecati na motivaciju zaposlenih, 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).

Tabela 4: Pitanja o motivaciji zaposlenik u ENT

Pitanja o motivaciji	1		2		3		4		5	
	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%
Zadovoljstvo radnim mjestom	0	0	0	0	4	26,7	8	53,3	3	20
Plaća i ostali primici	0	0	0	0	6	40	8	53,3	1	6,7
Novčana kompenzacija, motivacija u poslu	0	0	2	13,3	2	13,3	7	46,7	4	26,7
Napredovanje	0	0	0	0	2	13,3	8	53,3	5	33,3
Samostalno odlučivanje	0	0	2	13,3	4	26,7	6	40	3	20
Kolegijalnost	0	0	0	0	1	6,7	9	60	5	33,3
Dodatno obrazovanje i usavršavanje	0	0	2	13,3	3	20	7	46,7	3	20
Odnos s nadređenim	0	0	0	0	2	13,3	7	46,7	6	40
Postignuće u organizaciji	0	0	1	6,7	5	33,3	7	46,7	2	13,3
Politika organizacije	0	0	0	0	6	40	8	53,3	1	6,7

Izvor : Izrada autora

Na temelju provedenog istraživanja o motivaciji zaposlenika u organizaciji Ericsson Nikola Tesla može se zaključiti da niti jedan zaposlenik nije skroz nezadovoljan.

Dva zaposlenika odnosno 13,3% nije zadovoljno novčanom kompenzacijom koja bi ih motivirala za bolji rad.

Najveća motiviranost koju im organizacija omogućuje je napredovanje s kojim se slaže 33,3% zaposlenika.

40% zaposlenika motivira za rad dobar odnos s nadređenim.

Slijede pitanja na koja su zaposlenici odgovorili preko 50% a najveći je očigledno motivator za posao, a to su zadovoljstvo radnim mjestom, plaća, napredovanje, kolegijalnost te politika organizacije.

Iz svega navedenog može se zaključiti da zaposlenici od organizacije Ericsson Nikola Tesla očekuju jako puno.



## 8.5. Uzorak ispitanika – etičnost u organizaciji

Treća grupa pitanja sastoji se od četrnaest pitanja vezanih uz etiku poslovanja.

Na navedena pitanja u tablici 5 ispitanici su mogli odgovoriti ocjenom od 1 do 5 gdje 1 znači u potpunosti se slažem s tvrdnjom, 2 - uglavnom se slažem, 3 - niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - uglavnom se ne slažem, 5 - u potpunosti se ne slažem s tvrdnjom.

Tabela 5: Pitanja vezana uz etiku obavljanja posla u ENT

Etika obavljanja posla	1		2		3		4		5	
	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%	br.isp.	%
Poticanje sukoba	3	20	4	26,7	2	13,3	1	6,7	5	33,3
Prebacivanje krivnje	2	13,3	5	33,3	2	13,3	4	26,7	2	13,3
Omalovažavanje suradnika	3	20	5	33,3	1	6,7	1	6,7	5	33,3
Ismijavanje zaposlenika zbog pogreške	3	20	5	33,3	1	6,7	3	20	3	20
Sprječavanje napredovanja	3	20	6	40	3	20	1	6,7	2	13,3
Kritiziranje rada suradnika	2	13,3	4	26,7	3	20	4	26,7	2	13,3
Podcjenjivanje suradnika	2	13,3	7	46,7	1	6,7	2	13,3	3	20
Nagrađivanje zaposlenika	2	13,3	2	13,3	6	40	5	33,3	0	0
Poticanje kolegijalnosti	3	20	3	20	1	6,7	6	40	2	13,3
Bitnost morala	2	13,3	3	20	2	13,3	8	53,3	0	0
Bitnost etike	2	13,3	4	26,7	2	13,3	6	40	1	6,7
Poštivanje etičkog kodeksa	4	26,7	2	13,3	2	13,3	7	46,7	0	0
Primjena etičkog kodeksa	2	14,3	3	21,4	3	21,4	6	42,9	0	0
Odnos prema poslovnim partnerima	3	21,4	1	7,1	3	21,4	6	42,9	1	7,1

Izvor: Izrada autora

Na temelju provedenog istraživanja o etici u obavljanju posla u organizaciji ENT može se zaključiti sljedeće:

- Najveći broj zaposlenika, njih 46,7% slaže se s tvrdnjom da se u organizaciji podcjenjuju zaposlenici,
- 40% zaposlenika tvrdi da su bili spriječeni napredovati,
- 53,3% zaposlenika smatra da moral nije bitan u organizaciji ENT,
- njih 40% također smatra da ni etika nije bitna u organizaciji,
- 46,7% zaposlenika tvrdi da se ne poštuje etički kodeks,
- 42,9% tvrdi da se ni ne primjenjuje,
- 33,3% zaposlenika odgovorilo je da za svoj rad nisu propisno nagrađeni,
- 33,3% zaposlenika ne slaže se s tvrdnjom kod poticanja sukoba u organizaciji ENT.

## 9. ZAKLJUČAK

Suradnjom etike i ekonomije u dvadesetom stoljeću razvila se nova znanstvena disciplina, poslovna etika. Poslovna etika može se definirati kao vrsta primijenjene etike koja istražuje primjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i kompanija.

Poslovna etika određuje korištenje etičkih načela u području odnosa i aktivnosti vezanih za poslovanje.

Primjena poslovne etike je vrlo široko i kompleksno područje pa brojne organizacije koriste etičke kodekse kako bi svojim zaposlenicima olakšale donošenje etičkih odluka i postupaka. Ako ne vide svoju korist, zaposlenici će postupati suprotno etičkim načelima i kodeksima. Svoje etičke odluke donose na temelju svojih individualnih odluka i osjećaja.

Poslovna etika spaja profit i etičko poslovanje. Do etičkih problema u organizaciji najčešće dolazi kada se odlučuje između profita i moralnosti.

Suvremena poduzeća prepoznala su važnost uvođenja poslovne etike, a velik broj njih definiraju i objašnjavaju svoja etička načela u kodeksima etičnog i poslovnog ponašanja. U njima određuju prihvatljivo ponašanje svojih zaposlenika, odgovornost za pojedine odluke i aktivnosti, načela korporativnog poslovanja i kulture, kao i standarde koje zainteresirane stranke od organizacije mogu očekivati.

Načela definirana kodeksom predstavljaju dobru volju organizacije i zaposlenika da svojim ponašanjem i stavom pridonese razvoju društva promovirajući društveno odgovorno poslovanje te na taj način steknu konkurentsku prednost na tržištu.

Na praktičnom primjeru organizacije Ericsson Nikola Tesla možemo zaključiti da su sastavili razumljiv i prihvatljiv etički kodeks kojeg se fiktivno pridržavaju svi, od samog vrha organizacije do najnižih razina.

Njihov etički kodeks obuhvatio je sve dijelove privatnog i poslovnog. Svaki od zaposlenika zna što može, a što ne smije raditi.

Također imaju i kodeks za poslovne partnere, od kojih zahtijevaju strogo pridržavanje kako bi sve bilo transparentno. Iz toga je vidljivo da njihovo poslovanje i odnos prema zaposlenicima pozitivan i da posluju pozitivno.

Ericsson je predan održivom razvoju društva, odnosno razvoju koji ispunjava sadašnje potrebe, pri tom ne ugrožavajući mogućnost ispunjavanja potreba budućih naraštaja. Održivost definiraju kao dugoročnu društvenu jednakost, gospodarski napredak i kvalitetniju zaštitu okoliša.

Može se zaključiti da je etika jako bitna u svim razinama društvenog života, pa tako i u poslovanju. Svaki poduzetnik bi se trebao voditi tom činjenicom i svoje poslovanje usmjeriti ne samo k vlastitoj koristi, već da od njegovog poslovanja ima korist i cijela društvena zajednica.

Završni rad završavam poznatim citatom Mikhail Bakunina koji navodi sljedeće: „Sloboda, moralnost i ljudsko dostojanstvo pojedinca sastoji se upravo od sljedećeg – da čini dobro ne zato jer je prisiljen, već zato jer to razumije, želi i voli.“

## POPIS LITERATURE

### Popis knjiga

- Aleksić A.: „Poslovna etika – element uspješnog poslovanja“, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007.g.
- Bahtijarević–Šiber F.:“ Management ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb, 1999.g.
- Bahtijarević –Šiber F., Sikavica P.: „Leksikon menadžmenta“, Masmedia, Zagreb, 2001.g.
- Bebek B., Kolumbić A.:“ Poslovna etika“, Sinergija, Zagreb, 2000.g.
- Bebek B., Kolumbić A.: “Poslovna etika“, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.g.
- Berčić B.:“ Filozofija“ (sažeto e – izdanje), Zagreb 2012.g.
- Buble M.:“ Osnove menadžmenta“, Sinergija, Zagreb, 2006.g.
- Cerović Z.:“ Hotelski menadžment“, Fakultet za turistički i hotleski menadžment, Opatija, 2003.g.
- Certo, S. C. i sur.: „Moderni menadžment“, Zagrebačka škola ekonomije i managementa, Zagreb, 2008.g.
- Čekoh I.:“ Etika“, Školska knjiga, Zagreb, 1997.g.
- Čovo P.: „Poduzetničko planiranje“S, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2007.g.
- Dujanić M.: „Poslovna etika u funkciji managementa“, Zb. rad., 2003.g.
- Huczynski A.A., Buchanan D.A.: „Organizational behaviour - 8th edition“, Pearson, UK, 2013.g.
- Pupavac, D.: „The Ghost Of Herzberg Motivational Theory: Motivators And Demotivators“, International Journal Vallis Aurea, 1 (1), 2015.g.
- Schermerhorn, Jr., J. R.: „Management“, John Wiley&Sons, Inc., 2008.g
- Talanga J.: „Uvod u etiku“, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 1999.g.
- Vidanec D.:“Uvod u etiku poslovanja“ (priručnik), Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011.g.
- Vujić V., Ivaniš M., Bojić B.: „Poslovna etika i multikultura“, Veleučilište u Rijeci, 2012.g.
- Žitinski M.:“ Poslovna etika“, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006.g.
- Žugaj, M. i Brčić, R.: „Menadžment“, Varteks tiskara, Varaždin, 2003.g.

## Popis internetskih stranica

- Codupo, [http://www.codupo.hr/nase\\_usluge.html](http://www.codupo.hr/nase_usluge.html) (15.07.2019.)
- Ekonomski fakultet Osijek, predavanje, [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) (12.07.2019.)
- Hrvatska enciklopedija, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=42115> (04.12.2019.)
- Leksikografski zavod Miroslav Krleža, <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (09.07.2019.)
- Nastavni materijali, Menagment ljudskih resursa, prof.dr.sc.Goic,S. [https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod\\_resource/content/1/Motivacija\\_%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2017/pluginfile.php/66332/mod_resource/content/1/Motivacija_%20za%20rad%20i%20zadovoljstvo%20na%20radu.pdf) (04.12.2019.)
- Službena stranica Ericsson Nikola Tesla, <https://www.ericsson.hr/ericsson-nikola-tesla> (30.07.2019.)
- Vizija, misija i ciljevi, predavanje, [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf) (14.07.2019.)
- WA portal, <https://www.womeninadria.com/motivacija-zaposlenika/> (04.12.2019.)

## **POPIS ILUSTRACIJA**

### **Popis slika**

Slika 1. Subjekti poslovne etike .....	10
Slika 2. Razine poslovne etike .....	12
Slika 3: Piramida potreba.....	24
Slika 4: Motivacijski faktori.....	25
Slika 5. Nikola Tesla .....	30
Slika 6. Lars Magnus Ericsson .....	30

### **Popis tablica**

Tabela 1. Povijesni razvoj poslovne etike .....	7
Tabela 2. Temeljne tradicionalne poslovne vrijednosti i norme .....	16
Tabela 3. Temeljne društvene vrijednosti i norme .....	17
Tabela 4: Pitanja o motivaciji zaposlenik u ENT .....	48
Tabela 5: Pitanja vezana uz etiku obavljanja posla u ENT .....	49

### **Popis grafikona**

Grafikon 1: Struktura zaposlenih prema spolu.....	44
Grafikon 2: Struktura zaposlenih prema dobnoj skupini.....	44
Grafikon 3: Struktura zaposlenik prema stručnoj spremi.....	45
Grafikon 4: Struktura zaposlenik prema položaju u organizaciji.....	46
Grafikon 5: Struktura zaposlenih obzirom na radni staž.....	46

## **PRILOZI – ANKETNI UPITNIK POSLOVNA ETIKA I ETIČKI KODEKS ORGANIZACIJE ERICSSON NIKOLA TESLA**

Poštovana/i,

pred Vama se nalazi anketa izrađena za potrebe istraživanja za izradu završnog rada na temu "Poslovna etika i etički kodeks organizacije Ericsson Nikola Tesla" na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Poslovno upravljanje na Veleučilištu u Karlovcu pod mentorstvom Andreje Primužak, dipl.oec. Anketa je u potpunosti anonimna, rezultati neće biti prikazani pojedinačno, a koristiti će se isključivo za potrebe navedenog istraživanja.

Unaprijed se zahvaljujem na utrošenom vremenu i strpljenju kod rješavanja ankete.

Mateja Matičić, bacc.oec

### **I. OPĆI PODACI O ISPITANIKU**

Spol ispitanika:

Ž

M

Dob ispitanika:

18-25

26-30

31-40

40 i više

Stupanj obrazovanja:

SSS

VŠS

VSS

Magistar ili doktor znanosti

ostalo

Položaj u organizaciji:

izvršitelj dužnosti

rukovoditelj



direktor

ostalo

Godine radnog staža u poduzeću:

1-5

5-10

10-20

20 i više

## II. ZADOVOLJSTVO I MOTIVACIJA NA POSLU

Na sljedeća pitanja možete odgovoriti ocjenom od 1 do 5, gdje 1 znači 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

Koliko ste zadovoljni svojim radnim mjestom

1

2

3

4

5

Koliko ste zadovoljni svojom plaćom i ostalim novčanim primicima

1

2

3

4

5

Da li Vam je novčana kompenzacija motivacija u obavljanju posla

1

2

3

4

5

Da li imate mogućnost napredovanja

1

2

3

4

5

Da li imate mogućnost samostalnog odlučivanja

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

Da li je u Vašoj organizaciji prisutna kolegijalnost na/u poslu

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

Da li imate mogućnost dodatnog obrazovanja i usavršavanja

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

Da li imate dobar odnos s nadređenim

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

Da li ste zadovoljni postignutim u organizaciji

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

Da li ste zadovoljni politikom organizacije

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

### III. PITANJA VEZANA UZ ETIKU OBAVLJANJA POSLA

Na sljedeća pitanja možete odgovoriti ocjenom od 1 do 5, gdje 1 znači u potpunosti

se slažem s tvrdnjom, 2 - uglavnom se slažem, 3 - niti se slažem, niti se ne slažem, 4 - uglavnom se ne slažem, 5 - u potpunosti se ne slažem s tvrdnjom

Da li se u organizaciji potiču sukobi

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

Da li se u organizaciji prebacuje krivnja na druge zaposlenike

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

Da li se u organizaciji omalovažavaju suradnici

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

Da li se u organizaciji ismijavaju zaposlenici ukoliko naprave pogrešku

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

Da li se u organizaciji sprječava napredovanje

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

Da li se u organizaciji kritizira rad ostalih suradnika

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

Da li se u organizaciji namjerno podcjenjuju suradnici

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

Da li se u organizaciji nagrađuje zaposlenik ukoliko uspješno odradi posao

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

Da li se u organizaciji potiče kolegijalnost

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

Da li je moral bitan u Vašoj organizaciji

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

Da li je etika bitna u Vašoj organizaciji

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

Da li se u Vašoj organizaciji poštuje etički kodeks

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

Da li se u Vašoj organizaciji etički kodeks primjenjuje svakodnevno

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

Da li Vaša organizacija ima dobar poslovni odnos prema poslovnim partnerima

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