

# Utjecaj elemenata organizacijske kulture na percepciju etičkog poslovanja

---

Šerić, Ivana

Doctoral thesis / Disertacija

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:236:084606>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-26**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Doctoral School, Josip Juraj University in Osijek](#)



DOKTORSKA ŠKOLA SVEUČILIŠTA JOSIPA JURJA  
STROSSMAYERA U OSIJEKU

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija  
Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju

Ivana Tokić

**UTJECAJ ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
KULTURE NA PERCEPCIJU ETIČKOG  
POSLOVANJA**

Doktorska disertacija

Osijek, 2016.

Doktorska disertacija obranjena je dana 19. svibnja 2016. godine u Doktorskoj školi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku pred Povjerenstvom za obranu doktorske disertacije u sastavu:

1. Prof. dr. sc. Maja Lamza Maronić, redovita profesorica u trajnom zvanju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, predsjednica
2. Prof. dr. sc. Željko Turkalj, redoviti profesor u trajnom zvanju Ekonomskog fakulteta u Osijeku, član
3. Doc. dr. sc. Željko Pavić, docent Odjela za kulturologiju, mentor i član

Doktorska disertacija ima 288 kartica.

DOKTORSKA ŠKOLA SVEUČILIŠTA JOSIPA JURJA  
STROSSMAYERA U OSIJEKU

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija  
Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju

Ivana Tokić

**UTJECAJ ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
KULTURE NA PERCEPCIJU ETIČKOG  
POSLOVANJA**

Doktorska disertacija

Osijek, 2016.

DOKTORSKA ŠKOLA SVEUČILIŠTA JOSIPA JURJA  
STROSSMAYERA U OSIJEKU

Poslijediplomski interdisciplinarni sveučilišni studij Kulturologija  
Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju

Ivana Tokić

**UTJECAJ ELEMENATA ORGANIZACIJSKE  
KULTURE NA PERCEPCIJU ETIČKOG  
POSLOVANJA**

Doktorska disertacija

Mentor: Doc. dr. sc. Željko Pavić, Odjel za kulturologiju u sastavu  
Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku

Osijek, 2016.

Posebno hvala mentoru na nesebičnoj pomoći.

Hvala mojim roditeljima, sestri i mužu na podršci tijekom pisanja.

## SAŽETAK

U ovome se radu istražuje utjecaj organizacijske kulture na percepciju etičkog poslovanja. Teorijskim saznanjima i provedenim istraživanjem nastojao se prikazati odnos između organizacijske kulture i poslovne etike, čime se željelo pokazati da uspješno poslovanje sve više teži biti etično. Izazovi su današnjeg poslovnog svijeta sve veći, a društvo u kojem organizacije posluju sve zahtjevnije, stoga se od organizacija traži odgovorno poslovanje. Poslovna je etika, tj. etično poslovanje kategorija koja zadovoljava čelne ljude organizacija i zaposlenike, ali i širu društvenu zajednicu. Čelnim ljudima donosi profit, a zajednici sigurne proizvode i zdravu okolinu. Istraživanje se zbog složenosti teme provodilo primjenom mješovite metodologije u dvjema fazama. Prva se faza odnosila na kvalitativno istraživanje pomoću dubinskog intervjua s čelnim ljudima organizacija. Ta je faza omogućila dublji uvid u temu, a informacije do kojih se došlo u toj fazi pomogle su u određivanju sadržaja anketnog upitnika. Prva faza rađena je po uzoru na istraživanje koje su 2009. godine proveli Ardichvili i dr. Anketni je upitnik proveden u drugoj fazi, u kvantitativnom dijelu na ukupno 399 ispitanika, također po uzoru na ranije provedeno istraživanje (Kaptein, 2008). Dokazano je da su elementi organizacijske kulture povezani s percepcijom etičnosti poslovanja (hipoteza 1). Osim toga, percepcija poštenja i pravednosti (etičkog vodstva) ima najjači utjecaj na percepciju etičnosti ukupnog poslovanja organizacije (hipoteza 2). Treća je hipoteza samo djelomice dokazana jer se utvrdilo da stupanj obrazovanja nije povezan s percepcijom etičnosti vlastite organizacije, a da je viši položaj u hijerarhiji organizacije pozitivno povezan s percepcijom etičnosti vlastite organizacije (hipoteza 3). Dakle, ispitanici s višim stupnjem obrazovanja (fakultet i više) jednako gledaju na etičnost svoje organizacije kao i zaposlenici s nižim stupnjem obrazovanja (srednja škola i niže). Statističkom obradom prikupljenih odgovora dobio se model etičke organizacijske kulture za organizacije u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: organizacijska kultura, poslovna etika, etička organizacijska kultura, organizacijske vrijednosti

## ABSTRACT

In this paper the influence of organizational culture on the perception of ethical business is investigated. Through theoretical findings and conducted research relationship between organizational culture and business ethics was shown, and that also showed how successful business is striving to be ethical. Challenges of today's business world are getting bigger and society in which the organization works more demanding so organizations are asked to conduct the business responsibly. Business ethics or ethical business is a category which satisfied leaders of organizations, employees but also the wider community. It brings profit to leaders and safe products and healthy environment to the community. Because of its complexity, the research was carried out by applying mixed methodology in two phases. The first phase included qualitative research using in-depth interview with the leaders of organizations. This phase helped in gaining insight into the topic and information which were gathered in this phase helped in defining content for the questionnaire. The first phase was done along the lines of research which was conducted in 2009 by Ardichvili et al. Questionnaire was conducted in the second phase in quantitative part on 399 participants also based on earlier conducted research (Kaptein, 2008). It is proven that the elements of organizational culture are connected with the perception of ethical business (hypothesis 1). Besides, perception of honesty and justice (ethical leadership) has the strongest influence on the perception of ethnicity of overall business of the organization (hypothesis 2). The third hypothesis has been partially proven because it turned out that the level of education is not associated with the perception of ethics in one's own organization and the higher position in the organizational hierarchy is positively associated with the perception of ethics of one's own organization (hypothesis 3). Therefore, participants with higher level of education (university and higher) have the same view on ethics of their own organization as employees with lower level of education (high school or lower). Model of ethical organizational culture particular for organizations in the Republic of Croatia was made by statistical analysis of gathered answers.

Key words: organizational culture, business ethics, ethical business culture, organizational values



# SADRŽAJ

1.	UVOD.....	3
1.1.	Cilj i predmet rada .....	3
1.2.	Primijenjene znanstvene metode u radu .....	8
1.3.	Znanstveni doprinos.....	9
2.	POSLOVNA ETIKA – UVODNA RAZMATRANJA.....	11
2.1.	Definicije poslovne etike .....	14
2.2.	Faze razvoja poslovne etike .....	16
2.3.	Podjela etike.....	21
3.	PROCES POSLOVNOG ODLUČIVANJA.....	27
3.1.	Izvori svijesti o slobodi.....	27
3.2.	Moralno djelovanje i odgovornost .....	31
3.3.	Organizacijsko ponašanje i etičko odlučivanje.....	32
3.4.	Vodstvo.....	40
4.	ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	44
4.1.	Pojam i definicija organizacijske kulture.....	44
4.2.	Vrste organizacijskih kultura .....	50
4.3.	Dijelovi organizacijske strukture i poslovna etika.....	55
4.4.	Elementi organizacijske kulture.....	58
4.5.	Koncept organizacijske kulture .....	63
5.	ETIČKA ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	71
5.1.	Etička klima i kultura.....	74
5.2.	Stvaranje etičke organizacijske kulture .....	77
5.3.	Važnost etičke organizacijske kulture za organizaciju .....	79
5.4.	Etičke nedoumice u organizaciji.....	84
5.4.1.	Načini rješavanja etičkih nedoumica.....	90
5.5.	Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje .....	94
5.5.1.	Čimbenici makrookoline (društvo i država).....	95
5.5.1.1.	Zakoni i propisi.....	95

5.5.1.2.	Kultura.....	96
5.5.1.3.	Religija .....	101
5.5.1.4.	Socijalni čimbenici .....	102
5.5.1.4.2.	Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje.....	113
5.5.2.	Čimbenici mezookoline ili čimbenici organizacije .....	114
5.5.2.1.	Analiza „Kodeksa etike u poslovanju“ Hrvatske gospodarske komore .....	115
5.5.3.	Čimbenici mikrookoline ili pojedinac .....	123
5.5.3.1.	Osobne vrijednosti zaposlenika .....	124
5.5.3.2.	Spol.....	126
5.5.3.3.	Dob .....	127
5.5.3.4.	Razina obrazovanja .....	127
5.6.	Etičke banke (ebanke) – dobar primjer etičkog poslovanja.....	129
<b>6.</b>	<b>ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU ELEMENATA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PERCEPCIJU ETIČKOG POSLOVANJA .....</b>	<b>132</b>
6.1.	Ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze .....	132
6.2.	Metodologija.....	135
6.2.1.	Sadržaj intervjuja i anketnog upitnika.....	138
<b>7.</b>	<b>REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....</b>	<b>142</b>
7.1.	Kvalitativno istraživanje .....	142
7.2.	Kvantitativno istraživanje .....	149
7.2.1.	Deskriptivna analiza .....	149
7.2.2.	Faktorska analiza dimenzija organizacijske kulture.....	172
7.2.3.	Testiranje hipoteza .....	185
<b>8.</b>	<b>RASPRAVA.....</b>	<b>192</b>
<b>9.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>206</b>
<b>10.</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>211</b>
<b>PRILOG 1:</b>	<b>.....</b>	<b>227</b>
<b>PRILOG 2.</b>	<b>.....</b>	<b>229</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>.....</b>	<b>234</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Cilj i predmet rada

Pitanje organizacijske kulture zadire duboko u istraživanje sâmog fenomena organizacije, ali i svih čimbenika koji izravno ili neizravno imaju utjecaj na nju. Tu su u prvom redu utjecaji koji dolaze iz društva u kojem organizacija posluje, ali i sve norme i vrijednosti koje zaposlenici kroz posao unose u organizaciju. U ovoj se disertaciji organizacijska kultura prikazuje u suodnosu s etičkim poslovanjem, odnosno ispituje se utjecaj elemenata organizacijske kulture na etičko poslovanje. Organizacijska je kultura sastavni dio organizacije koji pomaže u predviđanju i dijagnosticiranju poslovnih problema te se kao takva smatra nezaobilaznim čimbenikom koji utječe na poslovni rezultat.

Istraživanje etike u poslovnom je svijetu poprilično nova tema. U počecima razvoja poslovne etike etičke nedoumice svoje izvore pronalaze u različitim društvenim procesima. Javljaju se različiti društveni problemi koji ne proizlaze isključivo iz samih organizacija, već iz društva u cjelini te se neizravno vežu uz njihovo poslovanje. Samo je jedan od primjera takvih situacija poslijeratno stanje u kojem društva bivaju lišena i materijalnih dobara, ali se i među ljudima javlja osjećaj razočaranja. U takvim je razdobljima društveni sustav nestabilan pa su česti socijalni nemiri koji proizlaze iz sveopćeg nezadovoljstva. Poslijeratno stanje obilježuje i visoka stopa nezaposlenosti te slaba kupovna moć stanovnika, odnosno recesijske okolnosti. Osim toga, ekološki problemi postaju briga društva, ne samo za sadašnje naraštaje, nego dovode u pitanje i kvalitetu života budućih naraštaja. Nastaje pokret društvene odgovornosti, a društva se počinju sve više brinuti o okolišu. Javnost pritišće organizacije da odgovaraju za neetičke postupke, a upravo je pritisak javnosti kroz povijest rezultirao brojnim promjenama u društvu (građanska prava, prava manjina...) pa tako i u smislu promjena u području poslovne etike.

Organizacije počinju uvoditi kodekse ponašanja, a utjecaj javnosti na organizacije najjači je u području zaštite ljudskih prava (borba protiv prisilnog rada, plaća ispod standarda, rad u opasnim uvjetima). Unutar organizacija problemi izvire iz odjela marketinga, gdje su se oglašavanjem promicali proizvodi štetni za čovjekovo zdravlje (alkohol, duhan). Osim toga, jedan od prvih problema unutar organizacije javlja se u financijskom sektoru u kojem se pri ugovaranju posla poseže za mitom te se pojavljuju različite pronevjere o kojima se javnost obavještava tek kada izbiju različiti skandali.

Otvaranjem gospodarstva etički problemi postaju međunarodni izazovi, poput opasnih uvjeta rada u slabo razvijenim zemljama, rada djece i dr. Poslovna etika nastoji se institucionalizirati pa nastaje mnogo udruženja i etičkih centara. Razvojem interneta i tehnologije etički problemi današnjice poprimaju nove oblike. Sve se više trguje informacijama, dolazi do krađe identiteta i intelektualnog vlasništva, stoga se javlja i sve veća potreba za jačanjem korporacijskog održivog razvoja putem etičkih programa.

Potreba i važnost poslovne etike i njezina izučavanja vidljiva je iz problema koji su navedeni, a koji su česta pojava i u Republici Hrvatskoj. Razvijena su društva shvatila da se, uz brigu o kapitalu i profitu, mora voditi briga i o zaposlenicima, ali i o okolišu. Da bi se problem otklonio, moraju se stvoriti preduvjeti za njegovo rješavanje. Preduvjet za uspješno rješavanje neetičnosti jasna je i uređena organizacijska kultura, a njezina važnost proizlazi iz vidljivih i nevidljivih čimbenika koji usmjeravaju rad zaposlenika i jačaju integritet organizacije. Uređena organizacijska kultura ističe etičke organizacijske vrijednosti koje predstavljaju i promiču etičan rad svojih zaposlenika. Dakle, organizacijska je kultura temelj na kojem se gradi etičnost u cilju dugoročno uspješnog poslovanja organizacije. Neovisno o vrsti i veličini organizacije, njezina kultura treba biti dovoljno čvrsta odgovoriti izazovu, ali i dovoljno fleksibilna prilagoditi se promjenama koje proizlaze iz društva.

Vidljiv je širok spektar problema koji se na početku prvenstveno javljaju u široj društvenoj okolini, a preko zaposlenika ulaze u okvire organizacije te utječu na njezino ponašanje koje se, s druge pak strane, formira ovisno o vrsti organizacijske kulture. Dakle, nemoguće je promatrati poslovnu etiku bez uzimanja u obzir utjecaj organizacijske kulture, ali je također nemoguće promatrati organizacijsku kulturu, a pri tome zanemariti društvo u kojem organizacija egzistira. Iz društva proizlaze zakoni, norme i običaji koji utječu na poslovanje, ali najvažnije je da iz njega dolaze zaposlenici koji svojim ponašanjem tvore to poslovanje. Iz toga slijedi povezanost poslovne etike, organizacijske kulture i društva, što je i temeljni predmet proučavanja ovoga rada.

Ponašanje zaposlenika očituje se pomoću procesa odlučivanja te vođenja. Odlučivanje može biti manje ili više učestalo, ovisno o potrebi i vrsti same odluke. Za određene rutinske zadatke odlučivanje se odvija svakodnevno, a za strateške je planove odluku dovoljno donijeti jednom godišnje. U izvanrednim situacijama (primjerice, prirodna nepogoda koja je uzrokovala neplaniranu štetu) odluke se donose i nekoliko puta godišnje. Pri odlučivanju svaki je zaposlenik slobodan, ali i svjestan ovlasti i odgovornosti za svoje djelovanje. U tom slučaju, osim poštivanja

zakona, dolazi do izražaja i etička dimenzija odluke koja nadilazi onu zakonsku. Izostanak pomaganja i savjetovanja kolega ili nepostojanje obuke za zaposlenike nije zakonom kažnjivo, kao i nepostojanje rada za dobrobit zajednice, ali to se u etičkom smislu očekuje od zaposlenika i poslodavca. Nepostojanje pak takvog stava i ponašanja stvara negativnu sliku o organizaciji u okolini.

Vođe su glavni čimbenici u organizacijskoj kulturi jer upravo su oni nositelji promjena i stvaratelji organizacijskih vrijednosti, a imaju veliku moć utjecaja na ponašanje zaposlenika. Iako su poslovna etika i organizacijska kultura proizišle iz problema u poslovanju, njihovo izučavanje i primjena rezultiraju zadovoljenjem potreba zaposlenika i sveukupne društvene zajednice, što je i osnovni cilj njihova uvođenja. Iz toga slijedi da je vođenje najvažnija funkcija menadžmenta, osobito u kontekstu poslovne etike, odnosno etičkog poslovanja organizacije/tvrtke. Teorijskim dijelom rada, ali prvenstveno provedenim empirijskim istraživanjem, nastojalo se utvrditi u kojoj mjeri zaposlenici cijene određene vrijednosti u organizaciji i koliko su čvrsto vezani uz njih u smislu etičnosti svojega rada. Također se nastojalo utvrditi u kojoj mjeri položaj u hijerarhiji ima utjecaj na percepciju etičnosti vlastite organizacije i na vlastito etičko postupanje.

Rat je u Republici Hrvatskoj već odavno prošao, ali nestabilnost našega društva još je uvijek prisutna. Navedeno je da su upravo nestabilnost društva i nezadovoljstvo njegovih pripadnika najčešće najvažniji pokretači uvođenja poslovne etike. Slijedom navedenog proizlazi i potreba proučavanja njezina postojanja u organizacijama te stupanj razvijenosti organizacijske kulture kao podloge za njezino unaprjeđenje. Ovo istraživanje pokušava donijeti opću sliku stanja u Republici Hrvatskoj i ostavlja mogućnost daljnjim istraživanjima svakog pojedinog čimbenika etičke organizacijske kulture.

Doba ekonomske krize razdoblje je u kojem je ekonomiji potrebna dodatna vrijednost. Više nije dovoljna samo čista ekonomija koja se temelji na razlici prihoda i rashoda. Ako se ekonomiji pridruži etika i analiziraju se konkretni primjeri i konkretne organizacijske kulture u doba krize, kada ljudi počinju dublje razmišljati o stanju u kojem se nalaze, dobiva se prava slika organizacijske kulture i etičkog poslovanja. Etičku organizacijsku kulturu najbolje opisuje Trevino, a ona se odnosi na to „kako zaposlenici razumiju što se od njih očekuje i kako se stvarno radi.“ (Trevino i dr., 1999). Razlike u organizacijskim kulturama Drucker objašnjava na način da je „ono što menadžeri rade posvuda isto, ali način na koji rade je posve različit.“ (Drucker, 1992, 204). Brojna su istraživanja povezivala organizacijsku kulturu s pojedinim

dijelovima organizacijskog poslovanja (zadovoljstvo posla, visina plaće, fluktuacija zaposlenika). Međutim, ni jednim se istraživanjem nije pokušao napraviti sveobuhvatan popis obilježja etičkih organizacijskih kultura onako kao ju vide čelnici tih organizacija i njezini zaposlenici. Potreba za istraživanjem organizacijske kulture ulaskom Hrvatske u Europsku uniju postaje još i veća. Hrvatsko gospodarstvo postaje dio globalnog društva, otvoren je prostor za zapošljavanje ljudi iz drugih članica EU. Ljudi sa sobom donose svoju kulturu i tako poslovni svijet Republike Hrvatske polako postaje složena mreža kultura. Kako bi se razumio način poslovanja organizacije, potrebno je dobro poznavanje organizacijske kulture koja postaje preduvjetom za ostvarivanje poslovne etike koja je nužna za dugoročnu održivost gospodarstva jedne države.

Dosadašnja istraživanja upućuju na postojanje utjecaja organizacijske kulture na percepciju etičnosti i etičkog ponašanja. Međutim, važnost pojedinih elemenata organizacijske kulture, s izuzetkom etičkog vodstva, nije dovoljno istražena. U literaturi su prisutne različite konceptualizacije i modeli koji povezuju organizacijsku kulturu i etičko ponašanje. Tako su Ardichvili, Mitchell i Jondle (2009) kvalitativnim istraživanjem otkrili glavne dimenzije (klustere) organizacijske kulture koje rukovoditelji različitih poduzeća smatraju važnim. Te su dimenzije: poslanje i vođenost vrijednostima, dioničarska ravnoteža, učinkovitost vođenja, procesni integritet te dugoročna perspektiva, a autori predlažu primjenu toga modela u daljnjim kvantitativnim istraživanjima. Armenakis, Brown i Mehta (2011) navode da je temeljna razlika između organizacija koje pozitivno utječu na društvo i onih koje to ne čine u postojanju etičke organizacijske kulture. U istraživanju se opisuju razvoj i primjena tzv. *Organizational Ethical Practices Audit-a (OEPA)*, a istraživanje pokazuje kako se istraživači u daljnjim procesima mogu koristiti OEPA alatom za utvrđivanje organizacijske kulture i kako se kultura može transformirati. Demirtas (2015) u svojem istraživanju polazi od hipoteze da etičko ponašanje vodstva utječe na percepciju organizacijske pravednosti, a analogno tomu utječe i na radni angažman organizacijskih članova i organizacijsko neprikladno ponašanje. Osim toga, druga je hipoteza da etička ideologija oblikuje vezu između etičkog vodstva i organizacijske pravednosti. Rezultati su pokazali da etičko vodstvo ima i izravan i neizravan utjecaj na radni angažman i organizacijsko neprikladno ponašanje. Istraživanje koje su proveli Kangas, Feld i Huhtala (2014) temeljilo se na skali Korporativnih etičkih vrlina (CEV) koje je razvio Kaptein (2008). Glavni je cilj bio ispitati nepromjenjivost strukture čimbenika u različitim organizacijama. CEV je skala kreirana kako bi mjerila osam korporacijskih vrijednosti: jasnoću, slaganje nadređenih, slaganje s upravom, izvodivost, podršku, transparentnost, mogućnost rasprave i sankcije. Zaključak je da

CEV skala može biti važeći alat za mjerenje etičke organizacijske kulture u različitim organizacijama te autori preporučuju njezinu primjenu u budućim istraživanjima. Eisenbeiss i Brodbeck (2014) proveli su dubinske intervju s izvršnim direktorima koji dolaze iz različitih kultura te su uputili na važnost kolektivne percepcije etičkog vodstva (iskrenost vođe, integracija, briga za odgovornost/održivost i usmjeravanje ljudi) i neetičkog vodstva (neiskrenost vođe, korupcija, egoizam, manipulacije). Brown i Mitchell (2010) proučavali su etičko vodstvo i „mračne strane“ organizacijskog ponašanja koje uključuju neetičko ponašanje. U svojim su istraživanjima utvrdili tri trenda koji se pojavljuju u literaturi o organizacijskom ponašanju, a koja predlažu pri istraživanju vodstva i etike. Riječ je o emocijama, pristajanju/podudarnosti te identitetu/identifikaciji. Rezultati Kapteinova istraživanja (2011) sugeriraju da su više dimenzije etičke kulture negativno povezane s namjerom nedjelovanja i vanjskog „zviždanja“ (eng. *wistleblowing*), a pozitivno povezane s namjerom suočavanja, izvještavanja menadžmentu i zvanja službe za etička pitanja (eng. *hotline*). Stevens i Buechler (2013) analizirali su etički kodeks investicijske banke Lehman Brothers te su pokazali da je etički kodeks bio jasan u komunikaciji činjenica i informacija, ali nije bio snažan u transformacijskim i vizionarskim gledištima koja bi mogla pomoći toj tvrtki u krizi. Istraživanje također pokazuje da kultura kod Lehman Brothersa nije bila vezana uz kodeks i nije igrala bitnu ulogu u organizaciji. Sims (2000), analizirajući skandal vezan uz tvrtku Salomon Brothers, pokazuje da su novo rukovodstvo, mijenjanje politike, strukture, ponašanja i uvjerenja najvažniji za uspješnu promjenu organizacijske kulture koja će podržavati etičko ponašanje.

Neka istraživanja pokazuju da važnost elemenata organizacijske kulture ovisi i o kulturološkim čimbenicima. Ardichvili, Jondle i Kowske (2012) uspoređivali su percepcije o etičkim poslovnim kulturama u velikim poslovnim organizacijama četiriju najvećih gospodarstava u nastajanju – tzv. BRIC (Brazil, Rusija, Indija i Kina) te u SAD-u. Istraživanjem su se utvrdile značajne razlike među BRIC zemljama. Ispitanici iz Indije i Brazila pružili su povoljnije procjene etičke kulture njihovih organizacija nego ispitanici iz Kine i Rusije. Utvrđena je sličnost u ocjenjivanju između SAD-a i Brazila.

Organizacijska se kultura u kontekstu istraživačkog dijela ovoga rada može promatrati dvama načinima. Na nju se može gledati kao na čimbenik koji će posredovanjem organizacijske strukture utjecati na odlučivanje i stavove zaposlenika te tako poticati etičko ponašanje. Osim toga, kultura posredovanjem vizije, misije i strategije utječe na stvaranje poslovne politike kojom zatim utječe i na stvaranje poslovne etike. Cilj ovoga rada nije bilo utvrđivanje vrsta

organizacijskih kultura, već je cilj bio utvrditi jasnoću, ulogu i vrijednosti organizacijske kulture u etičkom poslovanju.

Imajući u vidu sve navedeno, cilj je ovoga rada bio holističkim pristupom organizacijskoj kulturi otkriti njezinu povezanost s etičkim poslovanjem te istražiti i analizirati način na koji zaposlenici svih razina organizacijske strukture percipiraju etičko poslovanje kroz kulturu svoje organizacije. Na taj se način nastojalo istražiti koji sve elementi organizacijske kulture postoje te utvrditi njihov utjecaj na percepciju etičkog poslovanja. Istraživala se organizacijska kultura preko formalnih i neformalnih elemenata po uzoru na ranija relevantna istraživanja, a pri tome se željela ispitati primjenjivost tih istraživanja, odnosno korisnost njihovih zaključaka i uputa na organizacijske kulture hrvatskih organizacija.

## 1.2. Primijenjene znanstvene metode u radu

Pri pisanju ove doktorske disertacije primijenjeno je nekoliko znanstvenih metoda. U prvom dijelu rada, koji se odnosi na teorijska razmatranja proučavane teme, koristile su se općenite metode, poput indukcije i dedukcije. Pomoću tih metoda dao se pregled dosadašnjih istraživanja koja su relevantna za ovu istraživačku temu. Osim toga, u teorijskom su dijelu primijenjene sinteza i analiza te deskripcija, ponajviše pri objašnjenju organizacijske kulture te njezina razlikovanja od organizacijske klime, kao i u dijelu u kojem je riječ o poslovnoj etici.

U istraživačkom dijelu rada koristila se kombinacija kvalitativne i kvantitativne metodologije, pri čemu je prva ponajprije upotrijebljena u eksploracijskoj, a druga u eksplanatornoj fazi istraživanja. U prvoj fazi istraživanja proveli su se dubinski (kvalitativni) intervjui s osobama na upravljačkim položajima u tvrtkama i drugim organizacijama u cilju istraživanja dimenzija organizacijske kulture koje navode Ardchvili i dr. (2009). Veličina uzorka nije bila unaprijed određena (pretpostavka je bila da će u istraživanju sudjelovati 10 osoba) zbog toga što su se intervjui provodili sve dok se nije došlo do tzv. točke zasićenja, tj. sve dok novi intervjui nisu prestali davati nove i relevantne informacije. U samom postupku kvalitativnog istraživanja točka zasićenja dogodila se nakon sedam provedenih dubinskih intervjua te nije bilo potrebe za proširenjem uzorka. Osnovni je cilj kvalitativnih intervjua bio dublje ući u istraživanu problematiku, kao i utvrditi odgovaraju li elementi organizacijske kulture otkriveni u stranim istraživanjima hrvatskoj stvarnosti.



Dubinski intervjui napravljeni su na ciljanom uzorku, odnosno nastojalo se da u njega uđu osobe iz različitih vrsta organizacija te organizacije različite veličine, što je u konačnici i postignuto. Pri vođenju kvalitativnih intervjua primjenjivale su se različite tehnike poticanja odgovora kao i druga pravila vođenja kvalitativnih intervjua.

U kvantitativnom istraživanju i ispitivanju postavljenih hipoteza primjenjivao se korelacijski istraživački nacrt (nacrt poprečnog presjeka). Naime, temeljem rezultata dubinskih intervjua te analize literature i dosadašnjih istraživanja konstruirao se anketni upitnik u kojem su se operacionalizirale istraživačke hipoteze. Upitnik je sadržavao osnovne demografske podatke sudionika istraživanja te njihovu procjenu važnosti pojedinih elemenata organizacijske kulture i prisutnosti tih elemenata u njihovoj organizaciji koja se istraživala pomoću skale Likertova tipa. Od sudionika se tražila i procjena utjecaja tih elemenata na etičko ponašanje u njihovoj organizaciji. Neke od čestica u upitniku preuzete su iz anketnih upitnika upotrijebljenih u prethodnim istraživanjima (anketni je upitnik djelomice preuzet od Kapteina, 2008). Detaljniji opis provedenog istraživanja, uključujući i konstrukciju uzorka te primijenjene mjerne instrumente, nalazi se u poglavlju vezanom uz kvantitativno anketno istraživanje (poglavlje 6.2.).

### 1.3. Znanstveni doprinos

Najvažniji znanstveni doprinos ove disertacije sastoji se u utvrđivanju utjecaja organizacijske kulture na percepciju etičkog ponašanja i etičko ponašanje te u utvrđivanju važnosti pojedinih elemenata organizacijske kulture u tom smislu. Istraživanje s tako postavljenim ciljevima, koliko je poznato, do sada nije provedeno u Republici Hrvatskoj. Zaključci do kojih se došlo putem istraživanja pokazali su da je poslovna etika bitan čimbenik ne samo za uspješno poslovanje organizacije, nego i za gospodarski i društveni razvoj zemlje te da je usko povezana s organizacijskom kulturom. Bitna je preporuka ovog istraživanja konkretnije uključivanje poslovne etike u organizacije u svrhu poboljšanja poslovanja. Znanstveni doprinos sastoji se i u kombiniranoj primjeni kvalitativne i kvantitativne metodologije, što u dosadašnjim istraživanjima etičke organizacijske kulture nije bio slučaj. Mješovita metodologija za potrebe istraživanja ove teme bila je izuzetno korisna s obzirom na to da je riječ o složenom fenomenu i različitim znanstvenim disciplinama (etika i ekonomija), kao i zbog toga što je takav način istraživanja omogućio širu sliku poslovanja u Republici Hrvatskoj. Kvalitativno je istraživanje

omogućilo dublji uvid u poslovanje kroz intervjue s čelnim ljudima različitih organizacija, a kvantitativno istraživanje generalizaciju vrijednosti poslovne etike i organizacijske kulture na sve organizacije. Takvim su načinom istraživanja po prvi put u našoj zemlji ispitani postojeći modeli stranih istraživača te je utvrđena njihova valjanost, ali su i nadopunjeni određenim novim organizacijskim vrijednostima koje mogu pomoći u daljnjim istraživanjima i koje su karakteristične za našu poslovnu okolinu. Time se nastojao otvoriti nov pogled na poslovanje i pokazati da se drukčijim pristupom radu i organizaciji, bez previše materijalnih sredstava, mogu postići izvrsni rezultati. Uvođenjem poslovne etike u organizacijsku kulturu i njezinom sustavnom evaluacijom stvara se odgovorna i uspješna organizacija koja će raditi ne samo na vlastitom razvoju, već i na razvoju gospodarstva zemlje u kojoj posluje, što je prijeko potrebno hrvatskomu gospodarstvu. Takav će pristup omogućiti i kritičku ocjenu valjanosti do sada predloženih modela organizacijske kulture i etičkog ponašanja.

Provedenim istraživanjem utvrđen je model etičke organizacijske kulture u hrvatskom kontekstu. Rezultati upućuju na određenu sličnost između vrijednosti organizacijske kulture kod nas i u drugima zemljama. Kod inozemnih istraživanja potvrđeno je postojanje osam dimenzija etičke organizacijske kulture: 1. jasnoća; 2. slaganje s nadređenim; 3. slaganje s upravom/menadžmentom; 4. izvodivost; 5. podrška; 6. transparentnost; 7. mogućnost rasprave; 8. postojanje sankcija. U ovom je istraživanju statistička analiza pokazala postojanje sedam dimenzija: 1. stabilnost i kontrola upravljanja; 2. etičko vodstvo uprave; 3. etičko vodstvo nadređenih; 4. organizacijske vrijednosti; 5. izvedivost poslovanja; 6. transparentnost; 7. etika i uprava. Temeljem tih rezultata u radu se nastoji uputiti na koristi koje etička poslovna politika ima za ekonomski razvoj i upozoriti na mjere i aktivnosti koje bi svaka organizacija trebala poduzeti ako nema u tom smjeru razvijenu poslovnu politiku. Za svaku se organizaciju postavlja pitanje stvaranja pretpostavki koje će poticati i razvijati etičko ponašanje, a povoljne pretpostavke za takav razvoj stvaraju organizacijsku kulturu.

## 2. POSLOVNA ETIKA – UVODNA RAZMATRANJA

Osnovna nedoumica u suvremenom poslovanju proizlazi iz pitanja: Je li pri poslovanju nužan vid etičnosti, moralnosti pojedinaca i kolektiva? Treba li se u podrijetlo bogatstva uvijek gledati sa sumnjom ili je poslovanje natjecanje u kojem se poslovni ljudi u svrhu ostvarenja osnovnog cilja – profita – mogu poslužiti nekim drugim pravilima igre? Pojmovi etika i poslovanje mogu se gledati i šire, u okviru elemenata organizacijske kulture. Naime, poslovna etika predstavlja dio organizacijske kulture. Svaka se organizacija sastoji od materijalnog dijela u koji su uključena sva sredstva za rad te od humanog, ljudskog dijela koji se sastoji od zaposlenika i unutar kojeg se nalazi poslovna etika. Poslovna je etika najosjetljiviji, najstrožiji i najvažniji dio organizacijske kulture.

Poslovna je etika pojam koji posljednjih godina dobiva na vrijednosti i zauzima bitno mjesto u znanstveno–istraživačkim radovima i u edukaciji. To je evidentno i iz dnevnog tiska i televizije koji često pišu o skandalima u poslovnom i političkom svijetu. Prema Bogdanoviću (2008, 296), bavljenje poslovnim etikom sve je zastupljenije zbog negativnih tendencija na koje upućuje analiza današnjeg svjetskog, ali i domicilnog etičkog organizacijskog ozračja - tzv. „kriza morala“. Prema istom autoru, kriza morala javlja se u sljedećim oblicima: kriza općeg, profesionalnog i poslovnog morala, gdje su altruizam, tolerancija i humanitet zamijenjeni suprotnim fenomenima poput egoizma, grabeži, nasilja, mržnje, manipulacije, laži i slično. Vrijeme u kojem se poslovna etika najviše približila široj javnosti i postala poznata razdoblje je ekonomske krize. Velika svjetska ekonomska kriza javila se u SAD-u 2007. godine, odakle se od 2008. godine proširila Europom. Kako kaže Letica, „svjetska financijska kriza koja je u SAD-u počela 2007. godine nije donijela samo tipične gospodarske probleme koje takve krize donose (porast nezaposlenosti, pad bruto domaćeg proizvoda, pad proizvodnje, kriza gospodarskog povjerenja, javljanje i porast općeg osjećaja nesigurnosti i straha od budućnosti), već je potaknula nominalno nove, a suštinski stare teorijske, političke i kulturne "ratove" između zagovornika ideja o tržišnom liberalizmu i državnom intervencionizmu u ekonomskoj politici i gospodarskoj praksi suvremenog svijeta, pa i polemiku, ali u znatno manjoj mjeri, zagovornika i protivnika korporativne društvene odgovornosti (KDO).“ (Letica, 2010, 1). Vidljivo je da krize u današnje vrijeme zahvaćaju sve šire geografsko i društveno područje, što od istraživača i znanstvenika zahtijeva interdisciplinarni pristup toj problematici. Tako se, primjerice, razlozi financijskoj krizi traže na tržištu, ali i u onim manje financijskim područjima, poput odnosa

prema društvu u cjelini. Kultura nekoga društva izuzetno je važna za stvaranje organizacijske kulture i poslovne etike. Neke su pojave u određenih društava sasvim prihvatljive, a u drugih predstavljaju nezakonite i nepoželjne radnje. Pregovaranje lice u lice i različita neverbalna komunikacija, koja često može biti presudan čimbenik u sklapanju posla, razlikuju se od kulture do kulture. Gledanje ravno u oči u Japanu se smatra neprimjerenim, tako da će Japanac poslovnog partnera gledati u vrat ili čvor kravate. Europski način pozdravljanja rukovanjem zastupljen je gotovo u svim kulturama, osim u Maleziji i Indoneziji u kojima rukovanje nije uobičajeno. Japanci kod stranca cijene dubok naklon kao znak pozdrava i mnogo pozornosti posvećuju razmjenu posjetnica. Naime, posjetnica se treba primiti objema rukama i nekoliko sekundi treba zadržati pogled na njoj proučavajući sadržaj. U istočnim zemljama savjet je izbjegavati piti alkohol ili ga nuditi drugima. Mnoge kulture ne prihvaćaju žene kao poslovne partnere. Japanci će, primjerice, prihvatiti ženu, ali nikako kao sebi ravnu. Ako dođe do situacije da menadžerica treba sklopiti posao s Japancem, prije ga treba upoznati da ona ima pravo sklapati posao za svoju organizaciju. Europski poslovni stil odijevanja prihvatljiv je svugdje u svijetu. Muškarci nose odijela, a žene suknje ili kostime, nikako hlače. Prema Gestelandu (2012), u nekim kulturama poput Danske, Njemačke i Švicarske nije dopušteno kašnjenje, za razliku od zemalja Azije, Afrike, Srednjeg Istoka i Južne Amerike, gdje je kašnjenje sasvim uobičajeno. Točnost je odlika zapadnoeuropskih i sjevernoameričkih zemalja, zbog koje je i nastala izreka: „Vrijeme je novac.“ Razlike u organizacijskim kulturama Drucker objašnjava kao „ono što menadžeri rade posvuda je isto, ali način na koji rade je posve različit.“ (Drucker, 1992, 204). Taj „način rada“ koji spominje Drucker označava kulturološke razlike kojih svi sudionici u procesu poslovanja trebaju biti svjesni te obuhvaća stilove vodstva u organizacijama. Iz toga razloga poslovna etika nije sveopća i ne postoje jednaki standardi za sva društva, ali ono što je svima zajedničko bez obzira na kulturu i način poslovanja moglo bi se opisati izrekom: „Čini drugima ono što bi htio da drugi čine tebi.“ U poslovanju važno je usustaviti odnos ljudi koji pripadaju različitim kulturama u jednu produktivnu cjelinu. Da bi to bilo ostvarivo, potrebno je poznavati različite kulture, ali isto tako svaki pojedinac kao zaposlenik mora biti sposoban prilagoditi se kulturi društva u kojem posluje.

U današnje je vrijeme sve manje organizacija koje su poslovanje ograničile samo regionalno ili državno, a sve je više onih koje posluju na međunarodnom tržištu, što iziskuje dodatne napore u poslovanju. Dakle, nije nužno da organizacija među zaposlenicima ima stranaca pa da se zbog toga treba brinuti o organizacijskoj kulturi i poslovnoj etici, već je dovoljno da posluje izvan granica i već se tada javljaju kulturološke razlike koje zahtijevaju prilagodbu poslovanja. Danas

je veliki izazov učiniti organizaciju funkcionalnom i pomiriti multikulturološke razlike, tj. integrirati organizaciju kao društvenu cjelinu.

Termin „poslovna etika“ sastoji se od dvaju pojmova: „etika“ i „poslovanje“. „Poslovanje“ je većini poznat pojam jer ga se svakodnevno živi. Radi se u određenom poduzeću, za rad se prima plaća koja se troši na određena dobra, novac kojim se plaćaju ta dobra odlazi ponovno u ulaganja i poduzeća te se stvara cikličko kretanje. Takav je proces bio moguć sve dok nije nastupila ekonomska kriza koja je poremetila održiva kretanja. U trenutcima krize ljudi ne dobivaju plaću za rad, često nemaju ni posao i cijela se ekonomska kretanja mijenjaju. Ekonomiji do tada biva osnovna zadaća ostvarivanje što većeg dobitka, a temelji se na čistoj računici: razlika između prihoda i rashoda slika je cijelog poslovanja. Po rezultatu se znalo posluje li poduzeće dobro, loše, (ne)prihvatljivo, (ne)poželjno. Nije bilo mjesta za bilo kakve druge vrijednosti. Neki ekonomisti i dalje smatraju da su etička razmatranja u poslovanju neprimjerena jer se riječ *etika* ne nalazi u definiciji poslovanja. To dovodi do klišeja da je „posao poslovanja poslovati“ (DeGeorge, 1999, 13; Harman i Porter 1997, 1). To bi značilo da je jedina odgovornost poslovanja povratiti investicije za vlasnike i/ili za investitore iako to nikako ne znači da se poslovni ljudi mogu ponašati nemoralno.

U takvom se kriznom razdoblju javlja potreba za uključivanjem organizacije u šire društvene tijekove. Od poduzeća se očekuje da posluju na način koji koristi ne samo vlasnicima poduzeća, već svim interesnim dionicima.<sup>1</sup> Dakle, poduzeća osim profitabilnosti trebaju zadovoljiti i funkciju odgovornog ponašanja. Iako se posljednjih godina velik broj istraživanja bavio problemima poslovne etike, i dalje postoje neriješena pitanja u tom području, kao i u području društvene odgovornosti organizacije. Primjerice, teorijski gledano postoji polemika o učinku poslovne etike i dobrog organizacijskog ponašanja na financijsko stanje poduzeća. Neki autori (Hosmer, 1994; Jones, 1995) tvrde da je dobra etika dobar posao zato što stvara pozitivne eksternalije poput povjerenja i usmjerenosti prema interesnim dionicima, što zauzvrat osigurava dugotrajno poslovanje. Drugi autori skeptični su prema poslovnoj etici (Friedman, 1970; Jensen, 2001; Schwab, 1996). Ti autori tvrde da su etičke inicijative investicije koje su neisplative, a time su usmjerene protiv interesa dioničara jer im ne donose zaradu. Različiti radovi i istraživanja do sada su donosili različite rezultate (Hansen i Wernerfelt 1989; Trice i Beyer,

---

<sup>1</sup> „Interesni je dionik svaka ona osoba ili skupina koja ima interesa u poslovanju obrta, tvrtke ili korporacije. Interesno je dioništvo pojam nadređen kako pojmu „vlasnički dioničar“ tako i pojmovima „proizvođač“, „kupac“, „trgovac“, „član dioničkog društva“, „kulturne skupine“, „građanin države“ itd.“ (Njavro i Krkač, 2007, 4).

1993; Cameron i Quinn, 1999; Balmer i Gray, F2000). Međutim, ne postoji ni jedno istraživanje koje je obuhvatilo baš sve komponente etičkog poslovanja i njezinog utjecaja na sve dijelove poslovanja.

## 2.1. Definicije poslovne etike

Etika je filozofska disciplina koja se bavi pitanjem što čovjek može i što treba činiti, istražuje moralne norme, odnosno pravila moralnog ponašanja. Nastala je od grčke riječi *ethos*, koja znači „običaj, navika, moral“. Kada se zaključuje o kakvom događaju kao etičkom/neetičkom, dobrom/lošem, zapravo ga se uspoređuje s nekim standardima. Ti su standardi najčešće utemeljeni u okolini. Okolina može biti makrookolina kojoj pripada cijelo društvo, mezookolina ili organizacija i mikrookolina ili sâm pojedinac. Ljudi koji se bave etičkim pitanjima razvijaju načela i norme kojih bi se svi trebali pridržavati, odnosno razjašnjavaju koji su postupci poštenu i pravedni.

„Poslovanje“ i „etika“ dva su pojma koja su uglavnom prije ekonomske krize bila nespojiva. Postojalo je poslovanje, praktični svijet u kojem je čovjek radio i ostvarivao različite potrebe i interese, te etika kao zasebna teorijska znanost koja se bavila pitanjima društva, istine, slobode. Sredinom 20. stoljeća uviđa se potreba za spajanjem ekonomije i etike te nastaje poslovna etika. „Poslovna etika je posebno područje etike i odnosi se na odgovornost u poslovnom i društvenom smislu. (...) predstavlja primjenu etičkih principa na ponašanje u poslovanju.“ (Dujanić, 2003, 56). Poslovna je etika disciplina koja primjenjuje opća etička načela na poslovanje. Biti izuzetno uspješan u današnje vrijeme, prema Connolly i dr. (2009), značilo bi da organizacija posluje u skladu s etičkim načelima kao što su pouzdanost, briga za sigurnost potrošača, pravedno poslovanje, poštenje i povjerenje. U skladu s tim, prema Vidanec (2011), etika poslovanja ili poslovna etika ili korporativna etika vrsta je primijenjene etike koja istražuje primjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i organizacija u tuzemstvu i inozemstvu. Poslovna etika može se definirati i kao „sposobnost promišljanja vrijednosti u procesu donošenja odluka u korporacijama, da bi se odredilo kako te vrijednosti i odluke utječu na različite grupe dionika i da bi se utvrdilo kako menadžeri mogu iskoristiti ta opažanja u svakodnevnom upravljanju tvrtkom.“ (Certo i Certo, 2009, 66). Nije dovoljno samo govoriti,

isticati moralna načela unutar određenog poslovnog subjekta, već ih je važno primjenjivati u konkretnim situacijama te objasniti kako su pojedina moralna načela nastala, što je sve utjecalo na njihovo oblikovanje i na to da su ona danas općeprihvaćena. Osim prethodno navedenih termina, u literaturi se poslovna etika može naći i pod terminom „poduzetnička etika“, zato što su i poduzetnici nositelji poslovne etike. U današnje vrijeme većina velikih kompanija na svojim internetskim stranicama ističe elemente poslovne etike kao dijelove svoje poslovne politike, što bi trebao biti slučaj u svim organizacijama. Poslovna politika sadrži sve dijelove poslovanja pa bi tako trebala sadržavati i poslovnu etiku. Subjekt poslovne etike nositelj je moralne dužnosti i odgovornosti u poslovanju. Prema tomu, subjekt može biti:

- a) pojedinac – svaka fizička osoba, zaposlenik
- b) organizacija – svaka pravna osoba
- c) država

Pojedinac će svojim djelovanjem koje će se u poslovnom smislu očitovati kroz sklapanje poslova, proizvodnju proizvoda, njihova plasmana na tržište i sl. pokazivati svoju dosljednost u ponašanju i odlučivanju. Etičan zaposlenik ponašat će se pošteno prema svim interesnim dionicima, uvažavat će druge, izvršavati obećano i rečeno, bit će poželjan poslovni partner.

Organizacija kao tvorevina preko svih odjela treba biti uključena u provedbu poslovne etike. Unutar organizacije najjaču ulogu ima vodstvo/menadžment koje predstavlja uzor u ponašanju svima ostalima, donosi etičke standarde, stvara sustav nagrađivanja, potiče etičko ponašanje, ali i kažnjava neetičko. Dakle, poslovanje nije isključivo vezano uz organizaciju i njezino unutrašnje ustrojstvo. Etičko ponašanje izgrađuje se od djetinjstva, stoga se može reći da se obiteljski odgoj zapošljavanjem pretvara u organizacijski odgoj. Organizacija samo mora znati prepoznati i nagraditi svaki oblik etičkog poslovanja, ali i kazniti svako neetičko ponašanje.

Uloga je države, kao jednog od subjekata poslovne etike, stvaranje pozitivne okoline koja će zakonima i različitim regulativama poticati etičnost. Sva tri nabrojana subjekta moraju biti međusobno povezana i zajednički poticati etiku u poslovanju.

## 2.2. Faze razvoja poslovne etike

Pedesetak godina razvoja poslovne etike može se podijeliti na tri ključna područja koja obuhvaćaju: etičku klimu/kulturu, glavne etičke nedoumice i razvoj poslovne etike. Tablica 1. prikazuje kako se poslovna etika razvijala kroz godine i s kojim se sve problemima susretala.

Tablica 1. Pregled razvoj poslovne etike u svijetu

	1960e	1970e	1980e	1990e	2000e
ETIČKA KLIMA	Socijalni nemiri. Poslijeratno stanje. Zaposlenici su u suparničkom odnosu s upravom. Vrijednosno odstupanje od odanosti zaposlenika k odanosti idealima. Stare se vrijednosti odbacuju.			Globalizacija donosi nove etičke izazove. Glavni su problemi rad djece, mito i problemi okoliša. Pojava interneta pomiče kulturne granice. Što je bilo zabranjeno, postaje dostupno.	
ETIČKA KULTURA		Gospodarstvo pati zbog recesije. Nezaposlenost eskalira. Pojačana je briga za okoliš. Javnost pritiče poduzeća da odgovaraju za neetičke postupke.	Društveni je ugovor između poslodavaca i zaposlenika re-definiran. Od DEFENSE CONTRACTORS zahtijeva se prilagodba strogim pravilima. Smanjenje broja zaposlenika i stav zaposlenika o odanosti prema poslodavcu smanjuje se. Naglasak se stavlja na etičnost u zdravstvenoj zaštiti.		Jedinstven ekonomski rast nakon čega slijedi financijski neuspjeh. Etička pitanja uništavaju neka zvučna poduzeća. Osobni su podatci prikupljeni i prodani javno. Hakeri i kradljivci podataka uznemiruju poslovne i vladine agencije. Teror i agresija javljaju se u cijelom svijetu.
GLAVNE ETIČKE NEDOUMICE	Ekološka pitanja. Povećanje napetosti u odnosu poslodavac - zaposlenik. Pitanje građanskih prava. Iskrenost. Promjena radne etike. Eskalira uporaba droge.	Borbenost zaposlenika (zaposlenici - menadžment). Pitanja ljudskih prava (prisilan rad, plaće ispod standarda, opasan rad). Neka poduzeća odabiru radije prikrivanje nego rješavanje nedoumica.	Mito i ilegalno ugovaranje poslova. Utjecaj prodaje od vrata do vrata (može biti i prodaja ilegalnih narkotika). Obmanjivo oglašavanje. Financijske pronevjere (skandal oko štednje i zajmova). Javljaju se problemi oko transparentnosti.	Opasni uvjeti rada u zemljama trećeg svijeta. Povećana odgovornost kompanija koje proizvode dobra koja nanose osobnu štetu korisnicima (duhanske industrije, kemijske industrije...). Loše financijsko upravljanje ( <i>mismanagement</i> ) i pronevjere.	<i>Cyber</i> kriminal. Pitanja privatnosti. Loš financijski menadžment ( <i>mismanagement</i> ). Međunarodna korupcija. Gubitak privatnosti – poslodavci - zaposlenici. Krađa intelektualnog vlasništva. Uloga poslovanja u promicanju održivog razvoja.
RAZVOJI	Tvrtke počinju uvoditi kodekse o ponašanju i vrijednostima. Nastaje pokret društvene	Podređenost preporučenim zakonima. Akt protiv stranih koruptivnih radnji iz 1977. Vrijednosni	ERC (Ethics Resource Center) razvija kodeks Code of Ethics for Government Service (1980). ERC osniva	Federal Sentencing Guidelines for Organizations (1991). Osniva se mnogo pravnih	Poslovni propisi traže stroge etičke zaštite (Federal Sentencing Guidelines for Organizations; Sarbanes-Oxley Act of 2002).



POSLOVNE ETIKE	odgovornosti. U korporacijama etičkim se pitanjima bave pravni i kadrovski odjel.	pokret počinje premješati etiku s podređenog položaja na središnje mjesto vrijednosti.	prvi ured za poslovnu etiku kod General Dynamics (1985). Inicijativa je industrije obrane utemeljena (1986). Neka poduzeća osim radnog mjesta etičkog službenika uvode i pučkog pravobranitelja. False Claims Act (vladin ugovor).	udruženja. ERC osniva centar za međunarodnu poslovnu etiku. Royal Dutch Shell International počinje izdavati godišnja izvješća o svojim etičkim radnjama.	Raste antikorupcijski posao. Jači je naglasak na korporativnoj društvenoj odgovornosti i menadžmentu načela (vrlina). OECD Convention on Bribery (1997-2000). UN Convention Against Corruption (2003); UN Global Compact adopts 10th principle against corruption (2004). Revised Federal Sentencing Guidelines for Organizations (2004). Povećan je naglasak na evaluaciji učinkovitosti etičkih programa.
-------------------	---	--	--	---	---

Izvor: Ethics Resource Center: <http://www.ethics.org/resource/business-ethics-timeline#60>, (posjećeno 25. 2. 2015.)

Iz tablice 1. vidljivo je da se poslovna etika od problema organizacije vrlo brzo razvila u disciplinu koja obuhvaća probleme cjelokupnog gospodarstva jer se organizacije ne mogu promatrati kao zatvoreni sustavi koji su neovisni o okolini.

Na samom se početku svojega razvoja poslovna etika bavila napetostima između zaposlenika i poslodavca, rješavanjem građanskih prava i uporabe droga. U to vrijeme još uvijek nema odjela unutar poduzeća koji bi se bavio poslovnom etikom. Etičkim pitanjima bavi se pravni i kadrovski odjel. Iz toga proizlazi da se na etičke probleme u tom ranom razvoju gleda kroz zakone. Ako je zakonito, onda je i etično. U tom razdoblju u SAD-u dolazi do propadanja gradova i rasta ekoloških problema, poput zagađenosti zraka i problema zbrinjavanja otrovnog i nuklearnog otpada. To razdoblje karakterizira i rast konzumerizma – pojedinci, grupe ili organizacije poduzimaju aktivnosti kako bi zaštitili svoja potrošačka prava. Već 1962. godine predsjednik John F. Kennedy obznanjuje poseban akt o zaštiti potrošačkih prava „*Special Message on Protecting the Consumer Interest*“ u kojem iznosi četiri temeljna potrošačka prava: pravo na sigurnost, pravo na informaciju, pravo izbora, pravo na izricanje mišljenja (eng. *Right to be heard*). To postaje poznato kao Zakon o pravima potrošača ( *Consumer's Bill of Rights*). Na aktivnosti koje bi mogle učiniti ekonomiju nestabilnom ili diskriminirati bilo koju skupinu ljudi počelo se gledati kao na neetičke i nezakonite.

Idućih gotovo 20 godina ostaju određeni problemi i borba s njima, kao što je neslaganje zaposlenika i poslodavaca. Od 1970-ih etika se tek neznatno počinje uzdizati iznad zakona, većim dijelom još je uvijek podređena u odnosu na zakone. Tih godina teolozi i filozofi

postavljaju temelje poslovne etike tako da predlažu određena načela koja se mogu primijeniti u poslovnim aktivnostima. Koristeći se tim temeljima profesori ekonomije počinju podučavati i pisati o društveno odgovornom poslovanju, o obvezama organizacije maksimizirati pozitivan utjecaj na interesne dionike i minimizirati negativan utjecaj. Prema Ferrellu i dr. (2011), raste utjecaj filozofa primjenom etičkih teorija i filozofskih analiza na strukturu discipline poslovne etike. Poduzeća se sve više počinju brinuti o svojem imidžu, a kako raste društvena potražnja, poduzeća postaju svjesna da moraju jasnije definirati etičke probleme. Organiziraju se konferencije na kojim se raspravlja o društvenoj odgovornosti i etičkim pitanjima u poslovanju. Afera Watergate usmjerila je javni interes na važnost etike u vladi i državnim organima.<sup>2</sup> Interes za poslovnom etikom raste kod znanstvenika različitog profila – profesora, teologa, filozofa i ljudi iz poslovnog svijeta. „Krajem 1970-ih pojavljuje se najveći broj etičkih problema poput mita, obmanjivog oglašavanja, dogovaranje cijene, sigurnost proizvoda i problemi okoliša.“ (Ferrell i dr., 2011, 13).

Nakon toga poslovna se etika počinje formalizirati, postaje područje istraživanja. Javlja se velik broj različitih poduzeća sa svojim posebnim etičkim problemima. Raste broj članova centara za poslovnu etiku, a centri izdaju publikacije, održavaju seminare, predavanja i konferencije za ogroman broj zainteresiranih ljudi svih profila. Svjetski poznate kompanije uviđaju potrebu i važnost poslovne etike.<sup>3</sup> Problemi se poduzeća šire kako se razvija i gospodarstvo. Etički problemi zahvaćaju financijski, ali i marketinški sektor. Tvrtke se moraju brinuti o pitanjima jednakosti pri zapošljavanju, korporativnom upravljanju, poslovima društvene odgovornosti. Dakle, problemi zahvaćaju sve dijelove poslovanja. Upravo oni upućuju na to da je definicija poslovanja „Posao poslovanja je poslovati.“ (DeGeorge, 1999, 13) postala preuska za područje djelovanja jedne organizacije i svakako je bilo potrebno uvesti i etiku. U tom se razdoblju počinju pojavljivati prvi kodeksi, a njihova je svrha bila rješavanje nastalih problema.

Razvojem globalizacije 1990-ih godina i uvođenjem interneta zanemarivanje etičkih problema stvara probleme svjetskoj ekonomiji. Poslovna se etika institucionalizira te jača borba protiv socijalnih problema koji su povezani sa zdravljem, poput, primjerice, pušenja

---

<sup>2</sup> Watergate je naziv za jedan od najvećih političkih skandala koji se veže za američku politiku. Afera je otkrila umiješanost tadašnjeg predsjednika SAD-a Richarda Nixona (pripadnika Republikanske stranke) u prisluškivanje i provale u kompleks Watergate u Washingtonu gdje je Demokratska stranka imala svoje sjedište. Nakon te afere predsjednik Nixon daje ostavku.

<sup>3</sup> Neke su od njih: General Electric, Chase Manhattan, General Motors, Atlantic Richfield, S. C. Johnson & Son, Inc. Mnoge od njih osnivaju odbore za etičku i socijalnu politiku, a zadatak tih odbora bio je rješavanje etičkih problema.

adolescenata. Utjecaj se oglašavanja cigareta smanjuje, uvodi se zabrana kupovanja cigareta preko lako dostupnih aparata, prestaje se koristiti logo cigareta na športskim događanjima. Američka vlada utječe na rad organizacija tako da pomoću *Federal Sentencing Guidelines for Organizations* unosi u zakon nagrađivanje organizacija koje se trude spriječiti neetičko ponašanje razvijajući učinkovite unutrašnje i vanjske etičke programe. Ako organizacije prekrše zakon, moraju snositi ozbiljne posljedice. Unošenje etičke sastavnice u zakon predstavlja revolucionaran događaj u razvoju poslovne etike.

Kasnije, 2000-ih godina, razvojem se interneta neki koriste i za krađu informacija koje postaju dobro kojim se trguje. Informacije se razmjenjuju mnogo brže nego je to bilo prije, a razvojem interneta razvija se i *cyber* kriminal. Javljaju se problemi kao što su međunarodna korupcija i krađa intelektualnog vlasništva. Mnoge organizacije usvajaju etičke kodekse, uvode edukacijske programe za zaposlenike, a sve u cilju otkrivanja i smanjenja neetičkog ponašanja. Slom Enrona<sup>4</sup> najbolji je primjer da se, među ostalim, bez jasnih etički propisanih smjernica ne može uspješno poslovati.

Iz tablice 1. također je vidljivo razilaženje oko samih naziva *etička kultura* i *etička klima*. U 1960-im i 1990-im rabi se termin *etička klima*, a svih ostalih godina (1970-ih, 1980-ih, 2000-ih) termin *etička kultura*. Neki autori smatrali su da nije riječ o istoznačnicama pa su iz toga razloga i u tablici tako zadržane. Danas se ta dva pojma izjednačavaju i uglavnom je češći termin *etička kultura*.

---

<sup>4</sup> Enron je bila tekstaška energetska kompanija koja je dominirala američkim, ali i svjetskim tržištem. Zapošljavala je oko 4500 ljudi. Bankrotirala je 2002. godine i postala simbol neetičkog ponašanja. Naime, Enron je varao svoje poslovne partnere o uspješnosti poslovanja tako da im je predstavljao poslovne knjige s lažnim podacima te ih skrivao od neovisnih revizora. Dugove je prebacivao na druga poduzeća koja je osnivao u inozemstvu. Na osnovi lažnih podataka u poslovnim knjigama dobivao je različite kredite koje s vremenom više nije mogao otplaćivati što je rezultiralo raspadom poduzeća. Časopis Forbes u članku „Enron, Ethics And Today's Corporate Values“ iz 15. 4. 2013. godine piše o tom velikom skandalu nakon što su donesene presude čelnim ljudima Enrona upletenim u skandal. Novinar Ken Silverstein u članku navodi i kako je priča o Enronu završila, ali lekcija koju je ostavio još će dugo trajati. Iako Enron ne će biti posljednji slučaj korporativne malverzacije, njegova je burna priča pokrenula novo doba u poslovnoj etici. Šesnaest je izvršnih direktora u tom slučaju osuđeno. No kako navodi dalje u članku i sam novinar: „kazna služi kao sredstvo odvratanja. Ali jasna misija i korporativni Etički kodeks je presudan. To je temelj na koji se zajednice, menadžeri i zaposlenici mogu osloniti kada dođu na raskrižje. To je princip koji koriste pri odlučivanju: hoće li na prvo mjesto staviti kratkoročni dobitak ili dugoročnu stabilnost.“ Članak je dostupan na: <http://www.forbes.com/sites/kensilverstein/2013/05/14/enron-ethics-and-todays-corporate-values/> (posjećeno: 13. 3. 2015.) Slomom Enrona bave se i mnogi drugi domaći i strani mediji (poslovni.hr, Nacional); u mnogim znanstvenim djelima slučaj se Enrona navodi kao primjer neetičkog poslovanja i posljedica koje takvo poslovanje ostavlja nakon propasti. O tom slomu napisane su i knjige (Fox, L.(2004), Bierman, H. (2008), Prebble, L. (2009) i dr.).

Razvoj poslovne etike opisan u tablici 1. prvenstveno se odnosi na područje SAD-a odakle se primjena i svijest o potrebi poslovne etike širi dalje u Europu i ostatak svijeta. Postoje neke razlike u lenti razvoja kod drugih država, ali problemi su svugdje isti. Prema Krkaču (2007), europska poslovna etika svoje početke veže uz osnivanje prve katedre za poslovnu etiku na Sveučilištu Nyenrode u Nizozemskoj 1984. godine i uz utemeljenje Europske mreže za poslovnu etiku (EBEN) 1987. godine. Razlike poslovnih etika u Europi i SAD-u, pa i Velikoj Britaniji, vezane su uz pojam interesnog dioništva. Europska poslovna etika, prema Krkaču (2007), zahvaća mnogo šire područje poslovanja, obuhvaća pravni, društveni, moralni i kulturni kontekst. Mnogo je veći komunikacijski kanal u Europi nego u SAD-u, mnogo se više pregovara i komunicira sa svim dionicima u poslovanju. Takav pristup poslovanju proizlazi (prema Krkač, 2007, 222):

1. dijelom iz europskog pravnog nasljeđa koje se razlikuje od onoga u SAD-u. „*Common law* u SAD – u proizvodi „pobjednike i gubitnike“ (Krkač, 2007, 222) i tako uvjetuje način provođenja poslovne etike za razliku od građanskog zakona u Europi koji „zahtijeva uravnotežene dogovore“;
2. dijelom iz političke kulture dijaloga i pregovaranja. Europa je poznata po „sustavu proporcionalnog zastupništva“ koji se zalaže za dijalog, pregovore i koalicije. Poslovni svijet u Europi mnogo će rjeđe dogovore temeljiti na tužbama pred sudom kako je to čest slučaj u SAD-u, a mnogo će se češće dogovarati putem različitih pregovora;
3. dijelom iz „fih razlika u naravi tržišne ekonomije“ u SAD-u i Europi. U SAD-u zastupljen je „kompetitivni menadžerski kapitalizam“, u Velikoj Britaniji „personalni kapitalizam“, a primjerice u Njemačkoj „kooperativni menadžerski kapitalizam“ (A.D. Chandler Jr.) ili „socijalna tržišna ekonomija“ (H. van Lujik).

Jedna je od bitnih razlika između poslovne etike u Europi i SAD-u, kako navodi Krkač (2007), u tome što europska poslovna etika poziva na skupnu odgovornost zajednice – od obitelji preko organizacija do društva u cjelini - za razliku od poslovne etike u SAD-u koja se poziva na odgovornost pojedinca. Nadalje isti autor navodi kako unatoč razlikama postoje i brojne sličnosti između poslovnih etika u tim područjima poput metoda slučajeva, metoda sastavljanja kodeksa struka, rasprava pri donošenju poslovnih odluka na moralan način i dr.

Etičke nedoumice nisu uvijek crno-bijele. Izuzetno je teško donositi odluke u situacijama velikih tvrtki koje posluju na teritorijima više država u kojima vrijede različite kulturne

vrijednosti. U takvim će situacijama najviše pomagati jasno i čvrsto utemeljena organizacijska kultura, jasan etički kodeks i misija organizacije.

Uspješno upravljanje poslovnom etikom treba biti sustavan i osmišljen proces koji mora ispuniti sljedeće uvjete (Bahtijarević-Šiber i dr., 2008, 549):

- shvatiti da je upravljanje etikom kompleksan proces,
- jasno utvrditi temeljne vrijednosti za koje se zalaže organizacija i oblike ponašanja koji su poželjni i koji se očekuju od zaposlenika,
- razvijati svijest i senzibilitet za etičke probleme,
- utvrditi i uspostaviti etičkog menadžera, odbor i dr. za upravljanje poslovnom etikom,
- stalno analizirati i ocjenjivati etičke zahtjeve i etičko ponašanje,
- uključivati etičke kriterije u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika,
- razvijati organizacijske mehanizme za rješavanje etičkih problema i nedoumica,
- poticati dosljednost i „vidljivost“ etičkog ponašanja koje se sustavno odvija, a ne samo u trenucima koji su pogodni za zaposlenika u smislu povećanja imidža ili dobivanja nagrade,
- formalno utvrđivati upravljanja etikom i razradu programa menadžmenta,
- povezivati upravljanje etikom s drugim aktivnostima u organizaciji (upravljanje kvalitetom, strategijskim planiranjem i sl.),
- ustrojiti međufunkcijske timove za razvijanje i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom,
- uspostaviti odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom.

Iz prikazanih uvjeta vidljivo je da primjena poslovne etike zahtijeva angažman cjelokupne organizacije, tj. svih njezinih dijelova, stoga je njezina povezanost s organizacijskom kulturom izuzetno važna.

### 2.3. Podjela etike

Prema Timmonsu (2002, navedeno u Krkaču i Mladiću, 2007, 33), etika se dijeli na normativnu etiku i metaetiku. Normativna etika sadrži etičke sustave (teorije mjerila moralne ispravnosti) i primijenjenu etiku. Metaetika se bavi moralnim teorijama: semantikom (značenjem – deskriptivizam/nedeskriptivizam), ontologijom (realizam/protorealizam), epistemologijom (spoznaja moralnih iskaza – kognitivizam/nekognitivizam), psihologijom (internalizam/eksternalizam) i kulturologijom (običajno - lokalno – kulturno specifično moralno). Kulturologiju Krkač i Mladić (2007, 33) shvaćaju u kontekstu „moralne kulturne antropologije koja nastoji odgovoriti na pitanje koje su moralne prakse običajne, a koje nisu, zatim koje su transkulturalne, a koje lokalne i slična pitanja.“ Metaetika je posebna vrsta deskriptivne etike koja se bavi analizom sadržaja moralnih iskaza i temeljem toga nastoji otkriti pravu narav morala (Krkač i Mladić, 2007, 45).

Deskriptivna se etika bavi opisivanjem različitih vrsta etičkog zaključivanja i ponašanja. Naime, istraživači antropolozi svojim su mnogobrojnim istraživanjima kroz povijest otkrivali različite narode koji su obitavali na različitim teritorijima. Dubljom analizom utvrdila se i razlika među njima, u načinu življenja, ponašanja, kulturi pa i u različitim moralnim sustavima. Japan je dobar primjer postojanja duboko ukorijenjenog moralnog sustava, a upravo se u tome krije odgovor na pitanje o gospodarskoj uspješnosti Japana. Danas je on svjetska velesila i uzor mnogim državama u poslovanju i ekonomskoj uspješnosti. Jedan je od uzroka uspješnosti poštovanje, tolerancija i kombinacija duhovnih i religijskih tradicija iz povijesti. Prema Crnku (2013), svoj uspjeh i imidž Japanci temelje na etičkom kodeksu *bušida* koji naglašava važnost lojalnosti, istinoljubivosti, marljivosti, težnji prema visokoj kvaliteti u obavljanju svojih zadaća i dr. Duhovne vrijednosti koje su usađene u poslovne ljude u Japanu Zapad počinje uviđati tek krajem 20. stoljeća kada se počinje širiti primjena poslovne etike. Deskriptivni etičari izvore morala pronalaze u religiji. Kada je riječ o (ne)moralnom ponašanju, nezaobilazno je uzeti u obzir kulturu u kojoj se takvo ponašanje događa. Kultura je nositeljica moralnog ponašanja. Japance sudimo prema moralnim načelima njihove kulture, kao što bi i oni nas trebali suditi prema standardima naše kulture. Deskriptivna etika bavi se opisivanjem moralnog ponašanja, moralnog vrjednovanja, odnosno bavi se onim što JEST. Dakle, bavi se ponašanjem ljudi, njihovim moralnim djelovanjem, onime što vjeruju da je moralno. Ona ne donosi sudove o ponašanjima, već ih opisuje i nastoji utvrditi izvore takvog određenog stanja. Bavi se uspoređivanjem prošlih i sadašnjih pravila ponašanja te proučava njihove sličnosti i razlike. U poslovanju deskriptivna etika opisuje moralno ponašanje u odlučivanju, sklapanju ugovora, oglašavanju i nizu drugih aktivnosti koje se poduzimaju unutar neke organizacije.

Normativna etika razlikuje se od deskriptivne po tome što se bavi onime što treba označavati kao moralno, odnosno bavi se onime što bi TREBALO BITI, tj. ŠTO TREBAMO ČINITI. Osim činjeničnog stanja koje se utvrđuje deskriptivnom etikom, normativna etika donosi sudove o moralnom ponašanju. Normativna etika u poslovanju daje smjernice te nudi rješenja pojedinih situacija. Ona donosi norme i mjerila kojih bi se čovjek trebao pridržavati ako želi moralno živjeti i poslovati. Unutar normativne etike mogu se izdvojiti sljedeći etički sustavi: etika vrlina, etika ljubavi, etika dužnosti (Kant), etika koristi (utilitarizam), etika prava itd. (Krkač i Mladić, 2007, 34). Iz etičkih sustava proizlazi primijenjena etika.

Aristotel je filozof koji je postavio temelje etike vrlina ili krjeposti. Krjepost za Aristotela predstavlja vrsnoću, vrlinu, izvrsnost, hrabrost, čast, plemenitost, jakost. Pomoću krjeposti čovjek čuva jedinstvo volje i razuma, integritet osobe i nerazdvojjivost etike i znanosti. Čovjek se ne rađa s vrlinama, nego ih stječe kroz život. Aristotel razlikuje čudoredne i razumske krjeposti. Razumske se krjeposti stječu iskustvom i kroz vrijeme, a čudoredne se stječu navikama ili običajem. Čudorednost po Aristotelu ne proizlazi iz vlastite čovjekove čudi, već iz ljudske zajednice, iz običaja i obrazaca ponašanja koji su postali pravila ponašanja ili norma po kojima ljudi djeluju. Aristotel nekoliko puta u djelu Nikomahova etika navodi da se etika ne proučava da bismo znali što je krjepost/vrlina, već da bismo postali dobri. Prema Mladiću (2007), pri nekoj radnji čovjek bi sam sebi trebao postaviti pitanje je li ono što radi u skladu s djelovanjem dobrog čovjeka: „Čini li dobar čovjek to nešto na takav način?“ Filozofi etike vrline tako stvaraju popis vrlina koje bi čovjek trebao imati. Prema Platonu, postoje četiri temeljne vrline: 1. mudrost (sophia) - koju Platon vidi kao kompetentno znanje koje bi trebao imati vladajući sloj društva; 2. hrabrost - ona nije urođena, već je rezultat odgoja, predstavlja stav prema onom čega se bojimo; 3. suzdržanost - za nju je karakteristično da pripada svim slojevima društva te ju Platon navodi kao vrlinu koja je bitna za očuvanje sloge među slojevima društva; 4. pravednost - Platon ju temelji na podjeli rada među staležima tako da svatko obavlja njemu povjeren posao jer se tako može uspostaviti red u društvu (Kalin, 1998).

Način kako čovjek postaje dobar Aristotel vidi u sredini kojoj čovjek treba težiti. Sredina za njega predstavlja jednakost između manjka s jedne strane i suviška s druge strane. U svemu se očituje simetrija – od ljudskog tijela do umjetnina u kiparstvu i graditeljstvu, biljaka i životinja. No kada je riječ o poslovanju, Aristotel navodi da se ono ne može tako lako matematički izraziti kroz srednju vrijednost jer je sastavljeno od skupine različitih ljudi. Svaki čovjek tu sredinu određuje prema sebi i za sebe – po svojoj mjeri. „U svemu što je neprekidno i djeljivo može se

uzeti ili više ili manje ili jednako, i to bilo u samoj stvari, bilo u odnosu prema nama. Jednako je sredina između suviška i manjka. U samoj stvari sredinom nazivamo ono što je jednako udaljeno od oba kraja, što je jedno i isto svim ljudima, a u odnosu prema nama, ono što nije ni suvišak ni manjak, koje opet nije ni jedno ni isto svim ljudima.“ (Nikomahova etika, str. 30, odlomak 1106a redak 26-35). Etička ili ćudoredna krjepost jest krjepost volje, a postiže se preko uma. Potrebno je da um usmjeruje volju po načelu „sredine“, odnosno izbjegavanja neumnih krajnosti. Aristotel nije razvio sustav krjeposti, ali ih je raščlanio (Kalin, 1998): hrabrost je sredina između plašljivosti i neustrašivosti, darežljivost sredina između škrtosti i rasipnosti, ponos sredina između malodušnosti i oholosti, pravednost sredina između nanošenja nepravde i trpljenja nepravde. To je središnja misao Nikomahove etike jer se na krjeposti kao sredini temelji cijela Aristotelova etika. Normativna se etika koristi temeljima koje utvrđuje deskriptivna etika i pomoću tih temelja utvrđuje kakvo je ponašanje moralno, kakvi ljudi trebaju biti, na koji način postupati u pojedinim situacijama, a da takvo ponašanje bude dobro.

S obzirom na to da se na krjeposti zasniva Aristotelova etika, nužno je nabrojiti obilježja krjeposti (Pejović, 1988):

1. Krjepost je stvar izbora. Ona je alternativna mogućnost, može se izabrati jedno, ali i drugo jer da ne postoji alternativa, ne bi postojale ni različite mogućnosti. Izbor je nešto voljno, tj. nikako nije protuvoljno. Izbor se odnosi na stvari u našoj moći koje mogu biti dobre i loše. Da bismo mogli valjano izabrati, nužno je promišljati ne samo o svrhama, nego o sredstvima kako postići te svrhe „jer niti liječnik promišlja da će liječiti, niti govornik da će uvjeravati, niti državnik hoće li uspostaviti zakonitost, niti bilo tko drugi o samoj svrsi. Nego, postavivši svrhu razmatraju kako i čime da je postignu.“ Dakle, po Aristotelu između svrhe i sredstava ni u kojem slučaju ne smije biti razilaženja jer svrha kao cilj odlučuje o sredstvima.
2. Krjepost je sredina za nas ili prema nama, a to znači da je ona drukčija za svaku konkretnu situaciju i karakteristična za svakog pojedinca jer u području je praktičnoga istina pojedinačna.
3. Krjepost je sredina između dvaju poroka, manjka i suviška, označava simetriju u prirodi i umjetnosti, tj. pravu mjeru.
4. Krjepost je prema bistvu i biti u ontološkom pogledu sredina, ali u etičkom smislu vrhunac ili krajnost dobrote i pravednosti.



Kaptein (2008) je definirao tzv. Skalu etičkih organizacijskih vrlina ili vrijednosti (engl. *The Corporate Ethical Virtues - CEV*) koja se temelji na konceptu etičkih vrlina. Taj je koncept utemeljen na Platonovom i Aristotelovom učenju o vrlinama i definira kakvo je ponašanje moralno ispravno i kojemu treba težiti. Takav se pristup proširio na područje poslovne etike zahvaljujući Solomonu (1999, 2000, 2004) koji je razvio teorijski okvir opisan kao aristotelovski pristup. Prema Kapteinu (1998, 1999), vrline koje organizacija posjeduje mogu se odrediti s obzirom na opseg utjecaja preko kojeg organizacijska kultura potiče etičko ponašanje zaposlenika i sprječava ih u neetičkom ponašanju. Kaptein (2008) razlikuje osam vrlina koje stvaraju etičku organizacijsku kulturu:

1. jasnoća,
2. slaganje s nadređenim,
3. slaganje s upravom/menadžmentom,
4. izvodivost,
5. podrška,
6. transparentnost,
7. mogućnost rasprave,
8. postojanje sankcija.

U kvantitativnom dijelu istraživanja primjenjivat će se upravo ta Kapteinova skala vrlina, prilagođena temi ove disertacije i poslovnom okruženju Republike Hrvatske u kojem će se provoditi istraživanje. Kangas i dr. (2013) proveli su istraživanje na osnovi CEV-a i osam vrlina na četiri organizacijska uzorka u privatnom i javnom sektoru. Istraživanjem je zaključeno da je CEV skala koja se sastoji od 58 točaka važeći alat za mjerenje organizacijske kulture u različitim organizacijama. O detaljima će biti riječi u dijelu rada koji će se baviti metodologijom provedenoga empirijskog istraživanja.

Utilitarizam se, kao jedan od etičkih sustava, definira kao teleološki pristup etici. Usredotočuje se na krajnji rezultat neke akcije ili odluke, proučava svrhu čovjeka. Jedan je od najvažnijih teoretičara utilitarizma John Stuart Mill. On je tvrdio da su odluke ili akcije koje izazivaju sreću poželjne. Dakle, odluke bi se trebale usmjeriti na one koje u konačnici donose najviše sreće što većem broju ljudi. U poslovnom bi svijetu to značilo da zaposlenici donose odluke tako da prvo provjere alternative, procijene trošak i dobit svake alternative na sve

sudionike, zatim odaberu onu alternativu koja će rezultirati najvećim povratom uloženog, tj. onu koja će rezultirati najvećom koristi. „U slučajevima gdje se radi o negativnoj koristi kao što je slučaj smanjenja broja zaposlenih ili pad proizvodnje izabire se ona alternativa koja je najmanje štetna.“ (Buchholz i Rosenthal, 1998, 25-26). Kod organizacija koje imaju etičku organizacijsku kulturu pri donošenju odluka osim troška i dobiti, treba analizirati i etičke posljedice odluke. Utilitarizam na *dobro* gleda kao na ono što čovjeku, ali i društvu donosi korist ili u poslovnom smislu profit, dok je za Aristotela *dobro* ono prema čemu svi teže. Dakle, osnovna misao utilitarizma jest: najveća sreća najvećeg broja ljudi. Upravo je račun sreće ono što kritičari utilitarizma odbacuju kao nešto što je „toliko komplicirano da je naprosto neupotrebljivo u svakodnevnom životu.“ (Berčić, 2008, 366). Osim toga, kritičari utilitarizmu zamjeraju nastojanja da se za svaku pojedinu situaciju trebaju pronaći vrijednosti koje govore o količini sreće i broju ljudi što je izuzetno dugotrajan proces. Kako navodi Berčić (2008), mnogo je brže i jednostavnije ako ljudi postupaju po općim pravilima, a ne da za svaki pojedinačan događaj izračunavaju sve loše i sve dobro te da ih međusobno uspoređuju. Isti autor, s druge pak strane, napominje da takav prigovor ne pokazuje da je račun sreće nešto nemoguće, već samo da ga je teško u potpunosti provesti. Njega se može promatrati kao svojevrsan korektiv naših radnji tako da pomoću računa sreće promatramo posljedice naših odluka u mjeri u kojoj mi možemo utjecati na njih. Osim toga, utilitaristi uvijek govore o ukupnoj količini sreće: „Sreća je sreća i svejedno je čija je. Moja sreće ne može biti bolja i vrijednija samo zato što je moja. Tuđa bol ne može biti manje važna i manje loša nego što je moja. Svačija sreća jednako vrijedi. Ono što trebamo činiti jest uvećavati ukupnu količinu sreće.“ (Berčić, 2008, 368).

Iako je u slučaju normativne i deskriptivne etike riječ o dvjema vrstama etike, jedna ne isključuje drugu. Normativna bez postojanja deskriptivne etike ne bi mogla donositi sudove jer ne bi poznavala izvore određene situacije, a postojanje isključivo deskriptivne etike značilo bi samo teoretsko izlaganje o situaciji bez njezine uzročno-posljedične povezanosti s konkretnim primjerima u stvarnosti. Deskriptivna etika predstavlja teorijski okvir, a normativna etika praktičan dio.

Kao svojevrsna nadogradnja normativnoj etici, odnosno etičkim sustavima, pojavljuje se primijenjena etika. Ona se koristi teorijama i konceptima kako bi razjasnila i riješila etička pitanja. Takav pristup u posljednje je vrijeme jako popularan u poslovnom svijetu jer je mnogo korisniji i lakše primjenjiv u praksi nego tradicionalna normativna etika. Krkač (2007) navodi kako poslovna etika kao dio primijenjene etike od 1985. do 1995. godine ulazi u korporacije te

se razvijaju etički kodeksi struka, a od 1995. pa do danas poslovna se etika širi na područje međunarodnog poslovanja, zahvaća globalne teme poput radne politike, ekologije, mita, uporabe dječje radne snage i dr. Primijenjena etika kao poslovna etika može se pronaći u više istraživanja povezanih s organizacijskim utjecajima, kao što su, primjerice, Paineovo (1994) istraživanje, istraživanje Kavali i dr. (1999). Primijenjena se etika obično dijeli na etike područja (individualna etika, socijalna etika, bioetika i dr.) i etike struke: poslovna etiku, pravna etika, politička etika, medicinska etika i dr.

### 3. PROCES POSLOVNOG ODLUČIVANJA

Da bi bio valjan i potpun, proces poslovnog odlučivanja mora obuhvaćati potrebu za odlučivanjem, slobodu u odlučivanju, dostupnost informacija i poznavanje kulture organizacije u kojoj se donosi odluka. Većina organizacijskih menadžera tvrdi da je izuzetno teško baviti se etičkim pitanjima. Postoji nekoliko razloga zašto je tomu tako. Prvo, teško je primjenjivati etički kodeks u različitim industrijama. Drugo, etički kodeksi zahtijevaju minimum standarda, a standardi su društva mnogo veći i zahtjevniji. Treće, mnogi su menadžeri učili donositi odluke temeljem brojeva, a poslovna etika od njih traži da budu više apstraktni i filozofski usmjereni (Weller 1988; Beauchamp i Bowie 1997, 3; Frarell i dr., 2002). Kada je riječ o etici u poslovanju, onda se obično misli na dobro ili loše upravljanje, tj. na donošenje odluka koje poduzima menadžment. U okviru organizacijske kulture, koristeći se internim elementima, menadžment donosi odluke koje odašilje u eksternu okolinu svojim korisnicima. U tom se procesu mora gledati štete li takve odluke interesnim dionicima. U ponašanju menadžera nije dovoljno samo utvrditi da su menadžeri svjesni etičkih pitanja i problema, već i da u poslovanju čine ispravne stvari.

#### 3.1. Izvori svijesti o slobodi

Počeci svijesti o slobodi nalaze se još u grčkoj i kršćanskoj misli. Grčku misao o slobodi utjelovljuju grčki filozofi, a kršćanska se misao temelji na Bibliji. U ranom razdoblju grčke misli malo se govorilo o slobodi. Prema Corethu (1998), nužnost (grč. *moira*) je bila glavni predmet

misli toga razdoblja. Prije slobode Stari Grci jako dobro izriču moralnu svijest o onome što treba činiti. To se može naći u mislima „sedmorice mudraca“ u kojima se iznose njihove životne pouke. Kada su u pitanju ranogrčki filozofi, kod Heraklita iz Efeza (oko 500. g. pr. Kr.) po prvi se put pojavljuje norma *kata physin* ili djelovanje „prema naravi“. Sofisti kasnije promišljaju izvor i vrijednost zakona. Prave razliku između onih koji su proglašeni ljudskom uredbom (*thesis*) i onih koji su dani po naravi (*physis*). Nakon toga, čim se pojavila svijest o slobodi, moguće je bilo govoriti o dvjema vrstama slobode: političkoj i etičkoj. Grčka riječ *eleutheria* (sloboda) odnosi se na pravno-političku slobodu. Kod Grka je slobodan grad-država (*polis*) koji nije pod tuđinskom vlašću. U njemu je slobodan (*eleutheros*) građanin-slobodnjak sa svim pravima i dužnostima, za razliku od neslobodnog roba (*doulos*). Aristotel riječ „sloboda“ (*eleutheria*) u Politici rabi isključivo u pravno-političkom smislu. Nakon toga javlja se i vlastita, osobna sloboda i etička odgovornost. O tome govori Platon, ali i Aristotel u Nikomahovoj etici. U Nikomahovoj etici Aristotel istražuje uvjete uistinu slobodnih, stoga i moralno odgovornih radnji koji se ne zbivaju iz neznanja ili pod prisilom. Aristotel rijetko koristi riječ *eleutheria*. On slobodnu volju naziva *hekousia*, a slobodnu odluku *proairesis*, čime potvrđuje da *eleutheria* predstavlja samo socijalno-političku slobodu, status slobodnog građanina, a moralna sloboda predstavlja nešto sasvim drugo. Hegel tu razlikuje dvije vrste slobode koje naziva subjektivna i objektivna, tj. unutrašnja i vanjska sloboda. Sloboda se ne shvaća kao dopuštenje raditi bilo kakve aktivnosti, nego se pod slobodom podrazumijeva upustiti u vlastito, ispravno, moralno, odgovorno djelovanje (Coreth, 1998).

Kršćanstvo čovjeka određuje kao razborito biće koje na raspolaganju ima bezbroj mogućnosti. Bog ne obuzima čovjeka u toj mjeri da čovjek mora služiti volji Božjoj bez svoje slobodne volje. Čovjek ima moć uspoređivanja, moć izbora. Za kršćanina sloboda se očituje kroz poštovanje i pravilan odnos s Bogom. Etika je usmjerena na pripremanje čovjeka za drugi svijet, kraljevstvo Božje, vječni život. Dakle, sloboda je iznutra povezana s činidbom dobra, ali slobodna volja često može dovesti do pogriješne odluke. Upravo u odlučivanju leži velika odgovornost slobode. Moralna su učenja utkana u vjerska učenja. Najbolje se ipak iščitavaju iz Deset Božjih zapovijedi<sup>5</sup> kroz koje je određen odnos čovjeka prema Bogu i bližnjemu.

---

<sup>5</sup> Deset Božjih zapovijedi: 1. Ja sam Gospodin, Bog tvoj, nemaj drugih bogova uz mene, 2. Ne izusti imena Gospodina, Boga svoga, uzalud, 3. Spomeni se da svetkuješ dan Gospodnji, 4. Poštuj oca i majku da dugo živiš i dobro ti bude na zemlji, 5. Ne ubij, 6. Ne sagriješi bludno, 7. Ne ukradi, 8. Ne reci lažna svjedočanstva, 9. Ne poželi tuđeg ženidbenog druga, 10. Ne poželi nikakve tuđe stvari

U pravnom smislu sloboda je ograničena zakonom. U Ustavu RH, u čl. 22 piše da su čovjekova sloboda i osobnost nepovrjedivi te da se nikome ne smije oduzeti ili ograničiti sloboda, osim kada je to određeno zakonom, o čemu odluku donosi sud. Čl. 16 Ustava izriče kako se slobode i prava mogu ograničiti samo zakonom da bi se zaštitila sloboda i prava drugih ljudi, pravni poredak, javni moral i zdravlje.<sup>6</sup> Taj članak Ustava upućuje na postojanje subjektivne i objektivne slobode na teritoriju RH. Naša sloboda može sezati onoliko daleko dok ne predstavlja prijetnju i ne ugrožava subjektivnu slobodu drugog čovjeka.

U novovjekovnoj filozofiji o slobodi najviše pišu Kant i Hegel kao pripadnici klasičnog njemačkog idealizma. Kant tvrdi da bez slobode ne bismo mogli govoriti o odgovornosti i moralnom zakonu. Sloboda je za Kanta postulat/zahtjev praktičnog uma. Čovjek po njemu pripada dvama svjetovima: svijetu prirodne nužde, što znači da je osjetilno biće koje teži ugodi i sreći, te umnom svijetu kao biće slobode. Kant nadograđuje svijest o slobodi po grčkom i kršćanskom gledištu pa tvrdi da čovjek nije više slika božja ni kreacija prirode, nego je kao čovjek određen svojom svijesću i savješću. Kantova etika temelji se na tome da čovjek sam od sebe treba učiniti čovječno (humano) biće.

Kod Hegela čovjek predstavlja najviše djelo prirode, ali je čovjek ujedno i duh. Njegova je filozofija zato filozofija slobode. Razlikuje nekoliko razina duha: subjektivni, objektivni i apsolutni duh. Pravo, moralitet i ćudorednost oblici su objektivnog duha. Pravo se temelji na dogovoru ljudi da slobodnu volju pravom zaštite od samovolje. Moralitet je suprotno pravu, a to znači da je moralitet samoodređenje slobodne volje. Ćudorednost je sinteza prava (vanjskog) i moraliteta (unutrašnjeg) u oblicima objektivnog duha, a to može biti obitelj, društvo, država. To su neki od oblika društva u kojem pojedinac živi i kojima se pokorava. Apsolutni duh Hegel vidi u umjetnosti kroz osjetnu pojavnost, u religiji u obliku predodžbe i u filozofiji u čistim pojmovima. „Za Hegela osim što je čovjek „po sebi“ slobodan s čime se slažu mnogi filozofi od Aristotela i Tome preko Kanta i Fichtea, on mora postati i slobodan „za sebe“, tj. mora postati svjestan slobode da bi ju mogao ostvariti.“ (Coreth, 1998, 397). Hegel pravi vidljivu razliku između samovolje i slobode. „Proizvoljno slijediti nagone i sklonosti – to nije sloboda nego samovolja koja ostaje zavisna od prirodnih poriva i izvanjskih utjecaja; upravo po tome ja nisam

---

<sup>6</sup> Ustav Republike Hrvatske: <http://www.zakon.hr/z/94/Ustav-Republike-Hrvatske> (posljednji pristup 21. 1. 2015.)

istinski slobodan.“ (Coreth, 1998, 397). Pravo, moral, društvo i država nisu ograničenja, već uvjeti za ostvarivanje slobode. Oni moraju omogućavati nesmetani razvoj subjektivne slobode.

Slobodan izbor promatran u kontekstu poslovne etike najviše dolazi do izražaja u procesu donošenja poslovnih odluka. Osnovna pitanja koja se nameću kod slobode donošenja poslovnih odluka jest kako odrediti tu slobodu? Je li sloboda ograničena? Može li poslovni čovjek (menadžer) odlučivati o svemu onako kako on želi? Koji je izvor njegovih želja? Zašto odabire određeni put u odlučivanju? I u konačnici, izuzetno je bitno pitanje koliko je on etičan u tom svojem djelovanju?

Subjektivna sloboda omeđuje prostor osobnog čovjekova djelovanja. Ona predstavlja moralno djelovanje, ali i njegovu odgovornost. Objektivna sloboda obuhvaća okolinu u kojoj se pojedinac nalazi, pravni i društveni prostor. Čovjekova subjektivna razina slobode može sezati jako daleko. Ona predstavlja njegov odnos prema objektivnoj slobodi. Objektivna sloboda predstavlja prostor za ispunjenje subjektivne slobode. Iz toga proizlazi da se te dvije slobode nikako ne mogu tumačiti odvojeno jer se međusobno upotpunjuju. Često pojedinac razmišlja da može mnogo toga učiniti i da nema granice u njegovu djelovanju. Najočitiiji primjeri osobne slobode i razine do koje ona može sezati vidljivi su kroz negativne primjere. Aktualni problemi našega društva mogu biti dobar primjer za subjektivnu slobodu. Političari moć svojega položaja umjesto na obećane ciljeve u skupim političkim kampanjama s vremenom usmjeravaju na vlastito bogaćenje i osobne interese, a zanemaruju interese društva koje im je omogućilo takvu moć. Mnoge poznate osobe koje imaju mnogo veću osobnu slobodu, u financijskom smislu, često taj novac utroše u različite poroke i na kraju nerijetko završe tragično. U tom djelovanju svakog čovjeka nalazi se njegova osobna, subjektivna sloboda. U različitim putovima subjektivne slobode nalazi se njezino bogatstvo i uspješnost njezine realizacije, tj. ostvarenje zacrtanog cilja. „Dakle, slobodom kojom raspolažemo mjeri se stupanj stvarnosti u intenciji, a isto tako i opseg stvarnosti koja je stvarno uključena u totalizaciju koju sam intencijom učinio.“ (Romić, 1973, 79). Uređeno društvo i državu moguće je ostvariti tek kada se ostvari osobni moralni stav i odgovornost, a upravo to isto vrijedi i za organizaciju. Dakle, pod pojmom slobode uvijek se treba smatrati moralno djelovanje. Ono što može djelovati ograničavajuće na osobno moralno djelovanje područje je objektivne slobode. Iz toga se razloga smatra da je ljudska sloboda ipak samo ograničena sloboda. „Istočnjaci su samo znali da je jedan slobodan (misli se na tiranina), grčko-rimski svijet je znao da su neki slobodni (misli se na slobodne

građanine), a mi znamo da su svi ljudi po sebi slobodni, da je čovjek kao čovjek slobodan.“ (Hegel, 1955, 63). Hegel navodi da je tek u kršćanstvu čovjek kao takav postao slobodan.

### 3.2. Moralno djelovanje i odgovornost

Svjesnim djelovanjem čovjek oslobađa slobodu i postaje otvoreniji i osjetljiviji prema drugima. „Volja je neka vrsta kauzaliteta živih bića, ako su umna, sloboda bi pak bila ono svojstvo kauzaliteta po kojemu on može djelovati nezavisno od tuđih uzroka koji bi ga određivali, kao što je prirodna nužnost svojstvo kauzaliteta svih bezumnih bića da ih utjecaj tuđih uzroka određuje na djelovanje (...).“ (Kant, 1953, 155-209). Čovjeka kao umno biće obilježuje da je, za razliku od drugih bezumnih bića, sposoban razmišljati i svjesno donositi odluke. Čovjek je sposoban odlučivati po sebi samome i nezavisno od drugih. Ostvarivanjem slobode, tj. slobodnim djelovanjem oslobađamo se mnogih utjecaja, ali ne svih. Psihička određenja koja smo stekli odgojem ostaju u našoj svijesti pri donošenju bilo kakve odluke. Sloboda postoji, ali nikada u apsolutnom smislu. Slobodni smo sebe i svoje odluke lišiti utjecaja tuđeg mišljenja, utjecaja okoline, djelovanja drugih, ali ne i određenja koja su usađena u nama jer se pomoću njih određujemo kao takvi. Pri donošenju odluka, u prvom redu poslovnih, treba biti svjestan tih određenja i njihovih utjecaja pri odlučivanju. Upravo to svjesno djelovanje učinit će odluku potpunom. Dakle, poslovni će čovjek svoju slobodu realizirati procesom donošenja poslovne odluke. Tek kada postanemo svjesni da je naša sloboda relativna i uvijek ograničena u nama usađenim određenjima, koji onda postaju sastavni dijelovi poslovnih odluka, možemo shvatiti i razumjeti odgovornost koju takva odluka donosi.

Osim odgoja koji je izuzetno bitan za oblikovanje osobe, u ovom slučaju poslovnog čovjeka, nužno je uzeti u obzir i karakter, ali i vrijednosti koje promiče društvo iz kojega ta osoba dolazi. Nezaobilazne su i kulturološke dimenzije toga društva. Sve prethodno nabrojano čini određenja

koja su usađena u nama. „Kada vršim neki moralni čin, onda ga ne vršim u nekom praznom prostoru, već u nekoj sredini gdje je stvarnost već konstituirana totalizacijama drugih osoba. Moj čin, dakle, ne može ostati bez dodira s drugim osobama, tj. ne može egzistirati bez socijalne dimenzije.“ (Romić, 1973, 91).

Slobodom koju posjedujemo odlučujemo što ćemo uzeti u obzir pri vlastitu djelovanju, a što ćemo odbaciti. Svaki moralno razvijeni čovjek posjeduje moralni osjećaj i smisao za mjeru. Do koje granice idemo u našem djelovanju, ovisi o nama samima, ali trebamo biti svjesni da svako naše djelovanje nosi i odgovornost za (ne)učinjeno.

Iz ovog pregleda razvoja slobode vidljivo je da je moral društveno-povijesno uvjetovan (tradicijom, religijom, navikama, običajima) pa je podložan mijenjanju kako se mijenjaju povijesna razdoblja, uvjeti života, vladari. Osim toga, moral se međusobno razlikuje i od skupine do skupine ljudi u istom društvu. U današnje doba moral ima određena obilježja koja su posebna za gotovo sva društva, a to su: poštivanje ljudskog dostojanstva, zajedništvo, snošljivost te odricanje od prisile i nasilja.

Dakle, govoreći o slobodi, ne možemo govoriti o neograničenom fenomenu. Sloboda ide do one granice nakon koje počinjemo nanositi štetu drugima. Pri poslovnom odlučivanju sloboda će značiti donositi odluke za dobrobit svojega kolektiva, za dobrobit poduzeća za koje radimo. Dobra će poslovna odluka, osim onoga ekonomskog dijela koji označava profit i onoga pravnog dijela koji propisuje zakon, sadržavati i onaj moralan, etični dio koji će predstavljati dobro za cijelu zajednicu. Taj je posljednji dio najteži kod poslovnog odlučivanja jer prelazi granicu i ekonomskoga i pravnoga, a nije jasno određen i propisan u većini poduzeća. Kod ekonomskog dijela poslovne odluke jasno je da se sve odluke trebaju donositi kako bi se priskrbila financijska korist poduzeću, a pravni dio označava poštivanje svih zakona i propisa područja u kojem se posluje. Često je etički dio ostavljen svakom donositelju odluke (djelatniku) na vlastitu savjest.

### 3.3. Organizacijsko ponašanje i etičko odlučivanje

Istraživanja pokazuju da je kod većine modela etičkog odlučivanja etičko ponašanje pod utjecajem: a) individualnih obilježja poput vrijednosti i kognitivnog moralnog razvoja te b)



kontekstualnih čimbenika poput sustava nagrađivanja, pravila i kodeksa (Ferrell i dr., 1989; Jones, 1991; Trevino, 1986). Individualna obilježja bez poznavanja kontekstualnih čimbenika ne bi bila dovoljna za etičko odlučivanje. Individualna su obilježja pomoć za svladavanje etičkog odlučivanja i stavljanje odluke u šire, organizacijsko okruženje. Svaka organizacija kroz svoju viziju i ciljeve utječe na donositelja odluka. Često njezin utjecaj može predstavljati ograničenja pri odlučivanju. Menadžeri se nalaze pod stalnim pritiskom ocjenjivanja performanse, odnosno poslovanja (nadređeni prate njihov rad). Utvrđeni sustavi nagrađivanja kao dio organizacijske kulture utječu na donositelja odluke jer mu govore koje odluke su za organizaciju poželjnije u smislu ostvarivanja nagrade. Svaka organizacija ima svoju politiku, pravila i procedure koje također mogu ograničavati slobodu odlučivanja. Zatim, sve odluke imaju rokove u kojima se trebaju donijeti. Širenjem tržišta rokovi se skraćuju te je potrebno jako brzo odlučivati kako bi se zadržao položaj organizacije u odnosu na konkurenciju, ali i zadovoljile sve veće potrebe kupaca. Kod individualnih obilježja donositelja odluka može se javiti problem ako je donositelj odluka pristran u odlučivanju zbog pretjeranog samopouzdanja. Osim toga, kao problem može se javiti nedostatak promatranja situacije u cijelosti, pri čemu donositelj odluke nastoji dokazati da je određena situacija ispravna i traži samo informacije koje će ići u korist toj situaciji, a pri tome zanemaruje informacije koje su kontradiktorne. Intuitivno odlučivanje često ima izvorište u pretjeranom samopouzdanju, a predstavlja prijetnju jer se takvim odlučivanjem donose odluke na osnovi ograničenih informacija ili bez informacija. Za etičko odlučivanje stoga je važno poznavati:

- a) proces donošenja odluka te
- b) znati izabrati odluku koja je moralno ispravna.

U organizacijama proces donošenja odluka gotovo nikada ne prolazi bez upletanja troškova i koristi koje takva odluka donosi. Pri odlučivanju najčešće se bira ona odluka koja će u konačnici rezultirati većom koristi nego troškom. Etičko odlučivanje ne isključuje u potpunosti taj općeniti pristup odlučivanju, ali od osobe koja donosi odluku zahtijeva:

- a) izbor odluke koja će riješiti problem (nedoumicu),
- b) izbor odluke koja će donijeti veću korist od troška,
- c) izbor odluke koja će uz korist donijeti i moralniji odnos prema interesnim dionicima.

Carroll (1991) unutar piramide društveno odgovornog poslovanja smješta i etiku kao bitnu sastavnicu. Carrollova se piramida sastoji od četiriju dijelova ili odgovornosti:

1. ekonomski,

2. pravni,
3. etički,
4. filantropski.

Slika 1. Carrollova piramida društvene odgovornosti



Izvor: Izradila autorica, temeljem Carroll, 1991.

Važnost ekonomskog dijela sastoji se u donošenju odluka kojima se maksimizira dobit. Stavlja se naglasak na odluke koje su najisplativije za poslovanje. Glavni postulat ekonomije bio je proizvoditi dobra i usluge za zadovoljenje potreba tržišta kako bi se ostvario što veći profit. Odbor za ekonomski razvoj (*Committee for Economic Development (CED)*, 1971) koristi se shemom koncentričnih krugova kako bi pokazao da je ekonomski čimbenik i temelj i cilj poslovanja. Ta shema ne isključuje odgovornost prema društvu i etičku dimenziju, ali ju ne smatra temeljnom. Shema se sastoji od triju koncentričnih krugova. Unutrašnji krug sadrži sve vitalne radnje koje su potrebne za ostvarivanje profita. U srednjem krugu nalaze se elementi društvene odgovornosti koji donositeljima odluka nalažu da u odlučivanju ne odabiru samo one

odluke koje sadržavaju ekonomske dimenzije, tj. ostvaruju profit, već se odluke donose i u kontekstu društvenih pitanja i normi. Vanjski se krug sastoji od pitanja konkretnijeg uključivanja poduzeća u poboljšanje društvene okoline.

Pravni se dio odnosi na zakonske regulative. Ponašanje poduzeća treba uskladiti sa zakonskim očekivanjima, treba poslovati u skladu s lokalnim, regionalnim i državnim propisima. Važno je isticati organizacije koje poštuju zakone kao bitne članove društva. Proizvodi i usluge koje organizacije nude na tržištu također moraju zadovoljiti zakonske regulative. Ekonomski dio na prvo mjesto stavlja ostvarivanje profita, a pravni dio stjecanje profita stavlja u zakonski okvir.

Iako pravni i ekonomski dio obuhvaćaju poslovne aktivnosti koje su pravedne, etički dio proširuje djelovanje pa obuhvaća i one aktivnosti koje nisu isključivo određene zakonom, a važne su za društvo. Etički dio sadrži standarde, norme, očekivanja koja se odnose na sve interesne dionike (potrošače, vlasnike, zaposlenike, zajednicu) i rješavanje problema vezanih uz zaštitu njihovih moralnih prava. Carroll (1991) govori kako je etički dio pokretačka sila u stvaranju zakona i propisa. Kao primjer navodi pokrete za građanska prava i pokrete zaštite okoliša koji su donijeli osnovne, temeljne promjene u društvenim vrijednostima i tako bili predvodnici u kasnijim izmjenama propisa i zakona.

Filantropska odgovornost obuhvaća akcije koje organizaciju predstavljaju kao dobrog „građanina“. Ona obuhvaća aktivno sudjelovanje u aktivnostima za promicanje dobrobiti cjelokupne društvene zajednice. Primjer filantropije može biti davanje financijskih sredstava za umjetnost, za obrazovanje, za kulturu i dr. Prema Carrollu (1991), u društvu su poželjne organizacije koje žele dati svoj novac, sposobnost, vrijeme zaposlenika u humanitarne svrhe, ali isto tako društvo ne će odrediti organizaciju nemoralnom ako to ne čini. Filantropija je dobrovoljna komponenta iako uvijek postoje određena društvena očekivanja od organizacija koje se percipiraju kao dovoljno dohodovno sposobne kako bi se mogle baviti i filantropskim aktivnostima.

Pri objašnjenju organizacijskog ponašanja nužno je definirati od čega se ono sastoji. S jedne strane postoji menadžer, osoba koja se svojim aktivnostima koristi dostupnim resursima (informacijama) u svrhu odlučivanja kako bi se ispunili poslovni ciljevi. Prepoznavanje potrebe za razvojem međuljudskih vještina kod menadžera usko je povezano s potrebom organizacije za stručnim i vrhunskim zaposlenikom. Zaposlenik s razvijenim vještinama stvara ugodnu radnu sredinu koja je privlačna kvalificiranim ljudima i osim što olakšava njihovo zapošljavanje, također osigurava i bolje financijsko poslovanje. S druge pak strane, postoji organizacija kao

prostor unutar kojega menadžer djeluje. Prema Robbinsu i Judgeu (2009, 4), organizacija je „svjesno koordinirana društvena jedinica koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje na relativno kontinuiranoj osnovi da bi postigla neki zajednički cilj ili skup ciljeva.“ Pri stavljanju organizacije u život bitan je čimbenik „relativno kontinuirana osnova“, što znači da organizaciju uvijek treba pokretati imajući u vidu dugoročnost poslovanja. Drukčije rečeno, organizacija bi se trebala razvijati bez ograničavajućeg razdoblja poslovanja jer u protivnom poslovni se subjekti osnivaju na određeno vrijeme, nakon čega se zatvaraju. U takvim je situacijama upitna svrha osnivanja organizacije, a u njima nerijetko prevladaju vlastiti interesi osnivača nad interesima zaposlenika. Ta definicija znači da organizacije mogu biti i uslužna i proizvodna poduzeća. Dakle, tu se ubrajaju i škole, crkve, trgovine, vojska, lokalna i državna samouprava. Leksikon menadžmenta (2001, 373) daje širu definiciju organizacije u kojoj se, osim njezina definiranja kao svjesnog udruživanja ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području života, navode i odrednice koje bi trebala imati bilo koja organizacija. Te su odrednice: dinamičnost, otvorenost, svrsishodnost te organizacija kao nedeterminiran socijalni sustav kojemu je zadatak postići cilj (pretvorba *inputa* u *output*). Freeman (2007) nastoji rekonceptualizirati organizaciju kako bi se shvatilo za čiju dobrobit i za čiji bi trošak organizacijom trebalo upravljati? Kritički se osvrće na tzv. menadžerski kapitalizam pomoću pravnih i ekonomskih argumenata. Takav oblik kapitalizma daje menadžmentu mogućnost da nesmetano i neograničeno obavlja poslove za tvrtku s dobavljačima i potrošačima. Primjerice, Zakon o trgovačkim društvima kaže da je organizacija/tvrtka/trgovac pravna osoba ograničene odgovornosti (ovisno o obliku organizacije) pa se može reći da je i besmrtna jer nadilazi opstojnost svojih članova.<sup>7</sup> Freeman (2007) navodi

---

<sup>7</sup> „Trgovac je, ako ovim Zakonom nije drukčije određeno, pravna ili fizička osoba koja samostalno trajno obavlja gospodarsku djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 1, stavka 1., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

„Trgovačko društvo svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 5., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

„Članovi javnog trgovačkog društva i komplementari u komanditnom društvu odgovaraju za obveze društva osobno, solidarno i neograničeno cijelom svojom imovinom.“ (Zakon o trgovačkim društvima, članak 10, stavka 1., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

„Članovi društva s ograničenom odgovornošću, dioničari dioničkog društva i komanditori u komanditnom društvu ne odgovaraju za obveze društva izuzev kada je to određeno ovim Zakonom.“ Zakon o trgovačkim društvima, članak 10, stavka 2., dostupno na: <http://www.zakon.hr/z/546/Zakon-o-trgova%C4%8Dkim-dru%C5%A1tvima>)

kako je narav organizacije dobro vidljiva u samom njezinu nazivu, poput „dioničko društvo“ ili „društvo s ograničenom odgovornošću“ (d.d., d.o.o., u engl. Ltd., što dolazi od riječi „limited“, u franc. S. A. od riječi „Societe Anonyme“, u njem. GmbH, što dolazi od izraza „Gesellschaft mit beschränkter Haftung, a sve potječe od latinske riječi „limes“, što znači granica „i to doslovna granica Rimskog Carstva kao primjerice alžirska granica ili Hadrianov zid čiji su ostatci još postojeći u sjevernoj Engleskoj“) (Freeman, 2007). Autor navodi da je upravo ta „granica“ koja se nalazi u nazivu ključna. Ono između čega se ona uvodi jest odnos između ulagača i organizacije, između vlasnika i menadžmenta, između organizacije i društva, između vlasnika i radnika, što je posljedica kompleksne podjele rada. Takva narav i struktura organizacije omogućavaju menadžerima da se njihova odgovornost svede samo na onu prema vlasnicima, odnosno „da je potrebno ostvariti profit, pošteno ako je moguće, ali ipak treba ostvariti profit.“ (Cook, 1891,7 prema Freeman, 2007). Dakle, profit se nalazi na prvom mjestu, a tek onda se dovodi u pitanje način kojim se došlo do tog profita. Freeman (2007) tvrdi kako je nemoral usađen u svaku organizaciju u smislu odnosa na tržištu: ratovi cijena kako bi se uništila konkurencija i ostvario monopol, zatim između organizacija i politike gdje se često zna pojaviti mito između državnih službenika i vlasnika organizacije za bolje uvjete poslovanja. Osim toga, odnosi mogu biti konfliktni i između organizacije i radnika, organizacije i okoliša i dr. Isti autor uvodi pojam interesnog dioništva tvrtke, tj. organizacije. Postoje dva gledišta interesnog dioništva: uže i šire područje. Uža definicija pod pojmom interesnog dioništva uključuju one grupe ljudi koje su bitne za opstanak i uspjeh organizacije, a šira definicija uključuje bilo koje grupe ili pojedince koji mogu utjecati na organizaciju ili su pod njezinim utjecajem (Freeman i Reed, 1983). Interesni bi dionici bili vlasnici, menadžment, dobavljači, zaposlenici, lokalna zajednica, potrošači. Udjeli su svake skupine obostrani jer svaki od njih utječe na onog drugog u smislu štete i koristi, prava i obveza. Koliko će pojedini od njih biti zastupljen, ovisi o vrsti organizacije te nije za svaku podjednak.

U svrhu funkcioniranja organizacije nužno je postojanje odgovarajućeg kadra, a jedna je od najvažnijih uloga i vještina menadžera upravljanje ljudskim resursima. Dobar menadžer mora imati razvijene vještine odnosa s ljudima. Organizacijsko ponašanje se, dakle, bavi proučavanjem rada ljudi te kako njihov rad utječe na poslovanje organizacije ili tzv. performansu. To je izuzetno široko područje istraživanja pa tako može obuhvaćati određene poslove u organizaciji, utjecaj pojedinih čimbenika na poslovanje (primjerice zadovoljstvo

plaćom, rješavanje sukoba, stres na radnom mjestu), fluktuaciju zaposlenika, apsentizam,<sup>8</sup> učinke proizvodnosti. U svakoj organizaciji postoje pisana i nepisana pravila ponašanja, kao i u svakodnevnom životu. U nekim se situacijama već unaprijed može pretpostaviti ponašanje iako ono nije utvrđeno zakonom ili pisanim pravilom. Na radnom mjestu takva se pravila mogu otkriti promatranjem ponašanja ostalih zaposlenika (primjerice sporo odgovaranje na e-mail poruke jer se tako stvara dojam da zaposlenik ima mnogo posla ili slanjem poruka kasno navečer stvara se privid da zaposlenik neprestano radi). Nepisana pravila mogu biti korisna i pripomoći u socijalizaciji novozaposlenih, ali često su beznačajna. Za razliku od nepisanih pravila, pisana pravila zahtijevaju propisano ponašanje. Najvažnija su takva pravila u svakodnevnom životu, primjerice, prometna pravila kod kojih se u svakom trenutku točno zna kako se sudionici trebaju ponašati. U organizacijama takva se pravila odnose na kodekse ponašanja. S obzirom na to da su ljudi složena bića i različito reagiraju u istoj situaciji, teško je odrediti općeniti obrazac organizacijskog ponašanja. Nisu svi ljudi motivirani novcem niti svi žive za karijeru, stoga pri istraživanju ponašanja uvijek treba ostaviti prostora za određena odstupanja. Stručnjaci napominju kako za kvalificirane i stručne ljude na tržištu rada, neovisno o gospodarskoj situaciji, uvijek ima prostora.

Kako navode Ćorić i Jelavić (2009, 395-396), iskustvo nerijetko pokaže da organizacije zakažu u omogućavanju potpore za razvoj zaposlenika. Mnogi menadžeri još uvijek vjeruju da motivacija zaposlenika dolazi isključivo iz monetarnih razloga. Međutim, brojni su primjeri koji to opovrgavaju. Radnici se mogu motivirati i s jako malo troška ili na način koji ne košta apsolutno ništa. Jedan je od prvih načina kako poboljšati motiviranost ljudi u organizaciji taj da se ljudi koji tamo rade osjećaju dijelom pravedne i poštene organizacije te da se njihov trud poštuje, nagrađuje i vrjednuje. Stoga se poslovna etika može tumačiti i tako da se njome žele uvidjeti vrijednosti u procesu donošenja odluka, a te vrijednosti i odluke utječu na grupe ljudi koje sudjeluju u radu organizacije.

Neki autori navode da menadžersko ponašanje nije određeno samo osobnošću menadžera, nego ovisi i o osobnosti osoba kojima upravljaju (Brajša, 1984; Aaltio–Marjosola i Takala, 2000; Davis, 2001 prema Pende 2008). Njihovo ponašanje ograničeno je kulturom društva u kojem djeluju i očekivanjima radnika. Bechtold (navedeno prema Pende, 2008) navodi da kao što kulturni profil društva oblikuje posao koji obavljamo, također oblikuje i način na koji radimo. O jačini društvenog utjecaja na odlučivanje menadžera govore i Thomas, Waterman (1982) kada

---

<sup>8</sup> Izostajanje s posla.

kažu da se s velikom vjerojatnošću može predvidjeti kako će se ponašati pojedinac ako se može dovoljno duboko odrediti društveno okruženje. Društveno okruženje ima velik utjecaj na stil menadžmenta i oblikovanje organizacijske kulture (Hofstede, 1980, 1993; Hatch i Schultz, 1997; Weber, 1968; Mwaura i dr., 1998; Vujić, 2005; Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki, Vokić, 2008 prema Pende 2008). Sve to potvrđuje međusobnu povezanost odlučivanja u organizaciji i organizacijskoj kulturi te utjecaj „nacionalnih kultura na poslovnu kulturu zemlje“ (Pende, 2008, 51).

Postoje tri načina etičkog oblikovanja odluke u procesu odlučivanja (Cavanagh i dr., 1981, 363-374):

1. Utilitarni kriterij – odluke se donose s obzirom na njihov ishod ili posljedicu. U samom poslovanju taj je kriterij u skladu s učinkovitosti, proizvodnosti i visokim profitom. To bi značilo da takvo odlučivanje treba donositi dobro za što veći broj ljudi. Primjerice ostvarivanje većeg profita treba se odraziti, primjerice, na povećanje plaća zaposlenika, a ne na otpuštanje zaposlenika.
2. Pristup moralnih prava – prava u odlučivanju trebaju ujedno predstavljati i poštivanje i zaštitu temeljnih ljudskih prava (pravo na slobodu govora, privatnost). Ako zaposlenik otkrije neetične radnje u svojoj organizaciji i prijavi ih određenim instancama, njegova osnovna ljudska prava moraju biti zaštićena.
3. Pristup pravедnosti – pojedinac treba provoditi pravila na pravedan i nepristran način tako da je zastupljena pravedna raspodjela koristi i troška.

Svaki od tih pristupa ima svoje prednosti i nedostatke. Sve veća briga za društvo i pojedinca sugerira da se trebaju razvijati etički standardi temeljeni na neutilitarnim kriterijima. Prema Robbinsu i Judgeu (2009, 173), takav pristup predstavlja velik izazov za današnjeg menadžera jer „odlučivanje uz primjenu kriterija poput individualnih prava i društvene pravde sadrži daleko više nejasnoća nego kad se primjenjuju utilitarni kriteriji poput utjecaja na efikasnost i profit“. Unutar utilitarnog pristupa moguće je opravdati pojedinu odluku u smislu da je donesena zbog ostvarivanja većeg profita, primjerice podizanje cijene proizvoda zbog ostvarivanja većeg profita ili preseljenje proizvodnje zbog nižih troškova. Danas to za menadžera ne može biti opravdanje za odlučivanje. Izlazi se iz toga utilitarnog okvira i menadžeri često bivaju prozivani zbog svojih odluka. Ne gleda se više isključivo na učinkovitost, profit i proizvodnost, već njihove odluke moraju sadržavati i brigu o kvaliteti proizvoda te zdravlju potrošača. Često se pozivaju na

odgovornost zbog otpuštanja radnika zbog premještanja proizvodnog procesa, traženja radne snage i sl.

Menadžeri pri poslovanju mogu biti sigurni da će javnost njihovu aktivnost smatrati etičnom ako je u skladu s jednom ili više sljedećih normi (Gellerman, 1989, prema Certo i Certo, 2009, 70):

1. Zlatno pravilo – Ponašaj se onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi.
2. Utilitarističko načelo – Ponašaj se tako da tvoje ponašanje rezultira najvećim mogućim dobrom za najveći mogući broj ljudi.
3. Kantov kategorički imperativ – Ponašaj se tako da potez koji si povukao u određenim okolnostima može postati općim zakonom, pravilom ili oblikom ponašanja.
4. Profesionalna etika – Poduzimaj one korake koje bi i stručnjaci poput tebe smatrali pravilnima.
5. TV test – menadžeri bi se uvijek trebali zapitati: „Bih li se osjećao ugodno objašnjavajući gledateljima nacionalne televizije zašto sam poduzeo određeni korak?“
6. Test zakonitosti – Jesu li namjeravani potez ili odluka zakoniti? Važeći se zakoni općenito smatraju minimalnim normama etičnosti.
7. Četverosmjerni test – menadžeri odluku mogu smatrati etičnom ako na sljedeća četiri pitanja mogu odgovoriti pozitivno: Je li odluka istinita? Je li pravedna prema svima koje obuhvaća? Hoće li izgraditi dobar glas i bolja prijateljstva? Hoće li svi uključeni u nju imati koristi od nje?

### 3.4. Vodstvo

Stručnjaci tvrde da je vodstvo važna komponenta organizacijske učinkovitosti. Prije samog objašnjenja uloge vodstva u organizaciji, nužno je objasniti razliku između vodstva i upravljanja jer ti se pojmovi često rabe jednoznačno. Kotter (1990) smatra da se upravljanje (engl. *management*) odnosi na svladavanje složenosti. Upravljanje „uvodi red i sustavnost na način da zacrtava formalne planove, kreira stroge organizacijske kulture i prati rezultate u odnosu na planove.“ (Robbins i Judge, 2009, 402). Za razliku od upravljanja, prema Robbinsu i Judgeu, vodstvo (engl. *leadership*) se odnosi na svladavanje promjena. Vođe utvrđuju smjer, oni su nositelji vizije organizacije, učinkovito ju prenose na zaposlenike, usklađuju djelatnosti ljudi.



Vodstvo je „spособnost utjecanja na grupu da bi se usmjerila prema nekoj viziji ili skupini ciljeva.“ (Robbins i Judge, 2009, 402). Vođe igraju značajnu ulogu u poslovanju organizacije. Svojim ponašanjem prikazuju se kao vjerodostojni, atraktivni u očima drugih zaposlenika te zaposlenici preuzimaju obrazac ponašanja vođa i nastoje ga primjenjivati u svojem vlastitom ophođenju prema poslu.

U etičkim organizacijskim kulturama menadžeri oblikuju ponašanja zaposlenika, shvaćaju važnost integriteta pri donošenju odluka. Vodstvo zna koje su kritične točke koje uzrokuju neetičko ponašanje te razvija proces kako bi se otkrila i zaliječila ona područja na kojima se pojave te točke (Gabler, 2006, 339).

Prema Ardichvili i dr. (2012), brojne su studije potvrdile važnost vođa u oblikovanju etičke organizacijske kulture. Još 30-ih godina prošlog stoljeća Barnard (1938) uvodi stvaranje moralnog okvira među glavne funkcije direktora (uprave). Učenje po modelu etičkog ponašanja vođa te pričama i metaforama kojima se koriste ključni su elementi u oblikovanju organizacijskih vrijednosti. Prema Aronsonu (2001, 245), etičko ponašanje vođe potreban je uvjet za utvrđivanje etičke organizacije, a predsjednici uprave obvezni su biti moralan primjer članovima organizacije.

Za potrebe ovoga rada detaljnije će se razmatrati etičko vodstvo, njegova obilježja i važnost. Prema Bubleu (2011), etika se nalazi u središtu vodstva jer vođe nose veliki teret i odgovornost. Još je Aristotel postavio pet načela etičkog vodstva koja su univerzalnog značenja:

1. poštovanje,
2. služenje,
3. pravednost,
4. iskrenost (poštenje),
5. zajedništvo.

Prvo načelo, odnosno poštovanje drugih, odnosi se na to da se vođe trebaju odnositi s poštovanjem prema zaposlenicima. Zaposlenici ne predstavljaju sredstvo kojim se ostvaruje cilj, stoga se prema njima treba ponašati kao da su cilj ili svrha. To znači da zaposlenicima treba omogućiti da izraze svoju kreativnost i ideje. Osim toga, vođe trebaju poštivati i uvažavati njihove vrijednosti iako se ponekad možda razlikuju od njihovih.

Drugo načelo podrazumijeva da svaki vođa koji je etičan treba služiti svojim podređenima (biti im na raspolaganju) jer oni tako brže, bolje i kvalitetnije mogu obaviti svoje radne zadatke.

Osim toga, etični vođe odgovorni su pratiti druge, služiti im i donositi odluke koje su dobre i nisu štetne za organizaciju. Nadalje, trebaju se ponašati tako da koriste drugima i ne zanemaruju njihove interese pri odlučivanju.

Treće načelo odnosi se na pitanje pravednosti i poštenja. To znači da se vođe trebaju prema svima ponašati u skladu s pozicijom i postignućima zaposlenika. Poseban bi tretman zaposlenik mogao ostvariti samo u posebnim situacijama, no za takve situacije trebaju postojati jasna pravila.

Četvrto načelo odnosi se na iskrenost. Etični vođe ne samo da moraju govoriti istinu, nego trebaju biti i otvoreni prema drugima i ništa ne skrivati. Važno je prepoznati potrebu za iskrenosti i biti originalan, ali i osjetljiv na stavove i osjećaje drugih.

Peto je načelo izgradnja zajedništva. U današnjem poslovanju to bi značilo da etični vođe trebaju poticati zaposlenike na ostvarivanje zajedničkih ciljeva. Vođe i zaposlenici trebaju biti usuglašeni oko njihova definiranja. Vođa se treba brinuti za opće dobro i ciljeve koji su prihvatljivi svakome, a ne samo nametati svoju volju. Etičan vođa pazi na interese zajednice i kulture (Buble, 2011, 276-278).

Mnogi autori (Bass i Steidlmeier, 1999; Kanungo i Mendonca, 1996; Malan i Smit, 2001; McDonald, 2009) ističu kako su rješenja etičkih problema u utemeljenom moralnom i kompetentnom organizacijskom vodstvu. Organizacijsko vodstvo dio je organizacijskog ponašanja. Kako navode Bass i Steidlmeier (1999), etičko vodstvo temelji se na trima stupovima: 1. Moralni karakter vođa; 2. Etičke vrijednosti ugrađene u viziju vođa i njihov stav; 3. Moralnost izbora i akcija kojima se vođe i njihovi sljedbenici bave i koriste za realizaciju etičke vizije. Mikulay i Goffin (2007) ističu da vođe koje cijene integritet imaju više poštovanja prema suradnicima i odaniji su organizaciji, stoga je manje vjerojatno da će sudjelovati u kontraproduktivnom ponašanju.

Bihevioralna ekonomija razvila je nekoliko teorija vodstva koje se u konačnici mogu svesti na dva pristupa vodstvu: usmjerenost na zadatke i usmjerenost na ljude. S obzirom na to da vođe određuju smjer ponašanja, imaju i središnju ulogu u poslovanju. Etika u vodstvu tek je od nedavno postala zanimljiva istraživačima. Odgovor na pitanje zašto se takva istraživanja počinju provoditi baš sada Robbins i Judge (2009, 441) pronalaze u otkrićima istraživača-biografa koja su pokazala da su mnogi vođe iz prošlosti<sup>9</sup> patili od etičkih mana. Karizma je utjecajan čimbenik

---

<sup>9</sup> Neki su od njih Martin Luther King Mlađi, John F. Kennedy, Thomas Jefferson.

kod vođa koji svojom jakom karizmom mogu pridobiti ljude da ih slijede i tako prikriti neke neetičke radnje. Nasuprot tomu etični vođe koriste se svojom karizmom na društveno konstruktivan način kako bi pridonijeli općemu dobru. Budući da su vođe izvori morala u organizaciji, bitno je da svojim ponašanjem to i pokazuju.

Učinkovitost u vođenju promatra se kroz ciljeve i sredstva koja se koriste u poslovanju. Kada je riječ o ciljevima, bitno je promotriti njihov sadržaj. Na čemu se gradi uspjeh organizacije? Na proizvodima čija konzumacija i proizvodnja uništava okoliš ili šteti zdravlju ljudi? „Autentični (istinski) vođe znaju tko su, u što vjeruju i što cijene i djeluju otvoreno i iskreno na osnovi tih vrijednosti i uvjerenja. Njihovi sljedbenici smatraju ih etičnim ljudima.“ (Robbins, Judge, 2009, 441). Koncept je autentičnog vođe dosta nov, a svjedoči o uvođenju i preispitivanju etike u vodstvu. Kako bi se vođe mogli razvijati i usavršavati, važno je da organizacija ulaže u obuke (radionice, tečajevi, predavanja i dr.) jer tako vođe povećavaju svoje kvalitete.

Sve ono što je potrebno za uspješno poslovanje nalazi se u kvaliteti vođe i njegovoj snazi i vještini prenošenja normi i vrijednosti na zaposlenike. Svaki vođa treba svoju moć pretvoriti u utjecaj tako da doprinese poboljšanju poslovanja kolektiva i postizanju bolje sveopće klime radnog okružja. Dakle, vođe su osobe koje pomoću moći i autoriteta vode zaposlenike kroz proces ostvarenja ciljeva i imaju značajan utjecaj na etičko odlučivanje. Da bi vođa bio uspješan, mora vrijednosti i poslovnu politiku organizacije doživljavati kao svoje vlastite. To će sve u konačnici određivati smjer razvoja organizacijske kulture.

## 4. ORGANIZACIJSKA KULTURA

### 4.1. Pojam i definicija organizacijske kulture

Organizacijska je kultura jedan od važnijih čimbenika poslovnog razvoja poduzeća, ali istovremeno i izuzetno složen sustav jer je u stalnoj interakciji s drugim elementima organizacije (od strukture organizacije, poslovnog procesa pa sve do vrijednosti i stavova zaposlenika). Organizacijska se kultura u literaturi često naziva i korporacijska kultura ili kultura poduzeća. Pojam organizacijske kulture počinje se razvijati gotovo istovremeno kad i poslovna etika, tijekom sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Sve do tada organizacije su uglavnom imale uređenu vertikalnu strukturu, odjele koji su kontrolirali rad zaposlenika. Nakon toga počinju se promatrati organizacije s obzirom na njihovo ponašanje te se zaključuje da organizacije imaju svoju osobnost. Prema Robbinsu i Judgeu (2009, 572), one mogu biti krute ili fleksibilne, neprijateljske ili pune podrške, inovativne ili konzervativne. Danas se većina teoretičara slaže da organizacijska kultura igra važnu ulogu u životima zaposlenika. Robbins i Judge (2009, 572) smatraju kako se podrijetlo kulture kao nezavisne varijable koja utječe na stavove i ponašanja zaposlenika može pratiti pedeset godina unatrag, sve do pojma institucionalizacije. Kada se organizacija institucionalizira, ona stječe vlastiti život, odvojen od svojih osnivača ili bilo kojih drugih članova. Ako se dogodi da osnivač organizacije umre ili ju napusti, organizacija će i dalje živjeti.<sup>10</sup> Institucionalizacija organizacije djeluje na svoje zaposlenike tako da stvara opće znanje o tome što predstavlja primjereno i smisleno ponašanje. To znači da će, iako s vremenom dođe do promjene prvotnih ciljeva, organizacija moći redefinirati svoje poslovanje i tako se prilagoditi novonastaloj situaciji. Svoje korijene organizacijska kultura ima u kulturi društva. Kultura društva obuhvaća sve bitne činjenice koje su sadržane i u organizacijskoj kulturi, samo što ih ona primjenjuje na poslovanje. Preko društva norme i ponašanja ugrađuju se u organizaciju i kreiraju njezin identitet, imidž, prepoznatljivost. Iako organizacijska kultura zahvaća mnogo manju okolinu nego društvo, društveni kontekst uvijek treba uzeti u obzir kada se pristupa analizi organizacijske kulture. Adler (2002, 67-69) navodi da su istraživanja pokazala kako nacionalne

---

<sup>10</sup> Sony, Gillete, McDonald's i Disney samo su neke od organizacija čija je organizacijska kultura preživjela živote svojih osnivača i bilo kojeg člana.

kulture imaju mnogo veći utjecaj na zaposlenike nego što to imaju njihove organizacijske kulture. Ipak, treba uzeti u obzir da pri zapošljavanju ljudi postoji odabir. Organizacije će prije zaposliti kandidate „koji se dobro uklapaju u dominantnu kulturu njihove organizacije, čak i ako su takvi kandidati atipični u odnosu na njihove zemljake.“ (Robbins i Judge, 2009, 578). Nikako ne treba zanemariti i pravni i politički utjecaj na organizacijsku kulturu.

Temelj za stvaranje organizacijske kulture predstavljaju osnivači organizacije koji stvaraju organizacijsku strukturu, ali i kulturu. Riječ je o osobama koje s određenom vizijom kreću u osnivanje i upravo njihova vizija utječe na ponašanje. U početku su takve organizacije veličinom male, što olakšava osnivačima nametanje svojih vizija svim članovima organizacije jer osnivač je u izravnoj interakciji sa svakim zaposlenikom. Stvaranje organizacijske kulture posao je koji može odraditi samo osnivač. Taj posao nije moguće delegirati. Prema Scheinu (1996, 61), stvaranje organizacijske kulture odvija se na tri načina. Prvo, osnivači zapošljavaju i zadržavaju one zaposlenike koji razmišljaju i osjećaju isto kao i oni. Drugo, osnivači zaposlenike educiraju i socijaliziraju da misle i osjećaju kao oni. Ovdje se Schein, umjesto riječi „edukacija“, koristi riječju „indoktrinacija“, tumačeći da ljudi koji se zapošljavaju trebaju prihvatiti ideje, stavove i strategiju ne preispitujući i ne analizirajući naučeno, već to trebaju shvatiti kao dogmu. Treće, vlastito ponašanje osnivača djeluje kao uzor koji potiče zaposlenike da se s takvim ponašanjem identificiraju. „Kada organizacija uspije, vizija osnivača biva shvaćena kao primarna odrednica toga uspjeha. U tom trenutku, osobnost osnivača ugrađuje se u temelje kulture organizacije.“ (Robbins i Judge, 2009, 582). Kod osnivača, kao nositelja kulture organizacije, važno je postaviti smjer kretanja. Zaposlenici su nositelji poslovanja koji se ponašaju s obzirom na utvrđena pravila. Ako je njihovo radno mjesto kaotično, veće su prijetnje da će organizacija ostati bez kvalitetnog zaposlenika. Jasna organizacijska kultura može privući i zadržati najbolje. Osim što je izuzetno važno kroz organizacijsku kulturu odaslati pravila ponašanja, važan je i odnos prema pogreškama. Način na koji osnivač reagira na pogreške zaposlenika šalje poruku na koji se način odnositi prema odgovornosti i riziku.

Organizacijska kultura može se definirati na različite načine. Najjednostavnije rečeno, organizacijska je kultura skup obilježja zajedničkih svim zaposlenicima, a organizaciju čine drukčijom od drugih. Prema Ashanasy i dr. (2000, 131), istraživanja pokazuju postojanje sedam primarnih obilježja koja zajedno obuhvaćaju bit organizacijske kulture:

1. Inovativnost i preuzimanje rizika – organizacija mora poticati inovacije jer one su najbolji odgovor konkurenciji. Napredovat će one organizacije koje prestižu

konkurenciju stalnom ponudom inovativnih proizvoda. Menadžeri trebaju poticati kreativnost svojih zaposlenika jer ona u konačnici rezultira novim idejama.

2. Usredotočenost na detalje – označava usmjerenost zaposlenika na detalje, točnost, pedantnost.
3. Usmjerenost na rezultat – mjeri se kolika je usmjerenost uprave na rezultate, a kolika na sam proces i stvaranje tih rezultata.
4. Usmjerenost na ljude – kako rezultati utječu na zaposlenike.
5. Timska usmjerenost – koliko su radne aktivnosti organizirane kao timski rad, a koliko su usmjerene na pojedinca.
6. Agresivnost – označava stupanj do kojeg su ljudi konkurentski nastrojeni.
7. Stabilnost – pokazuje koliko organizacije nastoje održati postojeće stanje, a koliko su usmjerene na rast.

Pomoću tih sedam obilježja, koja se kreću od niske do visoke razine, može se procijeniti organizacijska kultura. Takva slika postaje temelj međusobnog razumijevanja članova organizacije. Postojanje zajedničkih vrijednosti, kako ističu Robbins i Judge (2009, 576), ono je što kulturu čini moćnim sredstvom za usmjeravanje i oblikovanje ponašanja. Zbog toga se može reći da, primjerice, Microsoftova kultura cijeni agresivnost i preuzimanje rizika. S obzirom na navedena obilježja, može se pratiti rad Microsoftovih rukovoditelja i zaposlenika.

Jedna od starijih definicija organizacijske kulture veže se uz Harrisa i Morana (1981), prema kojima se organizacijska kultura nalazi u posebnoj makrookolini i predstavlja sustav običaja, tradicija, koncepata, navika, tj. predstavlja sustav ideja. Handy (1986) govori o organizacijskoj kulturi kao skupu vrijednosti, normi i uvjerenja. Scholz (1987) na organizacijsku kulturu gleda kao na informalnu svijest organizacije preko koje organizacija utječe na pojedinca (zaposlenika) i pojedinac ju oblikuje svojim ponašanjem. Za Sholza je organizacijska kultura nevidljiva i intrinzična. Petz i Šulak (1991) organizacijsku kulturu definiraju kao skup pravila za ponašanje zaposlenika, a ona sadrži i uvjerenja i vrijednosti koje promiče organizacija. Takvo gledište organizacijske kulture dopunjuju Bahtijarević-Šiber i dr. (1991) pa o organizacijskoj kulturi pišu kao o trajnom i posebnom sustavu ponašanja, uvjerenja, vrijednosti, ali i normi i običaja koji određuju „organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjerava sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju.“ (Bahtijarević-Šiber i dr., 1991, 202). Vila (1992) na organizacijsku kulturu gleda kao na određeni model koji čine pretpostavke koje je određena grupa smislila i razvila kako bi mogla riješiti probleme koji su se pojavili u procesu adaptacije u internoj i eksternoj okolini. Organizacijska je kultura sklad zajedničkog znanja i zajedničkih spoznaja članova organizacije

koji kontroliraju ponašanje tih istih članova (Kavčić, 1992). Prema Cinguli (1992), o organizacijskoj se kulturi može govoriti ako organizacija ima svoju tradiciju i povijest, ako ima stvoren korporacijski identitet, dugogodišnju marku proizvoda, dugoročan odnos prema sudionicima razmjene (potrošači, postprodajne usluge, održavanje proizvoda) i, naravno, kvalitetu. Na takvo dugoročno gledište prema organizacijskoj kulturi nadovezuju se Sikavica i Novak (1993) jer organizacijsku kulturu definiraju kao način života i rada organizacije. Organizacijska kultura proizvodi norme ponašanja i određuje karakter ili osobnost poduzeća. Za Weihricha i Koontza (1994) organizacijska je kultura opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. Kakva je organizacijska kultura može se zaključiti iz onoga što zaposlenici govore, čine ili misle. Sva znanja, uvjerenja i obrasci ponašanja prenose se tako da se stvara prilično stabilna struktura organizacijske kulture koja se ne mijenja brzo. Bennet (1994) na organizacijsku kulturu gleda kao na odnos zaposlenika prema radu i samoj organizaciji.

Kultura organizacije nalazi se pod mnogim utjecajima te kao takva obuhvaća širok spektar činitelja koji ju oblikuju. Posluje u okruženju gdje se trendovi relativno brzo mijenjaju pa se mora prilagođavati i promjenjivim stavovima potrošača, ali i svojih zaposlenika. Jača svijest o ekologiji, odgovornom ponašanju prema prirodi, pa i u tom odsječku organizacijska kultura mora biti u mogućnosti odgovoriti zahtjevima. Svi nabrojani čimbenici stvaraju kulturu organizacije. „Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju.“ (Žugaj i dr., 2004, 544). Pojedinac ima nekoliko mogućnosti kako se postaviti prema organizacijskoj kulturi. Može joj se prilagoditi, pokušati ju promijeniti ili ju napustiti ako joj se ne prilagodi ili ju ne uspije promijeniti. Slično je i s poslovnom strategijom poduzeća koja je dugoročna i zahtijeva planiranje. Način na koji će se provoditi usko je vezan uz kulturu poduzeća. Ona je dio koji će usmjeravati strategiju i određivati način na koji će se ostvariti jer „implementacija i izvršenje poslovne strategije toliko su važni za uspjeh poduzeća da zahtijevaju mobilizaciju cjelokupne kulture poduzeća.“ (Žugaj i dr., 2004, 544).

Organizacijske kulture nisu iste u svim državama svijeta. Američke organizacije motivirane su radom, natjecanjem i profitom, društveni okvir čini protestantska radna etika, a cilj je organizacija akumulacija bogatstva (Fox 2001; Gibson i dr., 1997, navedeno u Pendeu, 2008, 26). Dominantan pojam japanske organizacijske kulture jest *kaizen*,<sup>11</sup> a kulturni se obrasci temelje na bioorganskoj etici. Zapadna Europa okrenuta je blagostanju i socijalnoj sigurnosti, a

---

<sup>11</sup> *Kaizen* označava neprekidan proces usavršavanja proizvoda.

društveni okvir predstavlja administrativna (birokratska) etika. Istočnoeuropske zemlje s kulturnim obrascem socijalne etike karakteriziraju ostatci neučinkovitih birokratskih uređenja i ravnodušnost na svim društvenim razinama.

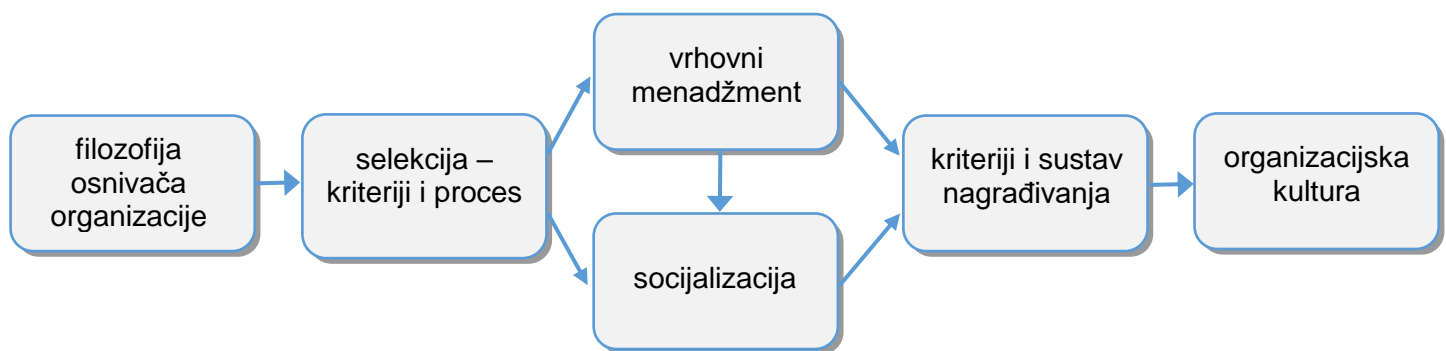
U Hrvatskoj se organizacijska kultura počinje razvijati i međusobno diferencirati 1990-ih godina. Usmjerenost prema jačanju trgovine, a ne proizvodnje, dovela je do današnjeg stanja hrvatskog gospodarstva. Privatizacija je u Republici Hrvatskoj obilježila cijelu epohu u stvaranju organizacijske kulture. To je proces u kojem su pojedinci za simbolične iznose (često iznose od jedne kune) kupovali društvenu imovinu. Novi rukovoditelji nisu bili zainteresirani za rad i stvaranje uspješnih organizacija, nego su se takvim organizacijama koristili za stjecanje privatnog bogatstva prodajom materijalne imovine te organizacije. To obično dovodi do obeshrabrivanja radnika koji za čelnike imaju osobe koje se ne brinu o općem dobru poduzeća, već o vlastitom dobitku. Takav je razvoj događaja apsurdan jer upravo bi takve osobe morale biti nositelji organizacijske kulture i primjeri dobrog ponašanja u svrhu ostvarivanja dobrobiti cijele organizacije, ali i društva. Prema Županovu (1995), Cifriću (1995) i Horvatu (2002), posljedica je takvih procesa da današnje hrvatsko društvo karakterizira socijalna piramida kojoj se na vrhu nalazi manji postotak bogatih, a nasuprot njima masa je osiromašenih, nezadovoljnih ljudi s malim ekonomskim mogućnostima i mogućnostima dolaženja do društvenog uspjeha. Uspješan prijelaz na demokratski političko–ekonomski sustav i tržišno gospodarstvo moguć je samo „ako se prihvate i razviju određene kulturne vrijednosti i institucije na kojima takvi sustavi počivaju.“ (Pende, 2008, 33). Podrug i dr. (2012, 93) u svojem istraživanju hrvatske nacionalne kulture navode da „su deficitarna istraživanja hrvatske nacionalne kulture, a važnost je nacionalne kulture u terminima utjecaja na poslovanje neupitna.“ Osim što je tranzicijsko razdoblje u okolnostima privatizacije utjecalo na stvaranje organizacijske kulture hrvatskih poduzeća, utjecalo je i na poslovnu etiku jer to je razdoblje zbog svojih posljedica donijelo izrazitu moralnu krizu.

Jednom utemeljena kultura mora se održavati i raditi na donošenju mjera i akcija kojima će se pomoći novozaposlenima da se brzo i uspješno prilagode organizacijskoj kulturi. Način na koji će se održavati kultura ovisi o samoj organizaciji. Prema Robbinsu i Judgeu (2009, 582), proces odabira, kriterij procjenjivanja performanse, različiti treninzi obuke i edukacije, kao i promaknuće i nagrađivanje, osigurava da se zaposlenici uklape u kulturu, da oni koji ju podržavaju budu nagrađeni, a oni koji ju ne poštuju budu kažnjeni. Isti autori neke čimbenike u održavanju organizacijske kulture ističu kao osobito važne, a to su odabir pri zapošljavanju;



aktivnosti vrhovnog rukovodstva koji svojim ponašanjem i riječima postavljaju norme te određuju je li preuzimanje rizika poželjno, koliko slobode trebaju menadžeri dati zaposlenicima, određuju poželjan način odijevanja, način komunikacije i sl. Još je jedan važan element održavanja organizacijske kulture, a riječ je o socijalizaciji. Osim što se prilikom odabira pri zapošljavanju biraju ljudi koji su najpodobniji za organizaciju, bitno ih je socijalizirati zato što takve osobe ne poznaju dovoljno dobro kulturu organizacije u koju dolaze raditi.

Slika 2. Oblikovanje i održavanje organizacijske kulture



Izvor: Izradila autorica prema Bahtijarević – Šiber, 2008, 440.

Kada je u pitanju Hrvatska, Goić (2012) je proveo istraživanje kojim se nastojala utvrditi veza između organizacijske kulture i unaprjeđenja poslovnih procesa, a ujedno se dotiče i socijalizacije unutar organizacije. Obilježja organizacijske kulture u istraživanim poduzećima obuhvaćena su odgovorima na pet stavki (Goić, 2012, 114):

- Prihvatanje i „srastanje“ svih zaposlenika s vrijednostima i željenim načinom ponašanja – pokazatelj je jačine i integriranosti organizacijske kulture.
- Važnost „uklapanja“ novih zaposlenika u vrijednosti i na način rada u poduzeću u odnosu na važnost razine iskustva i obrazovanja – pokazatelj je važnosti koja se daje samoj organizacijskoj kulturi kao čimbeniku uspješnosti rada.
- Poželjnost izgrađivanja posebnih identiteta, vrijednosti, načina ponašanja i dr. od strane posebnih (profesionalnih, strukovnih) grupa u poduzeću – ispitala se mogućnost preferiranja zasebnih, strukovnih kultura (supkultura) u odnosu na zajedničku, organizacijsku kulturu.

- Poželjnost da su zaposlenici poduzeća u prijateljskim odnosima (privatno), što znači da se druže izvan posla – pokazatelj je da postoji identifikacija s organizacijom i homogenizacija zaposlenika.
- Organiziranje proslava, zajedničkih izleta, sportskih susreta (u organizaciji poduzeća) – alat je za pojačavanje međusobne homogenizacije i integracije zaposlenih.

Na osnovi toga istraživanja može se zaključiti (Goić, 2012, 118):

1. Prvo i peto pitanje odraz su stvarnog stanja u poduzećima. Rezultati odgovora na ta dva pitanja pokazali su da u našim poduzećima postoji osrednje razvijena organizacijska kultura koja je nešto jače izražena u „manifestnim oblicima ponašanja“ (izleti, sportska druženja, proslave), a vjerojatno nešto slabija na razini vrijednosnih stavova.
2. Treće i četvrto pitanje ispitivali su (ne)poželjnost određenih oblika ponašanja koji utječu na snagu organizacijske kulture. Rezultati na ta pitanja pokazali su da su ispitanici svjesni važnosti organizacijske kulture u poduzeću, najviše zajedničke organizacijske kulture. Dakle, jedna kultura na razini cijele organizacije, a ne pojedinačne kulture na razini odjela ili grupa zaposlenika.
3. Drugo je pitanje bilo usmjereno ispitivanju stavova „o važnosti koju organizacijska kultura može imati kao čimbenik uspješnosti rada zaposlenika.“ Prosječna ocjena odgovora na to pitanje bila je gotovo jednaka srednjoj vrijednosti, što upućuje na to da se znanje i iskustvo gledaju gotov jednako kao i uklapa li se novi zaposlenik u organizacijsku kulturu poduzeća u kojem se zapošljava.

#### 4.2. Vrste organizacijskih kultura

S obzirom na različite čimbenike utjecaja, mnogo autora na različite načine razvrstava organizacijsku kulturu. Neki su od njih Handy (1978), Scholz, Quinn i McGarh (1985), Schneider (1996), Ferrell i dr. (2011). Njihove podjele organizacijskih kultura jedne su od zastupljenijih u literaturi pa su iz toga razloga predmetom razmatranja i u ovom radu.

Charles Handy (1978, navedeno prema Machado i Carvalho, 2008, 5) uočava četiri moguće interpretacije organizacijske kulture. Na prvom je mjestu kultura moći – izvor je moći centraliziran, što znači da je pojedinac nositelj iste, a zaposlenici njezini izvršitelji.

Najzastupljenija je u manjim organizacijama. Zbog centralizacije moći, moguće su brze promjene i fleksibilnost jer se od zaposlenika očekuje da slijede naredbe rukovoditelja. Zatim slijedi kultura uloge i kultura zadatka. Kultura uloge znači da postoji formalna organizacija unutar koje su svakom radnom mjestu dodijeljene određene uloge i zaposlenici nemaju slobodu odlučivanja upravo zbog tog unaprijed određenog opisa radnog mjesta. Takva kultura često se povezuje s birokratskim uređenjem. Za razliku od kulture uloga, kultura zadatka odstupa od formalnosti uloge i apelira na važnost zadatka kao oblika organizacijske politike. Usmjeren je na projekte oko kojih se grupira određeni broj ljudi koji u tom sastavu funkcionira sve dok traje projekt. Kada se projekt završi, tim se raspušta ili angažira na nekom drugom projektu. Handy takav oblik organizacijske kulture smatra izrazito liberalnim i sklonim promjenama jer postoji usmjerenost ostvarenju uspjeha, a ne usredotočenost na obveze i zadatke pojedine uloge. Posljednja je kultura osobe – posebna za nove, neafirmirane organizacije, a u njima vlada demokracija i timski rad. Primjer mogu biti odvjetnički ili projektantski uredi u kojima se članovi koriste zajedničkim resursima poput ureda i opreme radi što učinkovitijeg smještanja u gospodarske tijekove. Takav oblik kulture jako je rijedak jer kako organizacija raste, tako se javlja i potreba za prelaskom na jednu od prethodnih triju organizacijskih kultura.

Scholzova tipologija organizacijske kulture sastoji se od triju dimenzija (navedeno prema Bahtijarević – Šiber, 2008, 433 – 435):

1. Sklonost organizacije ka kontinuitetu (stabilnosti) ili promjeni:
  - a. Stabilna kultura – usmjerena je prema unutra i okrenuta prošlosti. Prisutna je jaka odbojnost prema promjenama i svim oblicima diskontinuiteta.
  - b. Reaktivna kultura – usmjerena je prema unutra, ali bavi se sadašnjošću. Tolerira jako malo rizika pa iz toga razloga teško prihvaća promjene.
  - c. Anticipirajuća kultura – dijelom je usmjerena prema unutra, dijelom prema van. Prihvaća postupne promjene i uobičajen rizik, zato je glavni moto te kulture „planiraj unaprijed“.
  - d. Istraživačka kultura – usmjerena je isključivo prema okolini. Ponaša se prema načelu omjera dobiti i rizika. Nema dobiti bez rizika. Velikim dijelom prihvaća promjene.
  - e. Kreativna kultura - izrazito usmjerena prema okolini, prema van. Preferira neizvjesnost i neuobičajen rizik. Teži inovacijama i promjenama. Osnovni joj je moto: „Kreiraj budućnost.“

## 2. Unutrašnje stanje organizacije:

- a. Proizvodna kultura – razvija se tamo gdje je proizvodni proces neprekidan, s visokostandardiziranim radnim postupcima i niskim stručnim zahtjevima. Prava su i integracije pojedinaca u toj kulturi male.
- b. Birokratska kultura – iz položaja proizlazi moć pojedinaca. Povećava se raznolikost i nerutiniranost pa dolazi do veće specifikacije i prava i obveza zaposlenika.
- c. Profesionalna kultura – za nju su tipični nerutinski i raznoliki zadatci koji s obzirom na njihovu prirodu i težinu zahtijevaju visokostručne ljude i specijaliste. Uspjeh se temelji na kvaliteti i kompetitivnosti ljudi.

## 3. Odnos organizacije s okolinom:

- a. Mačo kultura – kultura čvrstih i hrabrih momaka - stvara ju okolina s visokim rizikom i brzom povratnom informacijom. Zahtijeva ljude spremne prihvatiti rizik. Njezin je moto „sve ili ništa“. Potiče razvoj posebnih rituala za samozaštitu.
- b. Kultura „mnogo rada – mnogo zabave“ - takva je kultura posebna za okolinu koju karakterizira nizak rizik i brza povratna informacija. Ona se temelji na timskom duhu, visokoj aktivnosti i stalnoj akciji, ali i zabavi koja proizlazi iz timskog rješavanja zadataka. Osnovni je moto „povezivanje ugodnog s korisnim“.
- c. Kultura „kladi se na svoju kompaniju“ - javlja se u okolini koja zahtijeva odluke s velikim ulogom i dugoročnim učinkom, gdje zaposlenici trebaju čekati nekoliko godina da bi provjerili rezultate odluka, tj. je li se ulaganje isplatilo. Ta je kultura usmjerena prema tehnologiji, raspravama i dogovaranju kao sredstvima podjele odgovornosti.
- d. Procesna kultura: nastaje u okolini koja ne nameće gotovo nikakav rizik, a isto tako i omogućava malu ili gotovo nikakvu povratnu informaciju. Ta je kultura usmjerena prema hijerarhiji i procesu, a ne na ono što se radi i zašto se radi, tj. nije usmjerena na rezultate i uspješnost. Njezine su vrijednosti predvidivost i kontinuitet.

Kulturna tipologija koju su uveli Quinn i McGarh (1985) proučava odnose između stabilnosti i promjena te unutrašnjeg i vanjskog okruženja. Takva se tipologija sastoji od četiriju varijabli (Santos, 1992). Prva je kultura klana – odnos vođe i sljedbenika, a temelji se na

normama i vrijednostima povezanim s pripadnošću. Interakcija je među članovima pojačana. Organizacije se koriste kolektivnim mehanizmima, poput visokog stupnja sudjelovanja u komunikaciji i izgradnji konsenzusa. Izvor motivacije proizlazi iz osjećaja pripadnosti i sudjelovanja. Zatim slijedi kultura koja je usmjerena na inovacije, a temelji se na vrijednostima promjene i fleksibilnosti. Motivacija proizlazi iz mogućnosti rasta i kreativnosti. Nositelji su takve kulture vizionari. Organizacije s inovativnom kulturom cijene rizik i vole planirati buduća događanja. Treća je varijabla hijerarhija, a temelji se na birokratskim vrijednostima. Vodstvo se ostvaruje na konzervativan način. Zastupljeno je izbjegavanje rizika i isticanje problema u radu. Formalnost je prisutna i u informacijskom procesu tih organizacija. Posljednja varijabla u toj tipologiji jest racionalizacija – usmjerenost k realnim mogućnostima i odnosima ponude i potražnje koji održavaju organizaciju i njezine vođe čvrsto na zemlji. U svakoj od tih četiriju varijabli postoji odnos između sredstava i ciljeva, odnosno među varijablama. Primjerice, osjećaj pripadnosti klana daje podršku stvaranju hijerarhije u organizaciji, a racionalizacija usmjerava procese kojima će se razvijati buduće inovacije. Sve je usmjereno prema zajedničkom cilju, a to je postizanje veće produktivnosti i profita.

Schneider (1996) je konstruirao tzv. model kulturne analize koji je obuhvaćao vid vodstva, autoriteta, donošenje odluka, strukturu, odnose, zaposlenike i upravljanje poslovanjem. Temeljem istraživanja obilježja vojske, obitelji, sveučilišta i vjerskih organizacijskih struktura, konstruirao je model koji obuhvaća četiri osnovna tipa organizacijske kulture. Prvi je kolaboracija koja stavlja naglasak na pojedinca. Cilj joj je stvoriti koherentnu grupu u kojoj se pojedinci oslanjaju jedni na druge, kao i na vodstvo kako bi osigurali opstanak u sadašnjosti. Karakteristična je za manje organizacije. Schneider zatim uvodi kultivaciju koja se također bavi pojedincima i manjim grupama, ali je usmjerena na budućnost. Takva klima prevladava u vjerskim organizacijama koje nastoje svojim sljedbenicima usaditi određena obilježja kako bi se usmjerili na konkretne ciljeve u budućnosti. Zatim slijedi kompetencija, koja za razliku od kultivacije nastoji izabrati samo izvrsnost, kao što je to čest slučaj na sveučilištima koji za postizanje željenih ciljeva biraju najkompetitivnije. Posljednji je dio toga modela kontrola, koja je suprotna od kolaboracije. Dok se kolaboracija oslanja na pojedinca u obliku veze koja najviše sličí obiteljskoj, kontrola pristupa na neosoban način, kao u vojsci, u kojoj se disciplina održava dominacijom pojedinca ili nekoliko vladajućih.

Ferrell i dr. (2011, 188-190) upućuju na to da su se kulture posebno počele razlikovati krajem dvadesetog stoljeća pa tako autori razlikuju kulturu usklađenosti i kulturu temeljenu na

vrijednostima. Tradicionalne kulture temeljene na etici usredotočile su se uglavnom na usklađenost. Kultura usklađenosti promatrala se s obzirom na rizik, a pojedini odjeli unutar organizacije bili su angažirani kako bi utvrdili postojanje etike. Odjel revizije stvarao je pravila i procedure te pratio tijek procesa. Doneseni su kodeksi ponašanja, žarište je bilo na usklađenosti, a revizori i odvjetnici uspostaviti su okvir kojim su se pokušali uskladiti različiti zakoni. Glavni je problem pristupa usklađenosti u mjerenju njegove svrhe. Prema Lindow i Race (2002), umjesto da je na etici, žarište je na upravljanju rizikom. Tradicionalna etička kultura usklađenosti obično ima revizijsko i financijsko žarište – temelji se na transakcijama i usklađenosti cilja s politikama i procedurama. Takav je pristup putem usklađenosti kratkoročno dobar za predstavljanje rukovoditeljima, dioničarima i pravnim agencijama koje se brinu o provođenju zakona te je pri tome namjera usklađenosti ispunjena.

Osim kulture usklađenosti, posljednjih desetak godina žarište s usklađenosti seli se na pristup koji se temelji na vrijednostima. Pristup „etička organizacijska kultura temeljena na vrijednostima“<sup>12</sup> oslanja se izričito na misiju koja predstavlja organizaciju te na način na koji se treba odnositi prema kupcima i zaposlenicima. Dakle, žarište nije na pravilima, nego na vrijednostima koje pomažu zaposlenicima pri donošenju ispravnih odluka. Autori kao primjer takvog pristupa navode pravilo 10-40-40-10. Naime, 40 % zaposlenika želi učiniti ispravnu, etičku radnju, ali 40 % njih bira oba smjera, ponekad etički ponekad neetički. Ostatak predstavlja dvije krajnosti, s jedne strane potpuno etičko djelovanje, a s druge pak strane potpuno neetičko djelovanje. Pristup temeljen na vrijednostima ističe da je važno objasniti zašto postoje pravila, zašto postoje kazne ako se pravila ne poštuju te načine na koje zaposlenici mogu poboljšati etiku organizacije. Ardichvili i dr. (2009) tvrde da je etička kultura povezana sa strukturom u organizaciji, a struktura osigurava pravilno raspoređen autoritet i podijeljenu odgovornost.

Način ponašanja, vođenja i odlučivanja u velikoj će mjeri ovisiti i o strukturi organizacije, tj. njezinoj spremnosti na prilagodbu promjenjivoj okolini. Također, ne postoji

---

<sup>12</sup> Ferrell i dr. (2011, 190) navode kao dobar primjer organizacijske kulture temeljene na vrijednostima tvrtku Johnson (obiteljska tvrtka koja je u obitelji već pet naraštaja). Tvrtka održava čvrstu vezu s klijentima, javnosti, svojom državom, kao i sa susjednim, svjetskom zajednicom i zaposlenicima, a prepoznata je kao jedno od najboljih mjesta za raditi i služi kao primjer drugima po izvrsnosti, raznovrsnosti i balansiraju života i rada. Zaposlenicima omogućava fleksibilan raspored poslova; „bez sastanaka petkom“ kako bi zaposlenici imali vremena petkom završiti nedovršene poslove i započeti vikend mnogo opušteniji, zatim produženi dopust za majke, očeve i posvojitelje, postoji ogroman rekreacijski centar za zaposlenike, pomoć pri zamjeni ulja, čuvanju djece, usluga pranja odjeće. Dakle, riječ je o tvrtki čija je kultura temeljena na vrijednostima i koja je napravila sve preduvjete da bi pokazala djelatnicima koje vrijednosti promiče.

idealna struktura i idealna kultura jer ne postoji nepromjenjiva okolina. Sve su to elementi koji u isto vrijeme moraju biti i dovoljno čvrsti, ali i dovoljno fleksibilni kako bi odgovorili izazovima. Iako se ne govori o fiksnim veličinama, ipak postoje smjernice za prilagođavanje kulture promjenama.

Preduvjeti su za spremnost kulture na promjene:

- a) Organizacija planira etičke treninge.
- b) Radi na otkrivanju situacija u kojima postoje etički rizici.
- c) Razvija učinkovit etički program za rješavanje rizika, a koji je u skladu s poslovnom politikom.
- d) Osigurava sustavnu kontrolu i analizu etičkih programa.
- e) Održava komunikaciju sa svim interesnim dionicima u svrhu vrjednovanja etičkog ponašanja.

Ako organizacija uvaži te smjernice i bude radila na njihovoj primjeni, njezina će kultura, neovisno o vrsti strukture, biti u skladu s očekivanjima i ostvarivati stabilnost poslovanja.

#### 4.3. Dijelovi organizacijske strukture i poslovna etika

Organizacijska struktura predstavlja kostur za oblikovanje organizacijske kulture. Iako se ovaj rad prvenstveno bavi kulturom, bitno je istaknuti i važnost strukture jer i jedna i druga bitne su za funkcioniranje poslovne etike. Organizacijska se struktura može promatrati s obzirom na to kolika je složenost, tj. koliko se koriste formalna pravila (standardizacija posla), a koliko je odlučivanje temeljeno na neformalnim i međuljudskim dogovorima te s obzirom na stupanj centralizacije. Velike organizacije obično će imati razgranatu strukturu odnosa, a one manje uglavnom će imati samo jednu ili dvije razine. Struktura odnosa osim nadređeni – podređeni može se promatrati i s obzirom na opise radnih mjesta. Naime, ugovor o radu, među ostalim, sadrži i popis obveza na koje djelatnik pristaje pri zapošljavanju, tj. potpisivanjem toga ugovora. S vida poslovne etike, opis radnog mjesta može sadržavati mnogo nedorečenosti i upravo to može biti izvor neetičkog ponašanja zaposlenika. Jasno definirane obveze svakog radnog mjesta i posljedice koje će proizići iz neobavljenog posla smanjuju mogućnost nemoralnog ponašanja. Strukturom se određuju i odnosi među zaposlenicima tako da se točno zna tko komu odgovara i

čije naredbe izvršava. Ako je riječ o centraliziranoj moći, onda većina naredbi proizlazi od jedne osobe ili nekolicine, uglavnom, vrhovnog rukovoditelja. S druge pak strane, ako je riječ o decentraliziranoj organizaciji, postoji stupnjevanje položaja od najnižeg do najvišeg. Odlučivanje nije u rukama samo jedne osobe, već je raspoređeno na mnogo položaja. U skladu s tim treba i pristupati određenom neetičkom ponašanju. Ako zaposlenici imaju veću slobodu u odlučivanju, više su i odgovorni za poduzete radnje, za razliku od onih zaposlenika koji su djelovali po naredbi neke druge osobe. Osim toga, informacije imaju vrlo važnu ulogu u strukturi organizacije. U slučajevima kada zaposlenici nemaju pristup potrebnim informacijama ili ih ne dobiju na vrijeme, javlja se problem izvodivosti te to može biti razlog neodgovornog ispunjavanja radnih zadataka. Dakle, razlozi neetičkog ponašanja mogu se nalaziti i u pojedinim dijelovima organizacijske strukture. Najčešće je riječ o situacijama u kojim zaposlenici nemaju odgovarajuće izvore (informacije, vrijeme) na raspolaganju za ispunjenje radnih zadataka u skladu s etičkim pravilima. Takvi propusti u organizacijskoj strukturi izazvat će manjak uzajamnog povjerenja koje je dio organizacijske kulture, a time i organizacija postaje pogodna za neetičke radnje.

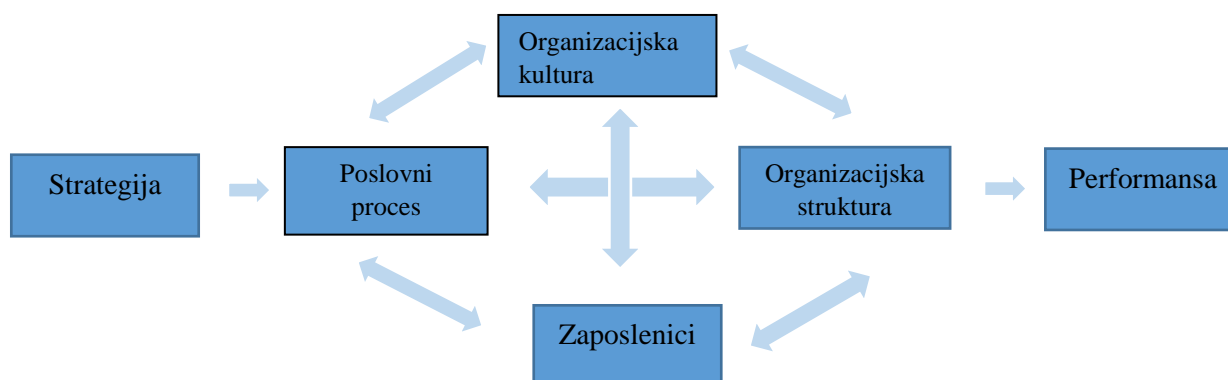
Jedan je od alata za uspješno povezivanje organizacijske strukture s poslovanjem koje rezultira učinkovitošću tzv. kongruentni model organizacije.<sup>13</sup> Taj se model temelji na načelu organizacijske učinkovitosti koja je izvedena iz četiriju elemenata: poslovnog procesa, zaposlenika, organizacijske strukture i organizacijske kulture. Što je veće slaganje među tim elementima, bit će i veća učinkovitost. Primjerice, ako organizacija ima izvrsne zaposlenike, ali organizacijska kultura nije poticajna za njihov rad, izvrsnost zaposlenika ne će doći do izražaja. Također, organizacija može imati najnovije alate za poslovno odlučivanje, ali ako ima izraženu birokratsku strukturu, odluke će se sporije donositi i primjena tih alata ne će doprinosti učinkovitosti. Analizom elemenata modela uključuju se i neizravno ostali elementi te se tako otkrivaju i drugi nositelji poslovanja i učinkovitosti.

---

<sup>13</sup> Congruence Model Strategy Skills Training from MindTools.com:  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_95.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm) (posljednji pristup 20. 12. 2015)



Slika 3. Kongruentni model organizacije



Izvor: Izradila autorica prema: [https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_95.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_95.htm).

Da bi se modelom optimalno koristilo, potrebno je usporediti i analizirati odnose među elementima (poslovni proces, zaposlenici, organizacijska struktura i organizacijska kultura) kroz tri koraka:<sup>14</sup>

1. Analizirati svaki element posebno – na početku analize treba utvrditi koji je osnovni posao koji pridonosi učinkovitosti. Pri tome se nameće osnovno pitanje: „Što je napravljeno i kako je napravljeno?“ Ispituje se vrsta posla koji se radi: je li riječ o kreativnom poslu ili više o rutinskom, kako posao teče, kakav je pristup potreban u toj vrsti posla (brzina, povjerenje, briga, analitika, preciznost...).

Dio koji se u ovom koraku odnosi na zaposlenike ispituje poznavanje zaposlenikovih vještina, znanja, iskustava, educiranosti i kompetencija. Zatim, ispituje se kakve su preferencije i očekivanja zaposlenika (očekuju li nagradu za dobro obavljen posao i u kojem obliku ili možda napredovanje u karijeri, priznanje ili odanost organizacije). Tko međusobno surađuje kod obavljanja posla? Šefovi, zaposlenici, vanjski dioničari?

Element organizacijske strukture uključuje istraživanje formalnog organizacijskog uređenja (strukture, sustava i procesa) koje podržava organizacija. Temeljna su pitanja koja se pri tome trebaju postaviti: Kako je kompanija organizirana? Postoje li podružnice ili neka druga vrsta dislociranih dijelova organizacije? Kako su podružnice raspoređene?

<sup>14</sup> Ibidem.

Regionalno, funkcijski, po proizvodima, prema tržištu? Postoji li izražen, kruti autoritet? Kolika je razina standardizacije? Kako se mjere rezultati posla i kako se određuje koga nagraditi?

Organizacijska kultura odnosi se na nepisana pravila koja definiraju kako je posao uistinu odrađen, što ovisi o ponašanju, vjerovanjima, osjećaju pripadnosti organizaciji, motivaciji i dr. Te je elemente najteže definirati. Najvažnija su pitanja koja pospješuju određivanje organizacijske kulture: Što ljudi uistinu čine kako bi obavili posao? Kakav je put informacija u organizaciji? Koje su vrijednosti i vjerovanja pojedinaca u organizaciji? Koji je stil vođenja zastupljen?

2. Analizirati kako su elementi (poslovni proces, zaposlenici, organizacijska struktura i organizacijska kultura) međusobno povezani – u tom je koraku bitno identificirati glavne čimbenike učinkovitosti za svaki od elemenata. Ti se čimbenici zatim stavljaju u korelacije i prati se njihova podudarnosti (kongruencija) i razilaženje.
3. Osmisliti plan stvaranja i održavanja kongruentnosti – raditi na području kongruentnosti i inkongruentnosti koje su se prethodno utvrdile. Nakon toga odlučuje se što je potrebno učiniti kako bi se riješila glavna inkongruentnost i pojačala kongruentnost. Daljnja planiranja, strategije i odlučivanje treba razvijati u smjeru održavanja stvari koje su dobro koordinirane kao i uključivanja onih koje nisu kako bi se planski mogle ispravljati. U svakom slučaju treba imati u vidu i dobre i loše pojave. Dobre treba jačati i održavati, a loše treba mijenjati, ali nikako ih se ne smije ignorirati i ne planirati.

Kada sva četiri elementa rade zajedno u smislu podržavanja i promicanja visoke učinkovitosti, tada će i rezultat biti organizacijski sustav koji djeluje učinkovito. Ako elementi nisu u sinergiji, tada rezultiraju negativnim utjecajem na cijeli proces koji usporava razvoj. Kongruentni model organizacije može biti koristan alat u povezivanju strategije (planiranja) i učinkovitosti poslovanja, što će neizravno utjecati na porast motiviranosti zaposlenika.

#### 4.4. Elementi organizacijske kulture

S obzirom na to da svaka organizacija egzistira unutar nekog društva (Machado i Carvalho, 2008, 3), svaka organizacijska kultura prilagođava se društvu i tumači ga prema svojim

mjerilima, u isto vrijeme zazirući od bilo kakvog vida uniformiranosti te vodeći računa da ne narušava konsenzus toga društva. Pri zapošljavanju ljudi vrlo je važno da vrijednosti koje ima mogući zaposlenik budu u skladu s etičkim ponašanjem jer bi u suprotnom društvo organizaciju, a ne samo zaposlenika, doživljavalo kao neetičku. Unutar organizacije odjel prodaje najčešće može stvoriti neetičku sliku o organizaciji. Takav se slučaj javlja kada zaposlenici pod svaku cijenu žele prodati kupcima određeni proizvod pa onda često znaju biti agresivni i napadni uživo ili nazivaju telefonski i po nekoliko puta moguće kupce. Organizacije u tom slučaju moraju znati što im je primarno - ostvarenje što veće zarade ili održavanje dobrih odnosa s kupcima na etičan način. Čest slučaj neetičkog ponašanja javlja se i u financijskim odjelima organizacije te u marketingu.

Različiti autori navode više ili manje razgranatu shemu elemenata organizacijske kulture. Prema Žugaju i Cinguli (1992, 209), postoje tri važna elementa organizacijske kulture:

- a) organizacijske vrijednosti,
- b) organizacijska klima,
- c) menadžerski stil.

Organizacijske su vrijednosti dio organizacije koji je oku nevidljiv, ali je izuzetno bitan za njezinu stabilnost. Vrijednosti pripadaju skupini temeljnih postavki, a predstavljaju svrhu, misiju ili strategiju organizacije. Prema Robbinsu i Judgeu (2009), organizacijske vrijednosti imaju sadržajna i intenzitetska obilježja. Sadržajna obilježja govore o tome je li nešto važno, a intenzitetska obilježja govore koliko je to nešto važno. Ako se, primjerice, entuzijizam nalazi među vrijednostima određenog poduzeća, po prethodno navedenom načelu moći će se odrediti ne samo postojanje te vrijednosti, nego i pomoću intenzitetskog obilježja odrediti koliko je važna ta vrijednost, u ovom slučaju entuzijizam, u ukupnoj skali vrijednosti organizacije. Društvene vrijednosti bitne su za izgradnju organizacijskih vrijednosti jer pomoću društvenih se vrijednosti mogu razumjeti ponašanja, stavovi, motivacije i odnosi u organizaciji. Društvo stvara obrazovni sustav iz kojega proizlaze obrazovani ljudi za određeni posao i zapošljavanjem postaju dio organizacije. Zakoni se, primjerice, donose temeljem društvenih vrijednosti, a time uvjetuju i organizacijske vrijednosti. I obrazovni sustav i pravni sustav utječu na vrijednosti. Prepoznatljiviji vrijednosni sustav u organizaciji, a time i jaka organizacijska kultura štede vrijeme jer se svaku aktivnost ne mora normirati, omogućava se brzo i učinkovito odlučivanje jer su komunikacijski kanali među članovima dobro izgrađeni, ponašanje je zaposlenika dobro koordinirano, što znači

da se međusobno nadopunjuju i time se uklanjaju sukobi i izbjegavaju otežavajuće okolnosti. U hrvatskom društvu vrijednosti stvara aktualna vlast. Kako dolazi do smjene vlasti, tako se mijenjaju i nazivi trgova, ulica, datumi državnih praznika. To je znak da hrvatsko društvo nema jasno i čvrsto utemeljen sustav vrijednosti, što se onda odražava i na organizacije.

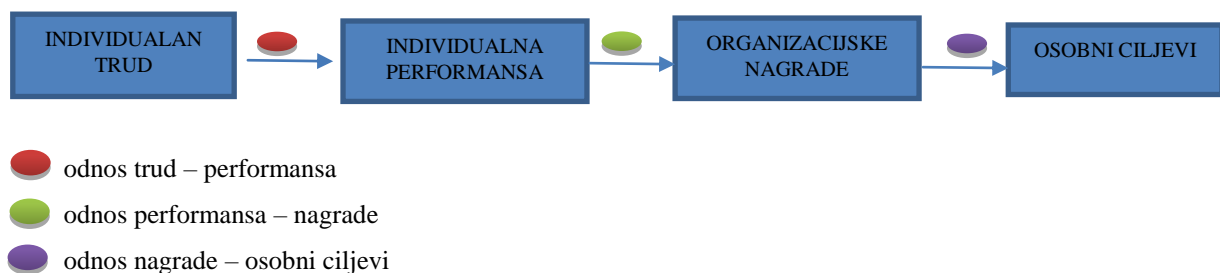
U literaturi se pod pojmom „etička klima“ najčešće podrazumijevaju i istražuju etički utemeljena ponašanja, zapažanja i proces donošenja odluka u određenim organizacijama. Etička klima predstavlja radnu okolinu, različite događaje u poduzeću, postupke, odnose među ljudima. Etička klima, prema Trevinu i dr. (2001), uključuje nekoliko dimenzija: vlastiti interes, profit poduzeća, učinkovitost, prijateljstvo, interese tima, društvenu odgovornost, moralnost zaposlenika, pravila i standarde operacijskih procedura te zakonske i profesionalne kodekse. Najzastupljeniju teoriju o etičkoj klimi osmislili su Victor i Cullen (1988). Tu teoriju i danas primjenjuje mnogo istraživača koristeći se njihovim Upitnikom o etičkoj klimi. Pozitivna bi etička klima u najširem smislu značila da poduzeće ide u smjeru socioekonomske perspektive i uzima u obzir načela zajednice. Ta načela mogu biti: politička, tehnička, kulturalna (demokratsko donošenje odluke, glasanje za izbor člana određenog pravnog tijela...). Sušan (2005) navodi kako različiti autori podržavaju različit broj čimbenika organizacijske klime. U početku autori polaze od devet čimbenika koji čine upitnik o organizacijskoj klimi (Moos, 1988; Tagiuri i Litwin, 1968). Kasnija istraživanja upućuju na manji broj čimbenika (Sims i LaFollette, 1975; Muchinsky, 1976), a najčešće je riječ o njih pet: a) struktura (osjećaj koji zaposlenici imaju o ograničenjima koja proizlaze iz organizacijske strukture i naglašavanja pravila, normi, propisa), b) podrška i toplina (percipirana pomoć i podrška rukovoditelja i drugih zaposlenika te opći osjećaj o međuljudskim odnosima u organizaciji), c) rizik (osjećaj poželjnosti preuzimanja rizika u poslu i organizaciji), d) identitet (opći doživljaj pripadnosti i lojalnosti zaposlenika organizaciji), e) standardi (percipirana važnost postavljenih ciljeva i standarda kvalitete i učinkovitosti). Etička organizacijska klima nalazi svoj korijen u psihologiji. Klima se najčešće mjeri tako da se od ispitanika deskriptivnim putem traži opis događaja, postupaka i pravila u organizaciji. Prema Rousseau (1988), klima se može podijeliti na četiri tipa:

1. psihološka klima,
2. agregirana klima,
3. kolektivna klima,
4. organizacijska klima.

Menadžerski stil predstavlja način na koji menadžeri donose odluke, a vezan je za ustroj poduzeća. Postoji velik broj različitih stilova menadžera. S obzirom na to da mu je glavna zadaća odlučivanje i upravljanje, često se nalazi i pod terminima „stilovi vodstva“ ili „stilovi odlučivanja“.

Cohen (1993) na organizacijske kulture gleda kao na složene kombinacije formalnih i neformalnih sustava, procesa i interakcija. Komponente formalne organizacijske kulture sastoje se od vodstva, strukture, poslovne politike, sustava nagrađivanja, socijalizacijskih mehanizama i procesa donošenja odluka. Neformalni dio organizacijske kulture uključuje implicitne norme ponašanja, uzore, rituale, povijesne anegdote i jezik. Teorija očekivanja Victora Vrooma (navedeno prema Robbins i Judge, 2009, 208) tvrdi da je tendencija da zaposlenici djeluju na određen način ovisna o snazi očekivanja da će to ponašanje dovesti do određenog rezultata i privlačnosti toga rezultata za zaposlenika. Zaposlenici će, dakle, biti spremni uložiti velik trud u radnje za koje smatraju da će im donijeti dobre poslovne rezultate, povećanje plaće u smislu bonusa ili stimulaciju (slika 3). Cijeli sustav nagrađivanja djeluje motivirajuće za zaposlenike i postizanje uspješnijeg poslovanja, zato je izuzetno bitno imati u organizaciji razvijen sustav nagrađivanja kao formalan oblik organizacijske kulture. U suprotnom će zaposlenici raditi samo ono što moraju i ne će imati ambicija uložiti više truda u aktivnosti.

Slika 3. Teorija očekivanja



Izvor: Izradila autorica prema Robbins i Judge (2009, 208).

Svaki kolektiv, odnosno organizacija, poznaje norme koje su svojstvene njoj samoj i koje su u svakoj organizaciji drukčije. Jednom usvojene norme djeluju na ponašanje svih članova. Norme predstavljaju pravila ili upute za poslovanje organizacije i njezin uspjeh u cilju postizanja

visokog stupnja uređenosti u poslovnom procesu. Postoji nekoliko podjela normi, ali najčešća je podjela (Goodman i dr., 1987) na:

- a) radne norme – pripadaju skupini internih normi. One upućuju zaposlenike kako obaviti posao, kako učinkovito raditi. Znatno utječu na produktivnost svakog zaposlenika.
- b) norme izgleda – obuhvaćaju određeni stil odijevanja koje organizacija uobičava. Stil odijevanja najčešće pripada formalnoj komponenti organizacijske kulture. Osim toga, u norme izgleda pripada i lojalnost grupi.
- c) norme društvenih odnosa – obuhvaćaju pravila ponašanja ljudi u radnim skupinama i reguliraju njihove međusobne odnose, primjerice sklapanje prijateljstava. Dugotrajnom primjenom tih normi počinju se stvarati običaji.
- d) norme za raspodjelu resursa – odnose se na raspodjelu plaće, nove opreme i sl.

Vidljivo je da se i sustavom normi stvara organizacijska kultura u formalnom i neformalnom smislu.

Schein (1990) elemente organizacijske kulture dijeli na tri razine:

1. površinska razina ili najdostupnija razina - obuhvaća ponašanja i druge fizičke aktivnosti koje se nazivaju artefaktima. Artefakti su vidljiva izricanja organizacijske kulture, kao što su rituali (način pozdravljanja, slavljenje određenih događaja), običaji, ceremonije, heroji (pojedinci koji su bitni za uspjeh organizacije, obično oni koji su osnovali organizaciju, predstavljaju uzor drugima), priče, tračeri, špijuni, mitovi i legende (obično su vezane uz osnivanje poduzeća). Isto mišljenje dijele i Megginson i dr. (1989), tj. smatraju da se organizacijska kultura sastoji samo od tih elemenata. Schein dublje ulazi u podjelu elemenata pa osim nabrojanih uvodi još dvije razine.

2. srednja razina - obuhvaća organizacijske vrijednosti. One uključuju inovativnost, kompetencije, timski rad, poštivanje zaposlenih, odnos prema riziku i dr.

3. najmanje vidljiva razina organizacijske kulture - obuhvaća temeljne pretpostavke. One su neosporna uvjerenja i vrijednosti koja su zbog dugotrajnog procesa učenja postali dio suživota zaposlenika. Ta razina obuhvaća način na koji zaposlenici misle, osjećaju i djeluju.

Dakle, prema Scheinu je važno poznavati sve tri razine organizacijske kulture da bi se planovi ostvarili i da bi donesene odluke funkcionirale. Zanemarivanjem ili preskakanjem bilo kojeg od tih elementa značit će nepotpunost pristupa poslovanju organizacije.

Iz pregleda različitih pristupa i istraživanja može se zaključiti da autori različito dijele elemente organizacijske kulture. Neki ulaze u detaljnije podjele elemenata, a drugi se zadržavaju na nekoliko ključnih elemenata. Svaki od autora na organizacijsku kulturu gleda s obzirom na segment koji je interes njegova istraživanja i tako uspostavlja podjelu elemenata.

#### 4.5. Koncept organizacijske kulture

Kako bi se dobila potpunija slika organizacijske kulture, bitno je navesti njezine funkcije. Prema Megginsonu i dr. (1989, navedeno u Žugaj i dr., 2004, 546,547), neke su od najvažnijih funkcija sljedeće:

1. postavljanje ciljeva i vrijednosti prema kojima se organizacija upravlja i koji će poslužiti kao mjera za ocjenu njezine uspješnosti,
2. propisivanje odgovarajućih odnosa između pojedinca i organizacije, točnije uspostavljanje „psihološkog ugovora“ kojim se definiraju razumna očekivanja organizacije od svakog zaposlenog i obrnuto,
3. utvrđivanje kontrole ponašanja u organizaciji uz naznaku koji se oblici kontrole smatraju legalnim, a koji nelegalnim,
4. predočenje kvalitete i osobina članova organizacije koje će se vrjednovati ili kažnjavati, uz naznaku oblika pohvale ili kazne koji se mogu očekivati,
5. pokazivanje članovima kako da se odnose međusobno: kompetitivno ili suradnički, pošteno ili nepovjerljivo, blisko ili s odmakom,
6. uspostavljanje odgovarajućeg mehanizma za svladavanje prijetnji koje dolaze iz okoline.

Prema Robbinsu i Judgeu (2009, 578), funkcije su organizacijske kulture sljedeće:

1. stvara razlike među organizacijama,
2. prenosi identitet članovima organizacije,
3. kultura potiče stvaranje predanosti prema nečemu većem od vlastita interesa,
4. podržava stabilnost društvenog sustava – djeluje kao vrsta „društvenog ljepila“ koje pomaže u održavanju povezanosti organizacije, pruža standarde o tome što zaposlenici trebaju govoriti ili raditi,
5. kultura djeluje kao osmišljavajući i kontrolni mehanizam – usmjerava i oblikuje stavove i ponašanja ljudi.

Razvoj organizacijske kulture zahtijeva vrijeme. Što organizacija dulje posluje, može se reći da ima jasniju organizacijsku kulturu. Triandis je dobro opisao organizacijsku kulturu u svojoj definiciji: „Kultura je društvu ono što je memorija pojedincu.“ (Triandis, 1994, 110). Sušanjanj (2005, 63) navodi da zapošljavanjem pojedinci u organizaciju dolaze s vlastitim interpersonalnim stilom, imaju poseban način emocionalnog reagiranja i vlastite kognitivne stilove, što im onemogućava da odmah izgrade zajedničko razumijevanje. Sušanjanj dodaje kako je to proces koji zahtijeva vremenski tijek i „zajedničko iskustvo građenja komunikacijskog sustava“ u kojem će svi sudionici na isti način doživjeti značenje nekog događaja.

Osim vremena za stvaranje organizacijske kulture, bitan je i proces učenja. Schein (1985) razlikuje dva načina učenja. Prvi se način odnosi na pozitivno rješavanje problema, a drugi na izbjegavanje anksioznosti. Pozitivno rješavanje problema predstavlja situaciju u kojoj je određeno ponašanje dovelo do ostvarivanja cilja. Takvo se ponašanje karakterizira kao poželjno i ponavlja se svaki put kada se pojavi takva situacija. Drugi način Sušanjanj (2005, 64) objašnjava kao učenje članova grupe razmišljati, osjećati i ponašati se na način koji preventivno djeluje na pojavljivanje situacije iz prošlosti poznate kao bolne ili one koja je izazivala anksioznost. Prvi će način učenja biti zastupljen sve dok se njime bude postizao cilj, a to znači jednako ponašanje u određenoj situaciji jer se takvim ponašanje u prošlosti riješio određeni problem. Kada to više ne bude slučaj, tj. kada takvo ponašanje više ne bude rezultiralo dobrim ishodom, tražit će se novo poželjno ponašanje. Drugi način učenja trajat će koliko i sama organizacija. Jednom kada grupa nauči izbjegavati neke situacije, činit će to unedogled. Na isti se način može promatrati učenje etičkog ponašanja. Jednom kada se zaposlenici nauče što znači biti etičan u poslovanju i shvate vrijednosti takvog ponašanja, ono će se stalno primjenjivati jer će donositi rezultate i biti poticajno za zaposlenike.

Unutar jedne organizacije može postojati i više različitih organizacijskih kultura. Jedna je kultura dominantna, a ostale su supkulture. Dominantna kultura izražava temeljne vrijednosti koje su zajedničke članovima organizacije. „Supkultura uključuje temeljne vrijednosti dominantne kulture, ali i one vrijednosti koje su svojstvene samo toj organizacijskoj cjelini.“ (Sušanjanj, 2005, 53). To je slučaj organizacija koje imaju svoje podružnice, pri čemu podružnica preuzima temeljne vrijednosti, ali i gradi svoje vlastite koje su prepoznatljive njezinim članovima. Osim podružnica, supkultura se može razviti i na razini odjela. One mogu nastati i kao rezultat problema ili situacija s kojima se suočavaju članovi organizacije. Postojanje supkultura svjedoči o raširenosti i razvijenosti organizacije, ali kada ne bi postojala dominantna



kultura, tj. zajedničke vrijednosti, onda ne bi postojalo ni jednoznačno određenje nekog ponašanja kao dobrog ili lošeg za organizaciju.

Ljudski kapital u 21. stoljeću postaje središtem poslovnih strategija vrlo razvijenih poduzeća. U Republici je Hrvatskoj slučaj da imamo vrlo malo tržište rada i jako mnogo nezaposlenih kvalificiranih stručnjaka, što zahtijeva dodatnu individualnu diferencijaciju u obliku stalnog usavršavanja i stjecanja dodatnih vještina kako bi zaposlenici bili konkurentniji i poželjniji. Radna snaga današnjice razlikuje se po spolnoj strukturi od radne snage koja je postojala prije 50-ak godina. Udio žena u svim vrstama djelatnosti postaje sve veći u odnosu na njihove muške kolege. To najčešće znači da oba partnera grade svoju vlastitu karijeru, tj. sve više majki radi. Otvaranjem tržišta, radna snaga postaje sve heterogenija i u odnosu na rasu i nacionalnost. Organizacijska se kultura mijenja i u tom dijelu. Poduzeća sastavljaju timove ljudi s različitim obrazovnim obilježjima, s različitim iskustvom, vrstama specijalizacije, dobi, spolu, rasi i vjeri, kako bi bili spremniji odgovoriti sve izazovnijim zahtjevima okoline. Svi ti novi trendovi „čine upravljanje raznolikošću osnovnim izazovom organizacija danas.“ (Cox, 2001, 2). U heterogenim skupinama može doći do otežane komunikacije, međusobnih sukoba zbog različitih mišljenja, uznemiravanja i diskriminacije. Roosevelt (1996) navodi kako je izbjegavanje raznolikosti jedan od načina kako riješiti takve probleme. Izbjegavanje raznolikosti u organizaciji isti autor određuje kao jednu od mogućih osam strategija o suočavanju s raznolikošću. Današnja globalna okolina ne dopušta takav pristup jer je nemoguće poslovati isključivo u homogenoj okolini. Različitosti postaju nezaobilazna činjenica svake organizacijske kulture.

Ako je organizacija sposobna pravilno upravljati raznolikostima, može ostvariti veću uspješnost prema različitim mjerilima. Cox (2001) navodi nepristranost i poštivanje svih ljudi kao jedno od najbitnijih mjerila. Sve poslovne politike sadržavaju ta dva mjerila, ali ih ne primjenjuju u stvarnom životu organizacije. Očuvanje vrijednosti dovodi do ostvarenja tih dvaju mjerila i ne čini ih ovisnim o financijskom rezultatu. Nepristranost i poštovanje moraju biti ispunjeni i uvijek jednako primjenjivi i kada organizacija dobro posluje kao i kada posluje s gubitkom. Osim tih dvaju mjerila, Cox (2001) navodi kako kvalitetno upravljanje raznolikošću može biti dodatna vrijednost organizacije kroz:

- a. poboljšanje rješavanja problema – heterogene skupine različitim znanjima i iskustvima mogu pridonijeti učinkovitijem rješavanju problema, kritička analiza problema pri odlučivanju mnogo je izraženija nego kod homogenih skupina. „Prisutnost stajališta

manjinske grupe poboljšalo je kvalitetu procesa donošenja odluka, neovisno o tome je li manjinsko stajalište u konačnici prevladalo ili ne.“ (Cox, 2001, 6). Ako ljude koji su različiti stavimo u istu skupinu bez da ih unaprijed upozorimo i upoznamo s razlikama među članovima, ne ćemo postići cilj. Jednostavno miješanje ljudi bez smislenog pristupa ne predstavlja prednost. Dakle, heterogene su skupine poželjne, ali ih treba znati dobro posložiti.

- b. povećanje kreativnosti i inovativnosti – može poboljšati sve aktivnosti poduzeća (usavršavanje proizvoda, promjena dizajna proizvoda, poboljšanje kvalitete, oglašavanje). Istraživanja pokazuju kako su heterogene skupine mnogo inovativnije od homogenih zato što imaju radnu snagu različitog spola i rase te su bile uspješnije u borbi protiv rasizma, šovinizma i klasnih razlika, a sve im je to omogućilo uspješnost (Moss Kanter (1983), Siegel i Kaemmerer (1978), McLeod; Lobel; Cox ml, (1996)).
- c. povećanje organizacijske fleksibilnosti – raznolikost može povećati organizacijsku fleksibilnost kroz „promjenu kognitivne strukture zaposlenika“ (Cox, 2001, 7), što znači promjenu načina kojim reagiraju na pojedinu informaciju i promjenu uobičajenog načina organiziranja. Primjerice, žene su poznate kao bolji organizatori od muškaraca te u isto vrijeme mogu obavljati više zadataka i dr.
- d. poboljšanje kvalitete osoblja kroz novačenje i zadržavanje kvalitetnijih zaposlenika – organizacije koje to čine imat će konkurentsku prednost te će postati poželjnije mjesto za rad.
- e. poboljšanje marketinških strategija – ako znamo da su istraživanja ponašanja potrošača sustavno pokazivala kako društveno-kulturni identitet utječe na ponašanje potrošača, uspjeh marketinga u takvoj situaciji ovisit će o sposobnosti tvrtke za razumijevanje i učinkovito odgovaranje na kulturološke razlike različitih tržišta (Cox, 2001). Zaposlenici iz različitih kultura omogućit će organizaciji bolje shvaćanje utjecaja kulture na odluke potrošača pri kupnji proizvoda te će tako moći izgraditi odgovarajuće strategije.

U tom se smislu može govoriti i o postojanju slabe i jake kulture. Odlika je jake kulture da postoji visok stupanj slaganja u vrijednostima između organizacije i njezinih članova. Takve organizacije imaju jak utjecaj na ponašanje. Kao rezultat takve kulture navodi se smanjena fluktuacija zaposlenika. Prema Vandenbergheu (1999), u jakim kulturama postoji visoka suglasnost među članovima oko značenja organizacije. Takva suglasnost gradi odanost, koheziju i predanost zaposlenika organizaciji. Jake kulture omogućavaju dosljedno ponašanje zaposlenika i mogu biti zamjena za formalizaciju.

Kako navode Robbins i Judge (2009,580), jaka kultura osim prednosti može imati i nedostatke. Primjerice, takva kultura može biti preprjeka za promjene, što se najčešće događa u situacijama kada „zajedničke vrijednosti nisu u skladu s vrijednostima koje će unaprijediti učinkovitost organizacije.“ (Robbins i Judge, 2009, 579). Jaka organizacijska kultura najbolje funkcionira u uređenoj i stabilnoj okolini. Ako dođe do bitnijih promjena u okolini, organizaciji s jakom kulturom bit će teško prilagoditi se. Drugi je mogući problem jake kulture preprjeka za raznolikost. Naime, jedno od obilježja takve kulture jest da postoje točno određene vrijednosti i stilovi koji su prihvatljivi. S druge strane, organizacije naglašavaju kako podržavaju zapošljavanje različitih osoba (rasa, spol, dob, invalidnost), ali i očekuju njihovu prilagodbu organizacijskoj kulturi. Jaka će organizacijska kultura ukloniti te raznolikosti pri prilagodbi pojedinaca upravo zbog svoje jakosti pa tako jaka kultura može predstavljati problem. Osim navedenog, jaka kultura može biti preprjeka kupnjama i udruživanju. Neki autori (Buono i dr. 1989; Cartwright i Cooper, 1993; Krell, 2001; Weber i Camerer, 2003.) navode kako je u prošlosti glavni čimbenik preuzimanja neke organizacije bilo financijsko stanje poduzeća, a u današnje je vrijeme slaganje kultura postala primarna briga. Iako financijsko stanje i dalje nije zanemarivo, neka su preuzimanja rezultirala neuspjehom upravo zbog neusklađenosti između dviju organizacijskih kultura.<sup>15</sup> Neslaganje među ljudima može biti ključan čimbenik zbog kojega ne dolazi do poslovnog uspjeha, već do propasti organizacije. Svaka je organizacija specifična, vodi se određenim tržišnim zakonima, zahtijeva inovativnost pristupa kako bi zadržala svoju posebnost. Iz svega se navedenog može zaključiti da postoji onoliko organizacijskih kultura koliko ima organizacija.

Budući da je korporacijski (organizacijski) identitet, prema Balmeru i Grayu (2000), prepoznat kao konkurencijska prednost,<sup>16</sup> može se govoriti da etički stav organizacije (etičke vrijednosti, etičko ponašanje i komunikacija, obveze koje treba odraditi) može biti element organizacijskog identiteta i pridonositi uspješnosti poslovanja. Kada se govori o mjerenjima uspješnosti, autori imaju različite poglede. Neki uspješnost poslovanja mjere pomoću kvalitativnih pokazatelja (poput zadovoljstva zaposlenika radnim mjestom), a neki to čine

---

<sup>15</sup> Robbins i Judge (2009, 581) kao primjer navode udruživanje tvrtki America Online (AOL) i Time Warner 2001. godine. Vrijednost toga preuzimanja iznosila je oko 180 milijardi USD i bila je najveća u povijesti. Udruživanje se pokazalo pogubnim za poslovanje. Dvije godine nakon preuzimanja drastično su pale cijene dionica, a kao jedan od glavnih razloga kraha navodi se neslaganje kultura tih dviju organizacija.

<sup>16</sup> Konkurencijska su prednost svi elementi koji organizaciji omogućuju da bude uspješnija od svoje konkurencije, a time ostvari i veći financijski rezultat.

pomoću kvantitativnih pokazatelja (najčešće neki od financijskih pokazatelja: povrat uloženog kapitala, broj prodanih proizvoda i tomu slično). U literaturi koja se odnosi na politiku poslovanja postoje dva smjera istraživanja uspješnosti poslovanja. Jedan se smjer temelji na ekonomskoj tradiciji naglašavajući važnost vanjskih čimbenika tržišta koji određuju uspješnost poslovanja. Drugi smjer istraživanja temelji se na ponašanju i sociološkim odrednicama koje organizacijske čimbenike i njihov pozitivan učinak na okoliš određuju kao glavne odrednice uspjeha (Hansen i Wernerfelt, 1989, 399). Isti autori navode kako tradicionalna ekonomija zanemaruje interne čimbenike organizacije u stvaranju uspješnog poslovanja. Pri proučavanju uspješnosti, u cilju obuhvaćanja obaju smjerova istraživanja, postoje tri modela uspješnog poslovanja (Hansen i Wernerfelt, 1989, 400):

1. ekonomski model,
2. organizacijski model,
3. integracija ekonomskog i organizacijskog modela.

Hansen i Wernerfelt (1989) u svojem su se istraživanju koristili računovodstvenim stopama povrata kao mjerilom uspješnosti (profitabilnost, tržišni udio). Istraživači su došli do zaključka da organizacijski čimbenici (obilježja komunikacijskog kanala u organizaciji, isticanje ljudskih resursa, vještina donošenja odluka (odlučivanja), organizacija posla, važnost ciljeva) mogu dva puta bolje objasniti ostvarenje profita organizacije od ekonomskih čimbenika (stopa povrata, stopa rasta, tržišni udio, veličina organizacije). Drugi se istraživači koriste drugim načinima mjerenja uspješnosti poslovanja. Primjerice, to može biti porast prodaje (Klein, 1992), mjerenje zadovoljstva zaposlenika (Sagie i dr., 1996), tržišni udio i zadovoljstvo zaposlenika (Huselid, 1995), kvaliteta kao mjerilo (Klein, 1995) i drugi. Osim toga, veličina organizacije ima negativan utjecaj na njezinu uspješnost (Porter, 1987, Rumelt, 1982), a učinkovitost i kvaliteta menadžera bitne su kod promjene ponašanja zaposlenika i uspješnosti organizacije (Hansen i Wernerfelt, 1989).

Većina autora naglašava, uz sve navedeno, kako organizacijska kultura preko formalnih i neformalnih mehanizama utječe na zaposlenike i može pridonositi uspješnosti organizacije. Kada je u pitanju odnos između organizacijske kulture i uspješnosti organizacije, brojna istraživanja pokazuju da organizacijska kultura ima važan utjecaj na jačanje organizacijske uspješnosti (Cameron i Quinn, 1999; Denison, 1990; Trice i Beyer, 1993). Jaka organizacijska kultura može doprinositi višoj organizacijskoj uspješnosti kada je vanjska okolina stabilna. U protivnom, ako

je vanjska okolina nestabilna, jaka kultura ne će imati učinak na organizacijsku uspješnost (Sorensen, 2002).

Kada je u pitanju Hrvatska, Goić (2012) u svojem istraživanju pokazuje da ne postoji veza između organizacijske kulture i poslovnog rezultata hrvatskih poduzeća. To istraživanje imalo je brojna ograničenja pa se rezultati nikako ne mogu gledati kao opća slika odnosa organizacijske kulture i poslovnih rezultata. Naime, u obzir su se uzimali samo poslovni rezultati jedne godine (2010.) i uspoređivali s obilježjima organizacijske kulture iduće (2011.) godine. Ako se uzme pretpostavka da organizacijska kultura utječe na poslovni rezultat, onda bi i vremenski slijed tih varijabli trebao biti obrnut. Prvo bi se trebala mjeriti obilježja organizacijske kulture jedne godine, a nakon toga pratiti eventualne utjecaje organizacijske kulture na promjenu poslovnog rezultata iduće ili čak nekoliko idućih godina uzastopno. Osim toga, kako navodi i sâm autor, ispitivana poduzeća nisu bila nimalo homogena po svojim djelatnostima i drugim obilježjima uvjeta poslovanja. Iz tih razloga, na osnovi dobivenih podataka, ne može se pouzdano tvrditi da ne postoji utjecaj organizacijske kulture na poslovni rezultat. Osim toga, autor navodi da su čimbenici koji utječu na poslovni rezultat brojni i raznoliki, vanjski i unutrašnji, stoga veza između organizacijske kulture i poslovnog rezultata nije i ne može biti jednoznačna.

Temeljem novijih istraživanja u menadžmentu i organizaciji može se zaključiti da organizacijska kultura sve više postaje središtem interesa menadžera u svrhu poboljšanja uspješnosti i konkurentske prednosti svoje organizacije. Postoji nekoliko razloga tomu (Bahtijarević – Šiber i dr., 2008, 413, navedeno prema Huczynski i Buchanan, 2007):

- Povećana globalizacija stavlja organizacijsku kulturu kao i kulturu društva u žarište menadžmenta.
- Pretpostavka je da organizacijska uspješnost ovisi o vrijednostima i ponašanju zaposlenika.
- Jaka i jedinstvena kultura ima važnu ulogu u osiguravanju konkurentske prednosti.
- Pokazuje se da organizacijska kultura ima važan utjecaj na organizacijsku produktivnost i uspješnost.
- Menadžment može svjesno upravljati kulturom kako bi postigao organizacijske ciljeve.

Može se zaključiti da kod nas još uvijek nema dovoljno istraživanja koja obuhvaćaju povezanost organizacijske kulture i poslovne etike s poslovnim rezultatom. Rezultati takvih istraživanja bili bi izuzetno korisni direktorima i upravi jer bi pokazali u kojim su segmentima etika i kultura povezane i najviše utječu jedna na drugu te bi pomoću takvih podataka izrađivali strateške planove. Razlog nedostatka istraživanja leži u činjenici što su općenito istraživanja poslovne etike i organizacijske kulture kod nas još uvijek u začetku, što znači da se još uvijek ne zna koja je organizacijska kultura najzastupljenija. Nejasnu je organizacijsku kulturu jako teško, tj. gotovo nemoguće, dovoditi u vezu s bilo kojim čimbenikom pa tako i s poslovnim rezultatom kao jednim od najvažnijih. Preporuka je sustavno istraživati etiku i organizacijsku kulturu kako bi se onda mogli istraživati i ostali organizacijski elementi.

## 5. ETIČKA ORGANIZACIJSKA KULTURA

„Kultura je kompleks pravila o prihvatljivom ponašanju unutar neke ljudske zajednice, sve djelatnosti koje su u skladu s tim pravilima, te materijalne i duhovne tvorevine koje su rezultat tih djelatnosti.“ (Supek, 1989, 149). Kultura je izvjesna tvorevina koja obuhvaća sve vidove ljudskog života, od privatnog do poslovnog. Ono što je bitno jest da se u definiciji osim materijalne, nalaze i duhovne tvorevine. S kulturom se ne rađamo. Dakle, ona nije nešto urođeno, nego su to pravila koja odrastanjem usvajamo. Prema Hallu i drugim teoretičarima kulturalnih studija, kultura nije nešto što se može jednostavno studirati ili cijeliti, već je riječ o kritičkom mjestu socijalne akcije i intervencije u kojem su odnosi među snagama utvrđeni, ali i potencijalno nestabilni (Hall, 1996a). Tom se definicijom na kulturu gleda kao na vrstu bojnog polja na kojem se dominantna kultura sukobljava s kulturom marginaliziranih, odnosno popularnom kulturom (Hall, 1998). Hall tvrdi da kulturu ne treba uzimati „zdravo za gotovo“ jer je ona tada mrtva, a kultura najbolje funkcionira kada je predmet sukoba. Sukob se najčešće javlja u „razdoblju problematičnih značenja“ (Borovac Pečarević, 2014, 16). Značenja postaju problematična zbog neočekivanih događaja koji narušavaju socijalne okvire i tada se u sukob uključuju snažne interesne sfere. Kultura nas uči kakvo je ponašanje prihvatljivo u društvu u kojem živimo. Bit je kulture da objedinjuje vrijednosti i prioritete jednoga društva. „Kulturna promjena se rađa kroz suprotstavljanje pretpostavkama koje se uzimaju 'zdravo za gotovo' i stoga je nužno promatrati kulturu kao mjesto otpora, suprotstavljanja, borbe, odnosno konflikta.“ (Borovac Pečarević, 2014, 17). Prema Whitney (1994), kulturna paradigma organizacije dio je organizacijskih procesa koji se ne da jasno izmjeriti, ali stvara najveće dobitke ili gubitke. Schein (1996) tvrdi da je kultura kao način percepcije, razumijevanja i reagiranja jedna od najmoćnijih i najstabilnijih snaga u organizaciji.

Etička organizacijska kultura ona je kultura koja se temelji na vrijednostima koje organizacija promiče. Pomoću nje poduzeća definiraju što je dobro činjenje. Etičku kulturu najbolje objašnjavaju Trevino i dr., a prema njihovu se mišljenju ona sastoji od načina „kako zaposlenici razumiju što se od njih očekuje i kako se stvarno radi.“ (Trevino i dr., 1999). Svi elementi koji se nalaze u definiciji kulture nalaze se i u definiciji etičke kulture. Etičke organizacije koje posjeduju etičko poslovno ponašanje razvijaju i održavaju zajednički model vrijednosti, navika, običaja i očekivanja koji dominira organizacijskom kulturom. Trenutačni trendovi pokazuju da se poslovanje podiže na višu razinu, tako da organizacije koje posluju po

zakonu postaju organizacije koje poduzimaju društvene inicijative i svojem poslovanju dodaju novu vrijednost uvođenjem etike među temeljne organizacijske vrijednosti. Kako navodi Ferrel, „etički dio organizacijske kulture odnosi se na vrijednosti, vjerovanja i uspostavljanje i provedbu obrazaca ponašanja koje zaposlenici koriste za prepoznavanje i odgovaranje na etička pitanja.“ (Ferrel i dr., 2011, 16).

Vodstvo se često spominje kao jedan od najvažnijih elemenata organizacijske etičke kulture (Brown i Trevino, 2006, Trevino, 1990a). Vođe koje se vide kao sposobni u stvaranju i podržavanju etičke kulture u svojim organizacijama upravo su oni koji predstavljaju, komuniciraju i služe kao uzor visokih etičkih načela (Brown i dr., 2005), oni naglašavaju važnost i ostalih ciljeva, ne samo ekonomskih, sudjeluju u etičkim razgovorima (Bird i Waters, 1989) te održavaju dugoročne veze unutar i izvan organizacije. Upravo su vrhovni menadžeri uzor po ponašanju ostalim zaposlenicima. Oni su ti koji se ponašaju etički i druge potiču na isto takvo ponašanje. Kako navode Odom i Green (2003), etičko je vodstvo ono koje je sposobno otkriti etička pitanja koja su neizbježna te se koristiti etičkim procesom donošenja odluka za rješavanje etičkih sporova. Etičko je vodstvo dio organizacije koje će imati hrabrosti donijeti etičku odluku. „Osnovno opredjeljenje za visoke etičke standarde mora prožimati sve što zaposlenik radi i mora predstavljati temelj za djelovanje vođa širom organizacije.“ (Van Aswegen i Engelbrecht, 2009, 228).

Etička kultura usko je povezana s pravilno uređenom strukturom organizacije te pravilno podijeljenom odgovornošću. Zaposlenicima nije dovoljno dati ovlasti za obavljanje nekog zadatka, već svaka ovlast mora sa sobom nositi i odgovornost. Odnos između ovlasti i odgovornosti mora biti u ravnoteži. Previše ovlasti, a premalo odgovornosti, nerijetko rezultira zlouporabom ovlasti pa dolazi do sukoba interesa i bogaćenja pojedinca nauštrb organizacije. Premalo ovlasti, a previše odgovornosti također nije dobro. Ta je posljednja situacija u praksi mnogo češća, a to dovodi do stresa i frustracije menadžera. U takvim situacijama uspjeh često izostaje iz nekoliko razloga. „Prvo, nedostatak ovlasti onemogućava brzo, adekvatno i pravodobno djelovanje koje je neophodno (...) za ukupnu poslovnu i organizacijsku uspješnost. Drugo, nedostatak ovlasti je najveća prepreka maksimalnom korištenju znanja i sposobnosti, odnosno kompetencija i ukupnih potencijala menadžera. Nedostatak ovlasti onemogućava da organizacija dobije maksimalan povrat na uloženo (visoke plaće, bonuse i ostale beneficije, odnosno kapital koji ulaže u menadžere). Treće (...) taj nesrazmjer izvor je stalne frustracije



menadžera, koja oduzima puno energije, a snižava i „ubija“ entuzijizam i motivaciju.“ (Bahtijarević – Šiber, Sikavica, 2004, 163-164).

Osim strukture i odgovornosti, jedna od bitnih komponenti etičke kulture jest i etički kodeks ponašanja. On mora biti jasan, dobro oblikovan, poseban za određenu praksu i proceduru, razumljiv u potpunosti te provediv.

Organizacije koje imaju etičku kulturu brinu se o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika, o ekologiji, o odgovornosti prema kupcima i društvu te potiču pošteno poslovanje. Prema Trevinu i Weaveru (2001), zaposlenikova percepcija poštenja i pravednosti u organizaciji ima glavnu ulogu u stvaranju etičke kulture. Proces donošenja poslovnih odluka u takvoj organizaciji ne gleda na dobre ili loše odluke samo s obzirom na to ostvaruje li se njima trošak ili dobit, već one uključuju i etičku komponentu. Etičnost stvara stabilnu i pozitivnu organizacijsku kulturu u kojoj se zaposlenici osjećaju sigurno, prevladavaju dobri međuljudski odnosi, radnici napreduju u svojem poslu, što omogućuje uspješno poslovanje. Pozitivna organizacijska kultura novim radnicima daje kontekst unutar kojega pronalaze smisao i značenje organizacijskih događaja, a radnici postaju ponosni što su dio takvog sustava (Newstrom i Davisu (1997).

Sve je više organizacija koje su višenacionalne i posluju na teritorijima različitih država pa se prema tomu etička kultura sve više razvija u globalnom smjeru. Velike organizacije i udruženja ulažu izniman trud kako bi određenim dokumentom ili uredbom ujedinile razlike u poslovanju. Primjer su tomu Europska unija (EU), Sjevernoamerički sporazum o slobodnoj trgovini (engl. *North American Free Trade Agreement, NAFTA*)<sup>17</sup> te Svjetska trgovinska organizacija (engl. *World Trade Organization, WTO*). To su samo neke od organizacija koje svojim radom nastoje stvoriti etičku kulturu zajedničku zemljama članicama. Neke organizacije ne žele poslovati s organizacijama koje nisu članice nekog od tih udruženja. To znači da je organizacijska etičnost bitna za postizanje poslovnih odnosa na svjetskom tržištu. Kako bi se etička organizacijska kultura širila na pravi način, što znači da postoji zastupljenost svih nacionalnih kultura i da se ni jednu članicu ne diskriminira, razvijaju se globalni etički kodeksi. U tom području poznat je Okrugli stol *Caux* (engl. *Caux Round Table, CRT*), osnovan kao međunarodna mreža istaknutih poslovnih ljudi koji su željeli promicati etičnost i moralnost. Poslovna načela CRT-a nastala su 1994. godine nakon 10-godišnjeg rada i dogovora između profitnog i neprofitnog sektora koji je

---

<sup>17</sup> Europska je unija za Europu najvažnija integracija europskih zemalja, a u Americi je to NAFTA (Kanada, SAD i Meksiko).

obuhvatio SAD, Europu i Japan. Namjera im je uspostaviti svjetski standard za poslovno ponašanje, a služe kao temelj za djelovanje poslovnih 'lidera' širom svijeta.<sup>18</sup>

### 5.1. Etička klima i kultura

Prethodno je navedeno da je jedan od elemenata organizacijske kulture organizacijska klima. Dakle, nije riječ o istom terminu. U literaturi se može pronaći kako neki autori cjelokupni etički kontekst organizacije promatraju kroz dvije višedimenzionalne konstrukcije: etičku klimu

---

<sup>18</sup> CRT poslovna načela glase:

1. poštivanje interesnih dioničara iznad dioničara (vlasnika) – načelo upućuje na to da odgovorno poslovanje priznaje svoju dužnost doprinijeti vrijednostima društva kroz bogatstvo i zaposlenost koje stvara proizvodima i uslugama koje stavlja na tržište. Odgovorno poslovanje također održava gospodarstvo zdravim ne samo za dioničare (shareholders), već za sve interesne dionike (stakeholders), a takvo poslovanje ujedno i poštuje interese svojih kupaca, zaposlenika, dobavljača, konkurenata i šire zajednice.

2. doprinos kompanija ekonomskom, socijalnom i ekološkom razvoju – kompanije trebaju doprinositi razvitku društva u kojem posluju kroz održavanje svog „operativnog“ kapitala – financijskog, socijalnog, ekološkog i svih ostalih oblika goodwill-a. Kompanije bi osim doprinosa razvoju države u kojoj posluju trebale doprinositi i razvitku svjetske privrede kroz učinkovitu i mudru uporabu resursa, slobodnu i poštnu konkurenciju uz naglasak na inovativnosti u tehnologiji i proizvodnim metodama.

3. poslovno ponašanje – izgraditi povjerenje koje će biti iznad zakona – svaka kompanija treba poslovati u skladu sa zakonom, ali osim toga kompanije trebaju znati da iskrenost, održavanje obećanja i transparentnost doprinose njihovu kredibilitetu, stabilnosti i učinkovitosti poslovanja na međunarodnoj razini.

4. poštivanje pravila i konvencija – odgovorne kompanije poštuju lokalnu kulturu i tradiciju društva u kojem posluju u skladu s načelima pravednosti i jednakosti. U svakom društvu poštuju se važeći nacionalni i međunarodni zakoni, propisi i konvencije, trgovanje i tržišno natjecanje su pravedni.

5. potpora multilateralnoj trgovini – odgovorne kompanije trebaju poštivati multilateralne sustave kao što su GATT ili WTO i ostale. Trebaju promicati liberalizaciju trgovine i umanjivati one domaće mjere koje bespotrebno smetaju globalnoj trgovini. Takvi postupci ne smiju ugrožavati nacionalne interese države.

6. poštovanje prema okolišu - odgovorne kompanije trebaju štititi i gdje je moguće unaprijediti okoliš kako bi se spriječila nepotrebna uporaba resursa. Odgovorno poslovanje znači poslovati u skladu s najboljim praksama upravljanja okoliša kako bi se zadovoljile potrebe današnjice bez ugrožavanja potreba budućih naraštaja.

7. izbjegavanje ilegalnih aktivnosti – odgovorne kompanije ne sudjeluju i ne podupiru davanje mita, pranje novca i druge nezakonite radnje. Naprotiv, trebaju surađivati s drugima kako bi ih uklonile. Ne smiju trgovati oružjem ili drugim sredstvima za terorističke aktivnosti, drogom ili ostalim oblicima nedopuštenog trgovanja.

Izvor: Caux Round Table: <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?&menuid=8> (posjećeno: 16.4.2015.)

(Victor i Cullen, 1987) i etičku kulturu (Trevino, 1990). Vodile su se brojne rasprave oko tih dvaju pojmova. I etička klima i etička kultura odnose se na kontekst organizacije u čijem okviru predstavljaju utjecaj na stavove i/ili etičko ponašanje. Prema Trevinu i dr. (1998), termin „klima“ podsjeća na meteorološki termin poput temperature, vlažnosti, oborina, vjetrovitosti i drugih atmosferskih uvjeta koji mogu utjecati na pojedinca iako se ne zna točno kakav će biti taj utjecaj. Dakle, etička se klima odnosi na „šire normativne karakteristike i kvalitete koje govore ljudima kakve je vrste ta organizacija - odnosno, ono što organizacija cijeni.“ (str. 308). Klima govori kakva je radna atmosfera. S druge strane, isti autori (Trevino i dr., 2001) pojam „kultura“ vide kao pojam koji podsjeća na pravila, nagrade, vodstvo, rituale i priče – smislenije sredstvo koje oblikuje i usmjerava ponašanje. Kroz taj metaforički prikaz vidljivo je da klima predstavlja ono što ljudi govore o organizaciji, kakvo je njihovo mišljenje o organizaciji i njezinim vrijednostima. Etička kultura predstavlja formalne i neformalne elemente sustava kontrole. Ti elementi sustava mnogo su preciznije usmjereni na ponašanje. Bez obzira na razlike između etičke klime i kulture, zbog holističkog pristupa istraživanju organizacijske kulture, oba će pojma biti obuhvaćena istraživanjem. Kultura se često mjeri pomoću kvalitativnih metoda istraživanja, dok se klima često istražuje kvantitativno (najčešće anketom). Razina istraživanja kulture mnogo je dublja nego klime; kultura se temelji na duljem razdoblju, dok klima može biti trenutak u vremenu, predstavljati neku situaciju ili događaj. Osim toga, razlike između klime i kulture mogu biti to što je kultura dugoročna i trajna, a klima kratkoročna i na nju se može lakše utjecati vanjskim i unutrašnjim čimbenicima (Kotter i Heskett, 1992).

Tablica 2. Razlika između etičke kulture i etičke klime

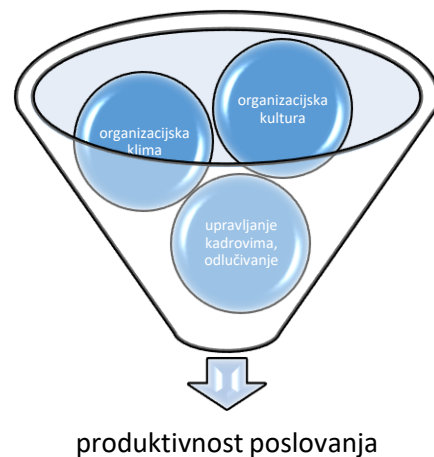
Etička kultura	Etička klima
<p>Temelji se na antropologiji.</p> <p>Žarište je na ispitivanju formalnog i neformalnog sustava kontrole te kako ti sustavi uče vrijednostima i utječu na ponašanje.</p> <p>Uključuje formalne elemente etičkog i elemente programa usklađivanja, sustav nagrađivanja i kažnjavanja.</p>	<p>Temelji se na psihologiji.</p> <p>Žarište je na ispitivanju postojanja i utjecaja organizacijske „osobnosti“.</p> <p>Uključuje kolektivne percepcije, stavove i kriterij odlučivanja te stil, „tko smo mi“ kao organizacija.</p>

Izvor: Izradila autorica prema Ethics Resource Center: <http://ethics.org/files/u5/EOA-Report-FINAL.pdf> (str.13), pristup: 6. 3. 2015.

Prema izvještaju organizacije *Ethics Resource Center* (<http://ethics.org/files/u5/EOA-Report-FINAL.pdf> (str. 11., posjećeno 25. 2. 2015.) literatura o etičkoj kulturi razvila se iz koncepta organizacijske kulture, a organizacijska se kultura razvila iz istraživanja društvene kulture. Poput društva, organizacije su razvile vlastitu kulturu. Radno mjesto, svakodnevne aktivnosti i odlučivanja opterećenja su koja imaju značenje za poslovanje, pomoću njih se uči što je vrijedno i pokazuju koliko su dosljedne naše riječi i akcije.

Kopelman i dr. (1990) utvrdili su model po kojem organizacijska kultura pripada širem kontekstu kulture. Taj model govori kako organizacijska kultura zapošljavanjem, nagrađivanjem, praćenjem razvoja i napredovanja utječe na organizacijsku klimu. Klima oblikuje radnu atmosferu u organizaciji ovisno o zadovoljstvu poslom, radnom motivacijom, a iz svega toga proizlazi trud i zalaganje zaposlenih, odanost organizaciji. Ti obrasci ponašanja djeluju zatim na organizacijsku uspješnost, tj. na produktivnost poslovanja. Autori vide uzročnu vezu između kulture i upravljanja kadrovima, klima je intervenirajuća varijabla, a produktivnost je kriterij za ocjenu uspješnosti svih tih čimbenika.

Slika 3. Odnos utjecaja organizacijske klime, kulture i upravljanja na produktivnost poslovanja



Izvor: autorica

Ovaj prikaz predstavlja utjecaj organizacijske kulture, klime i upravljanja (koje se temelji na odlučivanju) s produktivnošću organizacije. Vidljiva je međusobna povezanost klime i kulture u postizanju zajedničkog i temeljnog cilja organizacije, koji je u ovom slučaju prikazan kao produktivnost poslovanja. Produktivnost obuhvaća način iskorištavanja proizvodnih čimbenika u organizaciji. Proizvodni čimbenici mogu biti kapital, znanje, informacije, rad. Na osnovi klime i kulture svi se proizvodni čimbenici oblikuju i tako pridonose produktivnosti.

## 5.2. Stvaranje etičke organizacijske kulture

Za stvaranje etičke kulture koja će biti primjer drugima kako poslovati treba proći dosta vremena. Nije dovoljno postaviti moralno vodstvo i očekivati da će odmah i cijela organizacija početi poslovati u skladu s etičkim pravilima. Organizacijska kultura mora se njegovati i neprekidno razvijati da bi s vremenom postala etička organizacijska kultura. Prema Stoneru (1989), postoje četiri skupine koje se moraju razvijati da bi se omogućilo kvalitetno stvaranje takve etičke organizacijske kulture. Svaka se od tih skupina mora dosljedno unaprjeđivati i mora biti spremna odgovoriti na određene probleme i nedoumice.

Stoner navodi četiri skupine prema kojima se razvija etička organizacijska kultura:

a) Uspostavljanje jasnih moralnih vrijednosti

Unutar organizacije mora postojati kodeks ponašanja koji će pripomoći uspostavljanju etičkih vrijednosti. Kodeks predstavlja namjere i očekivanja organizacije. On može biti ograničavajući jer njime se ne mogu predvidjeti sve moguće etičke nedoumice (Newstrom i Davisu, 1997). Uglavnom, kodeksi obuhvaćaju samo glavne probleme. Vrijednosti nije dovoljno samo nabrojati, već se među njima moraju utvrditi uzročno-posljedične veze. Organizacija mora raditi na poticanju donošenja svake etičke odluke. Osim što je izuzetno važno poduprijeti donošenje strateške odluke, organizacija mora biti spremna potaknuti, ohrabriti i nagraditi donošenje svake etičke odluke. Tako moralno ponašanje postaje rutina i osnovne vrijednosti ostaju čvršće. Neke organizacije već pri zapošljavanju novih djelatnika upućuju na važnost moralnih vrijednosti za organizaciju te na posljedice devijantnog ponašanja. O etičkim se pitanjima ne mora raspravljati samo na velikim otvorenim seminarima. Etička pitanja mogu biti dijelovi radnih sastanaka, grupnog odlučivanja ili strateškog planiranja i razvoja. Primjerice, može se osnovati „etički krug“ (Stoner, 1989, 41) kao jedan od krugova kvalitete unutar organizacije kako bi se zaposlenicima omogućila rasprava i kako bi se unutar etičkog kruga mogli voditi razgovori o nekim posebnim i izrazito zahtjevnim etičkim nedoumicama.

b) Moralnim vrijednostima treba dati prioritet.

Ne samo što moralne vrijednosti trebaju biti afirmirane unutar organizacije, one moraju biti i važne za zaposlenike pri provedbi radnih zadataka. Svakodnevno pridavanje pozornosti tim vrijednostima pridonosi njihovu jačanju. Osobito je važno jasno smjestiti moralnu vrijednost u odnosu na druge poslovne vrijednosti kod poduzimanja radnji pri kojima može doći do sukoba vrijednosti. Na primjer, je li organizacija spremna žrtvovati pristup novom tržištu radije nego platiti mito? Odgovori na to i slična pitanja trebaju biti određeni unutar organizacije ovisno o prioritetu koji ima određena vrijednost.

c) Moralne vrijednosti moraju biti sustavno održavane.

Dosljednost moralnih vrijednosti odvija se na dvjema razinama: dosljednost na organizacijskoj razini (postojanje etičkog pravobranitelja u organizaciji, etički *hotline*, zviždači) i dosljednost unutar različitih situacija (kako organizacija reagira u kriznim situacijama).

d) Internalizacija moralnih vrijednosti

Internaliziranje vrijednosti pripada najvišem stupnju afirmacije moralnih vrijednosti, a događa se kada članovi organizacije usvoje moralne vrijednosti koje je postavila organizacija kao svoje i

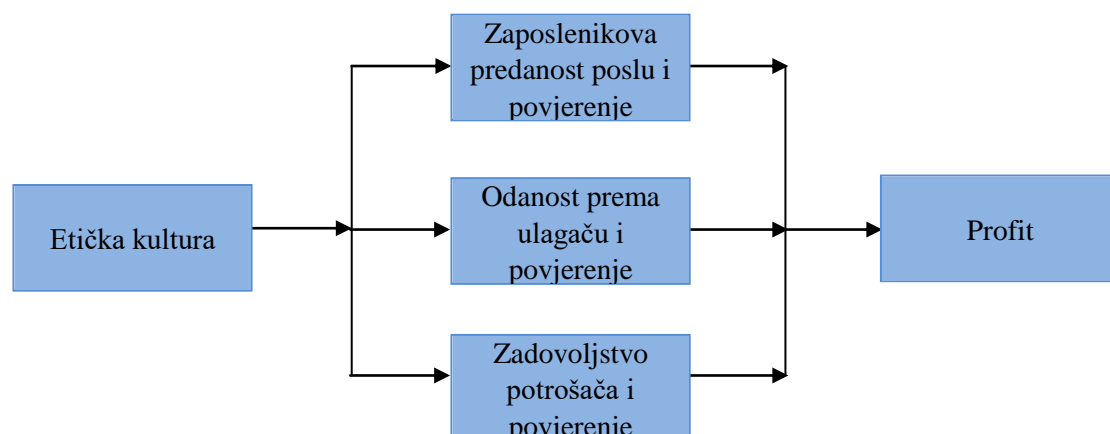
voljni su ih primjenjivati. Tada je internalizacija uspješna. Kako bi se to dogodilo, članovi organizacije moraju vjerovati kako je u njihovu vlastitom interesu da prihvate moralne vrijednosti koje propisuje organizacija. Taj je uvjet ostvariv jedino onda kada organizacijski sustav nagrađivanja i sustav kazni (disciplinski sustav) jasno jača i podupire moralne vrijednosti.

### 5.3. Važnost etičke organizacijske kulture za organizaciju

Sve više organizacija nastoji upoznati svoje zaposlenike s važnošću poslovne etike uvodeći etičke programe kao oblik usavršavanja zaposlenika i njihova upoznavanja s temeljnim vrijednostima. Etička organizacijska kultura u organizaciji nastaje u trenutku kada zaposlenici u procesu donošenja odluka razmišljaju o tome je li njihova odluka dobra ili loša, moralna ili nemoralna. Prema Trevinu (1990), organizacije koje posjeduju etičku kulturu stvaraju i održavaju zajednički model vrijednosti, navika, običaja i očekivanja koje dominiraju propisanim ponašanjem u organizaciji. Većina poslovnih ljudi donosi etičke odluke zato što smatraju da takve odluke njihovu organizaciju čine društveno odgovornom, a time joj povećavaju i uspješnost. Prema Ferrellu i dr. (2011), veza između poslovne etike i organizacijske uspješnosti može se promatrati kroz četiri dijela:

1. doprinos poslovne etike predanosti zaposlenika,
2. doprinos poslovne etike odanosti prema ulagaču,
3. doprinos poslovne etike zadovoljstvu potrošača,
4. doprinos poslovne etike ostvarenju profita.

Slika 4. Uloga etičke organizacijske kulture na uspješnost poslovanja



Izvor: Izradila autorica prema Ferrell i dr. 2011, 18

Doprinos poslovne etike predanosti zaposlenika – zaposlenikova predanost poslu i povjerenje ovisit će o snazi i mogućnosti menadžmenta da procijeni potrebu i sposobnost zaposlenika. Menadžment je onaj koji određuje obveze i zadatke te određuje tempo realizacije istih. Ako sve obveze i njihova realizacija budu delegirane na zaposlenike koji to mogu ispuniti, stvorit će se učinkovito okruženje. Ako se za određeni posao odabere kriva osoba (nedostatak vještina, kompetencija), posao trpi. Svaka organizacija treba ulagati u razvoj ljudskog kadra jer će tako biti poželjno mjesto rada, a zaposlenici će biti predani poslu i razvijat će povjerenje prema organizaciji. U takvom su okruženju zaposlenici spremni uložiti svoja znanja i vrijeme ne samo unutar okvira organizacije, nego i za širu društvenu zajednicu u obliku društveno odgovornog poslovanja.<sup>19</sup> Prema Leo (1996), zapažanje zaposlenika da njihovo poduzeće ima etičku kulturu vodi do unaprjeđenja ishoda poslovanja unutar organizacije. U organizaciji je izuzetno bitno da zaposlenici među sobom i unutar odjela dijele zajedničku viziju povjerenja. Prema Ferrellu i dr. (2011), utjecaj viših razina povjerenja najveći je u vezama unutar odjela i radnih grupa, ali povjerenje je također bitan čimbenik u odnosima među odjelima. Istraživanje John Galvina (2000) o lojalnosti zaposlenika i radnoj praksi pokazuje da tvrtke koje su prema mišljenju zaposlenika visokoetičke imaju šest puta veću vjerojatnost da će zadržati radnike. Također, zaposlenici čije je poduzeće snažnije uključeno u zajednicu osjećaju veću odanost svojem poslodavcu.

Doprinos poslovne etike odanosti prema ulagaču/dioničaru – etičko ponašanje u organizaciji rezultira odanosti ulagača i može pridonijeti uspjehu u rješavanju širih društvenih pitanja. Lee Scott, predsjednik uprave Walmarta, vidi vezu između vrijednosti koje tvrtke daju

---

<sup>19</sup> Brojni su primjeri veze između poslovne etike i zaposlenika. Banke Washington Mutual imaju program „Učenička štednja“. Stručnjaci iz banke odlaze u škole i uz pomoć roditelja uče djecu kako štedjeti novac. Jednom tjedno djeca donose novac u školu i predaju ga volonterima koji taj novac ulažu na djetetov štedni račun. Kompanija Dell skuplja stara računala i poklanja ih neprofitnim udrugama i javnim ustanovama te snosi trošak njihova recikliranja. Dellovi zaposlenici svakog mjeseca sudjeluju u „Tjednu društveno korisnog volonterskog rada širom svijeta“, što uključuje i čišćenje parkova. Za više takvih primjera pogledati: Kotler, P., Lee, N. (2009). Korporativna društvena odgovornost: učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj. Od primjera organizacija u našoj državi mogu se izdvojiti: Hauska & partner koja ima inovativni model upravljanja znanjem ulaganjem u zaposlenike u vidu formalne (seminari) i neformalne edukacije (brošura za edukaciju o poduzeću i njegovom djelovanju). U organizaciji se organiziraju i međunarodne radionice po „World Caffé“ metodi te „CoRe“ („Corporate Relations“). U poduzeću Oikon potiče se obrazovanje zaposlenika ulaganjem u formalno obrazovanje na poslijediplomskim studijima. Erste&Steiermärkische banka usredotočuje se na kulturu i mlade, raspisuje natječaj za otkup umjetničkih djela te tako rade na promidžbi i afirmaciji mladih umjetnika. Za više informacija o sličnim aktivnostima pogledati: Omazić, 2012.



ulagačima i pomoći u rješavanju većih društvenih problema jer se međusobno mogu nadopunjavati kada se pravilno razvijaju i usklade. Današnji su ulagači jako oprezni pri ulaganju u određeno poduzeće. Njih zanima je li poduzeće etičko, kako se odnosi prema široj zajednici i kakav ima ugled. „Ulagачi prepoznaju da poslovna etika pruža temelj za djelotvornost, produktivnost i profit. Isto tako ulagači znaju da negativni publicitet, tužbe i novčane kazne mogu smanjiti cijenu dionica, umanjiti odanost potrošača i predstavljati prijetnju dugoročnom poslovanju poduzeća.“ (Ferrell i dr. 2011, 20).

Doprinos poslovne etike zadovoljstvu potrošača – uopćeno pravilo kaže da je najbitniji odnos između organizacije i njezinih potrošača: „Kupac je uvijek u pravu.“ Organizacija treba ne samo zadovoljiti nastale potrebe svojih potrošača, već ih treba otkriti prije nego one postanu evidentne. To će moći učiniti ako proizvod ili uslugu koju organizacija nudi budu stalno razvijali. U odnosu s potrošačima bitno je neprekidno razvijati i povjerenje i suradnju. S rastom povjerenja raste i mogućnost poduzeća za sve boljim shvaćanjem potreba potrošača, a zatim i njihovim zadovoljenjem. Uspješna poduzeća od svojih potrošača traže povratnu informaciju o proizvodu i tako uspijevaju učinkovitije riješiti problem. Odnos s potrošačima važan je i zato što će zadovoljan potrošač ponovno kupiti proizvod, a nezadovoljan će svima reći da proizvod ne valja. „Povjerenje javnosti je temeljno za održavanje dobrih dugoročnih odnosa između poduzeća i potrošača.“ (Ferrell i dr., 2011, 20). Organizacije koje imaju snažnu etiku poslovanja na prvo mjesto stavljaju zadovoljstvo potrošača jer zadovoljenjem potreba potrošača zadovoljavaju se „interesi svih zaposlenika, dobavljača i drugih interesnih grupa u odlučivanju i provedbi.“ (Ferrell i dr., 2011, 20).

Doprinos poslovne etike ostvarenju profita usko je vezan sa zadovoljenjem potreba potrošača. Zadovoljni će potrošači i dalje kupovati proizvod i pridonositi ostvarivanju profita poduzeća. Osim potrošača, i svi će ostali interesni dionici biti spremniji na poslovnu suradnju s takvom organizacijom.

Važnost etičke organizacijske kulture može se promatrati i kroz pravni sustav. Ako se u etički kodeks ponašanja uvedu odredbe koje su ujedno i zakonom zabranjene (primjerice, organizacija ne tolerira diskriminaciju na radnom mjestu po svim oblicima, maltretiranje zaposlenika i dr.), onda se na takav način mogu izbjeći različite tužbe i kazne zbog neprimjerenog ponašanja. Organizacijska etička kultura jača povezanost među zaposlenicima unutar istih razina, ali i u odnosu zaposlenik - uprava.

Važno je također priznati da i jako dobri zaposlenici mogu biti skloni neetičkom izboru ako njihova radna okolina ne ističe etičke vrijednosti i pritišće ih zbog ispunjenja kratkoročnih financijskih ciljeva pod svaku cijenu (Ethics Resource Center, 2010). Kada organizacija ima izgrađen sustav vrijednosti koji svaki zaposlenika doživljava kao ispravan i njemu blizak, tada i zaposlenik osjeća da radi bez pritiska. Da bi vladalo takvo ozračje u organizaciji, nužno je razviti i primjenjivati etičku organizacijsku kulturu.

Ardichvili i dr. (2009) utvrdili su model etičke organizacijske kulture koji se sastoji od pet klastera. Svaka je skupina predstavljena s pet do sedam opisnih izjava koje su se najčešće ponavljale tijekom intervjua s ispitanicima. Istraživanjem je dobiven „model koji može utjecati na operativne prakse u kreiranju i održivosti organizacijske kulture koja potiče etičko ponašanje i obvezu poštivanja zakona.“ (Ardichvili i dr, 2009, 449). Autori su istraživanjem pokazali da organizacijske kulture koje imaju obilježja toga modela pripadaju etičkoj organizacijskoj kulturi jer poslovna će kultura s tim obilježjima nadvladati minimalne zakonske uvjete.

Pet je klastera od kojih se sastoji taj model:

1. poslanje i vođenost vrijednostima,
2. ravnoteža dioničara,
3. učinkovitost vođenja,
4. procesni integritet,
5. dugoročna perspektiva.

Autori ističu kako je najvažniji klaster onaj prvi - poslanje i vođenost vrijednostima. Da bi organizacija mogla poslovati i napredovati, poslanje i vrijednosti moraju biti temeljne komponente strategije organizacije. „Moraju biti usklađeni (op.a. poslanje i vrijednosti) kako bi promovirali visoku kvalitetu kulture i tekli slobodno i sistematično kroz organizaciju te postali izvor operativnih normi (npr. kodeks ponašanja i etike) koji vode željenom ponašanju.“ (Ardichvili i dr., 2009, 449). Glavno je obilježje toga modela da mora postojati jasnoća poslanja i vrijednosti koje se očituju u etičkim smjernicama i ponašanju te su održive dugoročno. Takve organizacije moraju imati usvojen etički kodeks, izgrađen odnos povjerenja i poštovanja. Organizacijska kultura izgrađena na vrijednostima jaka je kultura koja ima snagu udaljiti osobe koje ne dijele vrijednosti i čije ponašanje ima obilježja lošeg ponašanja.

Ispitanici koji su sudjelovali u navedenom istraživanju često su navodili kako postoji veza između etike i dugoročnog poslovanja, što je dovelo do stvaranja grupe „dugoročna perspektiva“. Sve radnje koje su etičke trebaju se odvijati dulje vrijeme („ponašati se u najboljem

interesu kupca dulje vrijeme“, „poslanje ispred profita, dugoročno ispred kratkoročnog“, „upravni odbor gleda dugoročno pri upravljanju dioničarskim vrijednostima“).

U skupini „ravnoteža dioničara“ istraživači navode važnost brige za sve zaposlenike na pošten način i ističu potrebu poštene naknade. Oni vjeruju da organizacije moraju „povezati održivost okoliša, socijalnu odgovornost i profit.“ Ravnoteža dioničara definirana je kao glavno obilježje etičke kulture.

Skupina „učinkovitost vođenja“ temelji se uglavnom na izjavama koje potvrđuju da „etička kultura počinje na vrhu i prenosi se primjerom“. Kod vrhovnih menadžera mora postojati sklad između riječi i djela, tj. ono što je rečeno mora biti i provedeno. U toj se skupini navodi i važnost etičkog ponašanja na svakoj razini organizacijske strukture. Vrhovni menadžment u takvoj organizaciji ima visok osobni integritet.

Kako bi sve informacije o organizaciji dolazile do svih zaposlenika, ističe se „procesni integritet“. Unutar njega kao bitne sastavnice poslovanja ističu se „ulaganja u etičke treninge i komunikaciju kroz organizaciju“. Stavlja se naglasak na kvalitetu koja se neprekidno kontrolira u procesima. Ta skupina uključuje glavne funkcionalne jedinice poslovanja: regrutiranje, zapošljavanje, otpuštanje, kompenzacija, promoviranje, komuniciranje. Nesmetana realizacija procesa odvija se uz potporu i poticanje uprave i kvalitete. Prisutna je i izražena transparentnost u odlučivanju.

Kako se zakoni, ali i preferencije ljudi izrazito brzo mijenjaju, tako i organizacijska etička kultura mora biti sposobna prilagoditi se promjenama. Zahtjev za promjenama može biti iniciran zbog promjena unutar organizacije poput njezina rasta, zbog promjene zakona u vanjskoj okolini i dr. Kultura nikako ne pripada fiksnim tvorevinama. Zbog navedenih promjena, nužno je ulagati u stalne edukacije iz područja poslovne etike i često je potrebno imati zaposlenu osobu koja će voditi brigu o tome. To sve zahtijeva financijske i ljudske resurse koje neke organizacije nisu spremne ponuditi.

Kako navode Van Aswegen i Engelbrecht (2009), nakon razočaravajućih organizacijskih skandala s kojima je javnost bila upoznata, povratak je etike u organizacije postao izrazito važan i organizacijsko je vodstvo shvatilo koliko je etičko vodstvo bitno. Prema Fulmeru (2004), etičke prakse nisu bitne samo za preživljavanje sve većeg broja skandala i njegovih negativnih utjecaja, već etičke prakse utječu na povećanje ugleda organizacije kao iskrenog i pouzdanog poslodavca i poslovnog partnera.

Prema Certo i Certo (2009, 67), etička poslovna praksa može unaprijediti poslovanje organizacije u trima važnim područjima:

1. proizvodnost – na zaposlenike uvelike utječe način upravljanja organizacijom. Ako uprava djeluje etički prema zaposlenicima, to će se pozitivno odraziti na poslovanje. Ako se organizacija brine o zdravlju zaposlenika različitim savjetovanjima, smanjit će se zdravstveni troškovi i skratit će se trajanje bolovanja.<sup>20</sup>
2. odnosi dionika – područje se odnosi na pozitivno djelovanje prema vanjskim dionicima (dobavljači, kupci). Pozitivan odnos, tj. etička praksa poslovanja s njima znači privlačenje još više klijenata.
3. zakonski okvir – na osnovi prethodno nabrojanog područja etičke prakse javnost stvara sliku o poslovanju organizacije. Ako javnost smatra da organizacija posluje neetički, utjecat će na zakonodavna tijela u cilju revidiranja poslovanja. Iz toga razloga smatra se da etička praksa upravljanja može zakonske propise svesti na minimum (Certo i Certo, 2009, 67).

#### 5.4. Etičke nedoumice u organizaciji

Definiranje etičkog problema u organizaciji prvi je korak u donošenju dobre poslovne odluke. U organizacijama koje ne posjeduju smjernice za etičko ponašanje, poput kodeksa poslovne etike, često je teško okarakterizirati pojedine situacije kao etičke probleme. Razlog je tomu što zaposlenici u takvim organizacijama poslovanje mogu shvatiti kao „igru“ (Ferrell i dr. 2011, 60) pomoću koje unaprjeđuju vlastiti položaj ili povećavaju profit organizacije posežući za neetičkim, a ponekad i ilegalnim ponašanjem. Kako navode Ferrell i dr. (2011), nitko u svojem obiteljskom životu nema profitne motive s kojima se mora boriti. Obiteljske se vrijednosti ne temelje na ostvarivanju profita, a to je obično slučaj kod organizacija. Ipak, ljudi zapošljavanjem nose sa sobom vrijednosti stečene u obitelji pa se prema tomu ne može govoriti o podvojenosti morala. Dobar je građanin i dobar zaposlenik u smislu vrijednosti (poštenje, iskrenost i integritet) koje unosi u poslovne odnose, jedino što su odgovornosti koje ima zaposlenik prema organizaciji

---

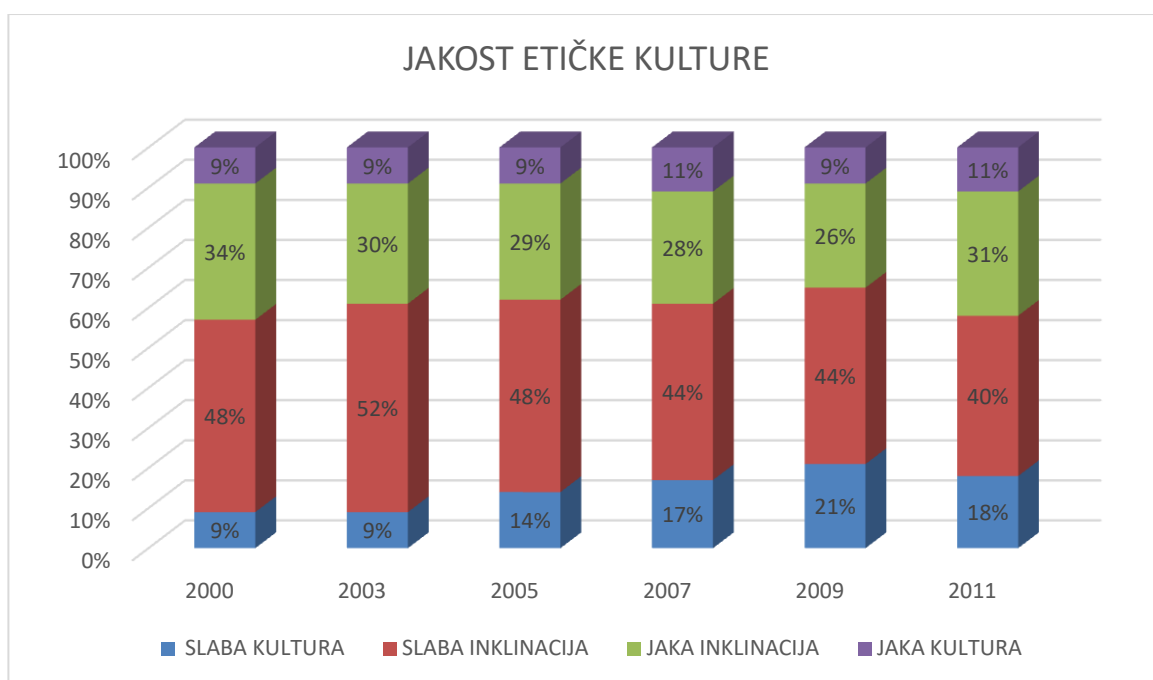
<sup>20</sup> Primjer je tomu Control Data Corporation.

drukčijeg oblika i rizika nego one obiteljske. Sustav je vrijednosti jedne organizacije izravno ili neizravno povezan s profitom, povećanjem prihoda, zaradi po dionici, troškovima, operativnoj dobiti, EDITDA, povratu kapitala i imovine i dr. Poslovno odlučivanje često uključuje nedovoljno jasne situacije. Kako navode Ferrell i dr. (2011), samo zato što se neka aktivnost smatra etičkim problemom, ne znači da ponašanje mora biti nužno neetičko. Često se u literaturi mogu sresti termini „etički problem“ i „etička nedoumica“. „Etička nedoumica“ bio bi prihvatljiviji naziv u tumačenju određenog ponašanja. Primjerice, odlučivanje koje je svakodnevno prisutno u radu organizacije nije etički problem sve do trenutka kada se počinje odlučivati na štetu interesnih dionika. Pri odlučivanju mogu se javiti nedoumice jer uvijek postoji prostor za dvije strane odlučivanja: moralno i etički ispravno ili nemoralno i etički neispravno. U tom slučaju javlja se nedoumica te tada odlučivanje može postati problem. Etičke su nedoumice određene situacije, problemi ili čak prilike koje zahtijevaju razmišljanje, raspravljanje ili istraživanje kako bi se donijela odluka. Kako je poslovni svijet podložan stalnim promjenama, tako i gotovo svakodnevno nastaju novi etički problemi. Prema Krkaču (2007), potrebno je strogo razgraničiti ekonomsku, pravnu, političku i socijalnu dimenziju od etičke dimenzije. Najčešći slučaj etičke nedoumice uključuje odvagivanje između „monetarnog profita“ i „onoga što osoba ili osobe (ili tvrtka) drže primjerenim smjerom djelovanja“ (str. 225). Kultura kod etičkog smjera djelovanja igra važnu ulogu. Primjerice, u SAD-u na prvi sastanak s klijentom neprimjereno je donositi dar, dok je u Japanu nepristojno doći na prvi sastanak s klijentom bez dara. Anketa o nacionalnoj poslovnoj etici (National Business Ethics Survey – NBES), među ostalim, obuhvatila je mjerenje elemenata etičke kulture poput: pouzdanosti menadžmenta, pričaju li menadžeri na svim razinama menadžmenta o etici i modelu dobrog ponašanja, u kojoj mjeri zaposleni promiču vrijednosti i jesu li si potpora etičkom ponašanju, odgovornosti i transparentnosti. Udio zaposlenika koji su rekli da je etička kultura poduzeća u kojem rade slaba kultura u 2011. iznosio je 42 %, što je najveći postotak od 2000. godine.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Godina 2000. znakovita je s obzirom na pojavu velikih financijskih skandala koji su se tada dogodili u SAD-u. Iz toga je razloga etička poslovna kultura ocijenjena slabom.

Grafikon 1. Percepcija zaposlenika o etičkoj kulturi organizacije u kojoj rade

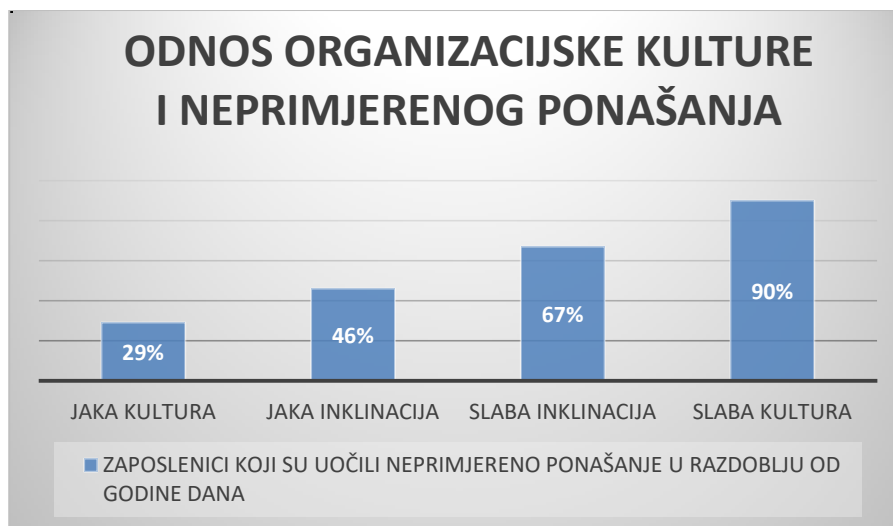


Izvor: Prilagodila autorica prema Ethics Resource Center, NBES: Etička kultura: slabija nego ikad (<http://www.ethics.org/files/u5/FinalNBES-web.pdf>, pristupila: 20. 5. 2015) str. 19-20.

Rezultati prikazani na prethodnom grafikonu govore o postojanju mnogo etičkih problema unutar organizacija. Unatoč sve većem broju istraživanja i razvoju poslovne etike, etički su problemi i dalje prisutni. Jedan je od razloga takvom stanju i to što se rastom i razvojem gospodarstva, globalnih tržišta i otvorenosti međunarodne trgovine javlja sve veći broj raznolikih etičkih problema koji zbog zahtjevnosti tržišta postaju sve složeniji. Zaposlenici sve više osjećaju pritisak pri odlučivanju, zbog čega dolazi i do zaobilazanja etičkih pravila i kršenja zakona. Iz grafikona je također vidljivo da je izrazito veliko inklinirajuće područje etičke organizacijske kulture. Taj dio obuhvaća područje na kojem se treba neprekidno raditi kako bi postao područje jake organizacijske kulture. Jaka se inklinacija kreće oko 30 %, što znači da to područje može postati područje jake organizacijske kulture, ali može postati i područje jake inklinacije, tj. težiti jakoj kulturi. Područje slabe inklinacije još je veće, oko 50 %. Inklinirajuća su područja potencijal za razvoj jake organizacijske kulture. Takvo stanje upozorava da bi organizacije koje nemaju razvijenu i dobro utemeljenu etičku kulturu mogle doživjeti krizu zbog neprimjerenog ponašanja zaposlenika. U svakom slučaju, treba sustavno raditi na oblikovanju

inklinirajućih graničnih vrijednosti u korist poslovanja organizacije. Najmanje je organizacija u kojima je izraženo postojanje jake ili slabe kulture.

Grafikon 2: Odnos organizacijske kulture i neprimjerenog ponašanja



Izvor: Prilagodila autorica prema Ethics Resource Center, NBES: Etička kultura: slabija nego ikad (<http://www.ethics.org/files/u5/FinalNBES-web.pdf>, pristupila: 20. 5. 2015), str. 20.

Grafikon 2 pokazuje da postoji jaka veza između organizacijske kulture i neetičkog ponašanja. U slabim organizacijskim kulturama primijećeno je 90 % neetičkih radnji u razdoblju od godine dana za razliku od jake organizacijske kulture, gdje je primijećeno svega 29 % neetičkog ponašanja. Značajno je manje neetičkog ponašanja kod jakih organizacijskih kultura zato što one podupiru etičko ponašanje te postoje jasne smjernice za takvo poslovanje.

Tablica 2. Vrste neprimjerenog ponašanja u organizaciji

PONAŠANJA	2000.	2003.	2005.	2007.	2009.	2011.
Uočena neprimjerena ponašanja	51 %	45 %	52 %	55 %	49 %	45 %
Zlouporaba vremena tvrtke	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	33 %
Uvrjedljivo ponašanje	24 %	22 %	20 %	21 %	22 %	21 %
Laganje zaposlenicima	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	20 %	19 %	20 %
Zlouporaba resursa tvrtke	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	23 %	20 %
Kršenje politike tvrtke o uporabi interneta	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	16 %
Diskriminacija	16 %	14 %	12 %	13 %	14 %	15 %
Sukob interesa	Nije mjereno.	Nije mjereno.	18 %	23 %	16 %	15 %
Neprimjereno socijalno umrežavanje	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	14 %
Narušavanje zdravlja i sigurnosti	Nije mjereno.	Nije mjereno.	17 %	15 %	11 %	13 %
Laganje vanjskim dioničarima	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	15 %	12 %	12 %
Krađa	13 %	13 %	12 %	11 %	9 %	12 %



Krivotvorenje izvješća o radnim satima	20 %	22 %	16 %	17 %	Nije mjereno.	12 %
Povrjeda zaposlenikovih beneficija	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	Nije mjereno.	11 %	12 %
Seksualno uznemiravanje	13 %	14 %	10 %	10 %	7 %	11 %

Izvor: Prilagodila autorica prema Ethics Resource Center, NBES: Etička kultura: slabija nego ikad (<http://www.ethics.org/files/u5/FinalNBES-web.pdf>, pristupila: 20. 5. 2015), str. 39.

U prethodnoj tablici prikazani su samo najčešći problemi koji se javljaju u organizacijama, ali stvarnih problema ima mnogo više. Svaka manipulacija, prikrivanje informacija, tajni dogovori, nepostojanje transparentnosti znači nanošenje štete drugima. U Republici Hrvatskoj počinju se prepoznavati slučajevi neetičkog ponašanja. Primjer tomu može biti narušavanje tržišnog natjecanja sklapanjem sporazuma koji sadržava zabranjene odredbe o minimalnim cijenama. Takvim sporazumom dobavljač je uvjetovao najnižu cijenu ispod koje kupac ne može prodavati njegove proizvode krajnjem kupcu. Agencija za nadzor tržišnog natjecanja (AZTN) utvrđuje takve nepravilnosti te u skladu s propisima izriče odgovarajuće kazne potpisnicima sporazuma. Osim toga, u Republici se Hrvatskoj javljaju problemi vezani uz zaposlenike, tj. postoje situacije u kojima im se ugrožava njihov status i prava zbog visokog stupnja nezaposlenih na tržištu rada te se u kratkom roku može zaposliti nova osoba. Izraženo je i primanje i davanje mita u obliku novca, darova i informacija.

Kako navodi Krkač (2007) ključni su problemi poslovne etike sljedeći:

1. podmićivanje,
2. prisila (prijetnja),
3. obmanjivanje,
4. nepravedna diskriminacija.

#### 5.4.1. Načini rješavanja etičkih nedoumica

Opće je poznato da svaka organizacija ima strateški, financijski i pravni interes poduzimati odgovarajuće mjere za sprječavanje nepravde i zloporabe (Bamberger, 2006; Karpoff i dr., 2008). Također, organizacije imaju društvenu i etičku obvezu spriječiti svaku nepravdu koja je prisutna u organizaciji. Bez obzira na to koliko je organizacija svjesna nepravde koja se događa, čak i uz najbolje preventivne mjere, loše je ponašanje nemoguće u potpunosti izbjeći. Organizacije bi trebale raditi na unaprjeđenju svojega ustrojstva u smislu što ranijeg prepoznavanja nepravilnosti u ponašanju kako bi se ono moglo ukloniti iz poslovanja uz što manji rizik.

Ne postoji bolji način rješavanja takvih situacija od razvoja zaposlenika. Oni su glavni i osnovni izvor otkrivanja svih mogućih oblika neprimjerenog ponašanja u organizaciji. U SAD-u je između 1996. i 2004. ukupno 18,3 % organizacijskih prijevара otkriveno i riješeno zahvaljujući suradnji sa zaposlenicima (Dyck i dr., 2008). To nije isključivo vezano samo za Ameriku. Ista je situacija i u Europi, Africi i Bliskom Istoku gdje su zaposlenici također primaran izvor otkrivanja loših radnji.

Bez obzira na svjesnost organizacija kako su zaposlenici neophodni u kontroli poslovanja, mnoge od njih nemaju razvijen sustav prijave neetičkog ponašanja ili jednostavno ne uviđaju jačinu posljedica koje za sobom ostavlja neprimjerenost ponašanja pa ne štite zaposlenike koji prijavljuju takvo ponašanje.

Prijave neprimjerenog ponašanja koju podnose zaposlenici toliko su raširena pojava da je dobila i svoj naziv: zviždači. Takav je naziv potekao od engleske riječi *whistleblower*. Zviždači su osobe, najčešće zaposlenici u javnom ili privatnom poduzeću koje prijavljuju uočeno neprimjerenost ponašanje koje može biti: loše upravljanje, korupcija, neka nezakonitost ili bilo koji drugi prijestup. Od 1960. važnost dojavljivanja postaje poznata široj javnosti te se zaštita zviždača uvodi u različite oblike propisa i zakona. U SAD-u zaštita zviždača ovisi o temi koja se otkriva, ali i o saveznoj državi u kojoj se dogodio slučaj koji je predmet razotkrivanja. Zakon je izglasan 1912. pod nazivom *Lloyd – La Follette Act*, a štiti je zaposlenike od njihovih šefova te je omogućio prosljeđivanje informacija Kongresu. Smatra se da je taj zakon jedan od prvih zakona koji je štiti zviždače.<sup>22</sup> Trenutačno u SAD-u postoji mnogo zakona koji se bave tom tematikom

---

<sup>22</sup> Prema: <http://arhiva.dalje.com/hr-hrvatska/zvzdaci---hrabri-ljudi-ili-izdajice-zeljne-slave/126472> (posljednji pristup: 26. 1. 2016.)

pa čak i američki Ustav.<sup>23</sup> U Velikoj je Britaniji 1998. donesen *Public Interest Disclosure Act* koji predstavlja zakonski okvir i štiti zviždače od maltretiranja i otkaza.<sup>24</sup> Prema pročišćenom tekstu Zakona o državnim službenicima<sup>25</sup> iz 2008., prvi se put u hrvatskom zakonodavstvu štite zviždači, ali se kao neprimjereno ponašanje navodi samo korupcija, a s obzirom na to da je riječ o državnim službenicima, tim se zakonom ne štiti svaki zaposlenik, već samo onaj koji radi u državnoj službi. Obraćanje zaposlenika (državnog službenika) odgovornim osobama ili državnim tijelima zbog opravdane sumnje na korupciju ne predstavlja razlog za prestanak službe (Članak 14a, Zakona o državnim službenicima). Zaposleniku koji podnese prijavu o toj sumnji jamči se zaštita anonimnosti, ako državno tijelo ocijeni da je riječ o težem obliku korupcije, zaštita od uskraćivanja ili ograničavanja prava te zaštita od bilo kojeg oblika zlostavljanja. Isti članak u stavku 4. navodi da zlouporaba obveze državnog službenika na prijavljivanje opravdane sumnje na korupciju predstavlja tešku povredu službene dužnosti. Dakle, zakonom se određuje zaštita zaposlenika koji prijavljuje korupciju, ali samo ako postoji opravdana sumnja. Često zaposlenici zbog, primjerice, loših međuljudskih odnosa i nerazriješenih sukoba mogu prijavljivati ostale zaposlenike samo kako bi im se osvetili, a pri tome nemaju opravdan razlog za takav postupak. Kako se to ne bi događalo, Zakonom o državnim službenicima propisano je da će u tom slučaju državni službenik biti kažnjen.

Zaposlenici koji prijavljuju nepravdu riskiraju jednu ili više vrsta odmazde poput izolacije, klevete, protjerivanja i dr.<sup>26</sup> Kako navodi Kaptein (2011), etičke kulture u organizacijama igraju

---

<sup>23</sup> U pitanju su prvi i četrnaesti amandman.

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Odredbom članka 1. Zakona o izmjenama i dopunama Zakona o državnim službenicima (NN, br. 27/8 koji je stupio na snagu 13. ožujka 2008.) dodan je članak 14. a pod nazivom „Pravo na zaštitu službenika koji prijavi sumnju u korupciju“.

<sup>26</sup> Jedan je od najpoznatijih svjetskih zviždača Jeffrey Wigand koji je u „Big Tobacco“ skandalu otkrio da cigarete stvaraju ovisnost te da sadržavaju kancerogene sastojke. Dr. Frederic Whitehurst otkrio je nepravilnosti u FBI-u gdje su nakon eksplozije u WTC-u 1993. godine krivotvorili rezultate istrage. Cynthia Cooper iz kompanije WorldCom otkrila je veliku prijevaru u računovodstvu koja je okončana gubitkom od devet milijardi dolara i zatvaranjem pet direktora, uključivši i predsjednika uprave Bernieja Ebbersa. Coleen Rowley, zviždačica FBI-ja, Sherron Watkins, Enronova zviždačica te Cynthia Cooper bile su osobe godine časopisa Time i tako dobile priznanje za nesebičan i hrabar čin kojim su javnost i pravne institucije upozorile na nepravilnosti u svojoj poslovnoj okolini. U Europi je poznat Paul van Buitenen koji je otkrio nepravilnosti u Europskoj komisiji. On je, naime, pronašao jake indicije da su revizori iz Komisije bili osujećivani u istrazi te da su dužnosnici dobivali upute da opstruiraju revizorsku kontrolu.

Pojam je zviždača u Hrvatskoj relativno nov. Prva zviždačica koja je dobila i veliku medijsku pozornost bila je Ankica Lepej, zaposlenica Zagrebačke banke koja je 1998. godine otkrila kako je Ankica Tuđman oročila 239.000

ključnu ulogu u poticanju zaposlenika na prijavljivanje nedoličnog ponašanja. Isti autor stavlja u odnos različite dimenzije etičke kulture s odgovornostima zaposlenika. Kaptein (2011) promatra pet vrsta odgovornosti zaposlenika koji uočavaju prijestupe:

1. neaktivnost – tzv. „tihu“ promatrači, zaposlenici ne poduzimaju nikakve aktivnosti kada uoče neprimjereno ponašanje,
2. suočavanje s prijestupnikom,
3. prijava menadžmentu,
4. poziv upućen unutrašnjoj kontroli (*hotline*),
5. poziv upućen vanjskim zviždačima.

Prijave uočene zloporabe ili otkrivanja različitih prijestupa mogu se odvijati na dva načina: interno i eksterno. Cilj je svake organizacije da zaposlenici uočene prijestupe prijavljuju interno u okvirima organizacije. Tako se problem rješava u odjelu u kojem se dogodio, tj. u mnogo užem području djelovanja. Većina zaposlenika najprije otkriva neprimjereno ponašanje unutar organizacije, tj. interno, a tek se potom, ako ih se ne shvati ozbiljno, odlučuje se za eksterno otkrivanje. Interno je razotkrivanje manje rizično za zviždača, ali je i manje štetno za organizaciju. Eksterno otkrivanje može dovesti do mnogo težih posljedica za organizaciju, poput javne sramote, različitih revizija poslovanja, sudskih troškova, skupih kazni - jer u tom se slučaju često proziva cijela organizacija zbog nedjela nekolicine zaposlenika. Takva organizacija gubi dobar imidž i biva prikazana kao neučinkovita i nesposobna zaustaviti i ispraviti neprimjereno ponašanje. Empirijska istraživanja pokazuju da kontekstualne varijable (nacionalna kultura, organizacijska struktura) više utječu na odluke zviždača nego što to čine osobne varijable poput bračnog stanja, dobi i obrazovanja (Miceli i dr., 1991). Prema Kapteinu (2011), što je veća razina jasnoće organizacijske kulture, više će zaposlenika doživljavati svoje pasivno ponašanje, odnosno nedjelovanje, kao da time postaju sudionici u neetičnosti. Prilikom prijave nepravde zaposlenici, među ostalim, pokazuju i svoje razumijevanje normi koje su povrijeđene. U

---

tadašnjih njemačkih maraka, a da njezin suprug Franjo, tadašnji hrvatski predsjednik, nije taj novac naveo u svojoj imovinskoj kartici.

Vesna Balenović, zaposlenica INA-e, kao vanjska zviždačica uputila je na nezakonite radnje koje su u to vrijeme radili ključni ljudi INA-e. Obje su u svojim tvrtkama dobile otkaz.

Krešimir Mišić, prometni policajac koji je 2002. godine zaustavio alkoholiziranog vozača, gradonačelnika Milana Bandića. Njegov je policijski zapisnik također završio u medijima, a Mišić je dobio otkaz. Na posao je vraćen nakon tri godine. Prema: <http://arhiva.dalje.com/hr-hrvatska/zvizardaci---hrabri-ljudi-ili-izdajice-zeljne-slave/126472>

suprotnom, toleriranje neprimjerenog ponašanja značilo bi da se zaposlenici slažu s tim i ne smatraju takvo ponašanje pogriješnim. Kada organizacija nema jasnu organizacijsku kulturu, to znači da nema ni izraženo razlikovanje dobrog i lošeg. Tada je vanjsko zviždanje manje vjerojatno jer je teže organizaciju smatrati odgovornom za ono što nije jasno definirano kao pogriješno. Vjerojatnije je da će se interno zviždanje primjenjivati u situacijama kada je u pitanju kršenje organizacijske norme, a vanjsko zviždanje u situacijama kad je riječ o kršenju društvene norme, pod uvjetom da su i jedne i druge jasno definirane. Dakle, jasnoća je pozitivno povezana sa suočavanjem, prijavljivanjem menadžmentu i pozivanjem unutrašnje kontrole (*hotline*), a negativno je povezana s neaktivnošću. Isto tako, jasnoća je negativno povezana s vanjskim zviždanjem (Kaptein, 2011).

Viši menadžment pozitivno je povezan s unutrašnjim zviždanjem, a negativno povezan s vanjskim. Menadžment nastoji u tome da se svi problemi rješavaju unutar organizacije. Osim toga, viši menadžment negativno je povezan sa suočavanjem i nije povezan s prijavljivanjem menadžmentu (Kaptein, 2011).

Što se tiče izvodivosti, postoji povezanost sa samo dvjema od pet prethodno navedenih odgovornosti (neaktivnost, suočavanje s prijestupnikom, prijava menadžmentu, poziv upućen unutrašnjoj kontroli (*hotline*), poziv upućen vanjskim zviždačima). Postoji pozitivna veza s pozivanjem unutrašnje kontrole i vanjskog zviždanja (Kaptein, 2011).

Podrška kao dimenzija etičke kulture pozitivno je povezana sa suočavanjem, prijavljivanjem menadžmentu i pozivanjem unutrašnje kontrole, a negativno je povezana s neaktivnošću i ne postoji povezanost s vanjskim zviždanjem (Kaptein, 2011).

Transparentnost u organizaciji pozitivno je povezana s neaktivnošću i vanjskim zviždanjem, a negativno povezana sa suočavanjem i prijavljivanjem menadžmentu. Nije pronađena negativna povezanost s pozivanjem unutrašnje kontrole (Kaptein, 2011).

Rasprava je pozitivno povezana sa suočavanjem i prijavljivanjem menadžmentu, a negativno je povezana s neaktivnošću i vanjskim zviždanjem. Dimenzija „rasprava“ negativno je povezana s pozivanjem unutrašnje kontrole iako se očekivalo da te dvije varijable ne će biti međusobno povezane (Kaptein, 2011).

U dimenziji koja se odnosi na kažnjavanje postoji pozitivna povezanost sa suočavanjem, prijavljivanjem menadžmentu i pozivanjem unutrašnje kontrole, a negativna povezanost s neaktivnošću i vanjskim zviždanjem (Kaptein, 2011).

Iz prikazanog je istraživanja vidljivo da nisu sve dimenzije etičke organizacijske kulture pozitivno povezane s negativnim aktivnostima, poput nedjelovanja i vanjskog zviždanja. Tako je, primjerice, transparentnost negativno povezana s pozitivnim aktivnostima suočavanja i prijavljivanja menadžmentu, a pozitivno povezana s neaktivnošću i vanjskim zviždanjem. Može se zaključiti da vanjsko zviždanje odražava slabosti etičke organizacijske kulture, osim dimenzije transparentnosti. Osim toga, može se zaključiti i da je neaktivnost zaposlenika neuspjeh etičke kulture. Izuzetak je tomu dimenzija koja se odnosi na transparentnost.

Etičke nedoumice zahvaćaju sve dijelove organizacijske kulture i iz toga proizlazi njihov utjecaj na poslovanje. Razina do koje je razvijena etička organizacijska kultura razina je do koje će zaposlenici prijavljivati neprimjereno ponašanje. Što je više razvijena etička organizacijska kultura, to će zaposlenici više prijavljivati neprimjerena ponašanja jer će takva organizacijska kultura poduzimati radnje u skladu sa zaprimljenim prijavama.

U području neetičkog ponašanja cilj organizacijske kulture ne bi trebao biti kažnjavanje zaposlenika zbog neprimjerenog ponašanja, već njihov odgoj kroz socijalizaciju. Kazne zbog ponašanja izazivaju strah kod ljudi i, ako su učestale, zaposlenici će birati samo one radnje za koje su sigurni da zbog njih ne će biti kažnjeni. To bi s druge pak strane značilo da će se problematične radnje zaobilaziti, umjesto rješavati, što nikako nije dobro za optimalno funkcioniranje poslovanja.

### 5.5. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje

Etičko ponašanje oblikuju različiti čimbenici koji se nalaze u okolini. Oni mogu biti vanjski i unutrašnji. Svaka se organizacija nalazi unutar nekog društvenog sustava i predstavlja njegov dio. Iz toga je razloga nužno promatrati međuovisnost poduzeća s čimbenicima koji ga okružuju. Osim razredbe čimbenika koji utječu na organizaciju, potrebno je i analizirati njihov utjecaj na poslovnu politiku organizacije te kontrolirati njihov utjecaj na poslovanje. Zbog promjenjive okoline nužno je „kontinuirano proučavanje utjecaja pojedinih faktora na poslovnu politiku i ponašanje poslovnog sistema, s tim da će se, naravno, više pažnje posvetiti onom čimbeniku koji ima intenzivnije djelovanje.“ (Klopić, 2005, 35). Mijenjanje okoline najčešće će uvjetovati promjene u poslovnoj politici. Da bi politika bila dobro postavljena, potrebno je prvo iscrpno

analizirati dosadašnje ponašanje (najčešće se uzima u obzir poslovanje prethodne godine kao uzor planiranja za tekuću i iduću godinu), a nakon analize potrebno je donijeti plan poslovanja. Plan mora biti dovoljno fleksibilan jer tijekom njegova izvođenja uvjeti se provođenja mogu iznenada promijeniti, što će zahtijevati naknadno usklađenje plana, tj. njegov rebalans. U početku društvenog razvoja bitnu je ulogu imala država, dok je uloga tržišta bila zanemariva, a autonomija organizacija gotovo nije ni postojala. Kasnije je promjena društvenog uređenja uvjetovala i promjenu čimbenika koji su utjecali na poslovanje organizacije. Svaki čimbenik nema jednak utjecaj na organizaciju u svakom trenutku poslovanja te važnost pojedinog čimbenika također ovisi i o veličini organizacije, njezinoj djelatnosti te vrsti posla koji obavlja.

#### 5.5.1. Čimbenici makrookoline (društvo i država)

Čimbenici koji utječu na poslovanje putem makrookoline ubrajaju se u vanjske čimbenike. Država različitim propisima i zakonima regulira ponašanje na tržištu. Osim države, tu se još nalaze i kultura, religija i socijalni čimbenici. Ta skupina čimbenika najčešće je najutjecajnije u oblikovanju ponašanja pojedinca u organizaciji. Od najranije dobi čovjek je izložen vjerovanjima i tradiciji koja se njeguje u obitelji, poštuje određena pravila, uči kakvo je ponašanje poželjno, a kakvo nepoželjno. Kasnije se ti čimbenici usvajaju kroz obrazovanje od kolega i profesora u školama i protežu se kroz cijeli život.

##### 5.5.1.1. Zakoni i propisi

Zakone i propise utvrđuje vlast koja rukovodi državom. „Za razliku od moralnih standarda, zakoni i propisi mogu biti dodani, uklonjeni ili se mogu modificirati temeljem kulturnih i društvenih normi.“ (Steiner i Steiner, 2000, 214). Svako društvo donosi mnogo zakona i propisa kojima uređuje najraznovrsnije odnose među subjektima kako bi ostvarilo željeno ponašanje. Ako se zakoni i propisi ne poštuju, članovi društva moraju snositi kazne. Za razliku od kazni,

postoje i pozitivne sankcije u obliku nagrada za dobro ponašanje. Neki propisi zabranjuju neetičko ponašanje i u Republici Hrvatskoj, ali isključivo poštivanje zakona i propisa nije dovoljno za poticanje etičkog ponašanja. Primjerice, nereagirane na neprimjerena ponašanja za koja znamo da postoje u organizaciji, manipulacija slabostima zaposlenika, favoriziranje pojedinih zaposlenika nisu zakonom zabranjeni, ali itekako mogu prouzročiti štetu.

#### 5.5.1.2. Kultura

Hofstede (1991) se bavio istraživanjem kulture u IBM-ovim tvrtkama u svijetu. Istraživanje je provodio anketnim upitnikom pomoću kojega je dobio obilježja nacionalnih kultura, polazeći od pretpostavke da će razlike u nacionalnim kulturama koje se eventualno utvrde *a fortiori* postojati i u općoj populaciji jer je ona daleko heterogenija od relativno homogene kulture IBM-ovih zaposlenika koji dijele slično obrazovanje, a često i društveno podrijetlo. Anketni upitnik sadržavao je preko 150 elemenata i provodio se u 40 tvrtki u cilju otkrivanja kulturne sličnosti i različitosti među narodima. Model koji je nastao na osnovi toga istraživanja nazvan je „modelom nacionalne kulture“.

Hofstede utvrđuje četiri dimenzije nacionalne kulture koje operacionalizira u istraživanju (Hofstede, 1994, navedeno prema Katunarić, 2004, 31-32):

1. hijerarhijska distanca – obuhvaća krajnosti poput velike potrebe za ovisnošću nasuprot maloj potrebi za ovisnošću; prihvaćanje nejednakosti – neprihvatanje nejednakosti; nadređeni pristupačni - nadređeni nepristupačni; svi imaju jednaka prava – postojanje privilegiranih; postupne promjene – nagle promjene. Ta kategorija prikazuje odnos prema moći, razina do koje društvo prihvaća nejednakosti među ljudima.
2. individualizam nasuprot kolektivismu – ovdje se istraživalo postojanje jake ili slabe povezanosti među članovima organizacije. Postoji li naglasak na pojedincu ili na kolektivu, ispunjavanje obveza prema sebi – ispunjavanje obveza prema grupi; naglašeno samopoštovanje – naglašen osjećaj samokrivnje. Hofstede (1991, 69) navodi kako se individualizam odnosi na društva u kojima su veze među pojedincima labave: svatko očekuje da se brine o sebi ili o sebi i svojoj užoj obitelji. Kolektivism je, s druge strane, obilježje društva u kojem su, od rođenja pa nadalje, ljudi integrirani u jakim, kohezivnim



skupinama koje štite svoje članove u zamjenu za neupitnu odanost. Ta kategorija govori o tome djeluju li ljudi u društvu više kao individue ili kao kolektiv.

3. rodne kulturalna obilježja – muževnost odnosno ženstvenost. Osim što je Hofstede proučavao udio muških i ženskih zaposlenika u ukupnom broju zaposlenika, promatrao je i kakav pristup prema poslu imaju žene, a kakav muškarci u pojedinim društvima, ali i potencira li društvo više žene ili muškarce. Unutar te dimenzije nalazi se ambicioznost i isticanje – pomaganje drugima; težnja prema polarizaciji – težnja prema suglasnosti; živjeti da bi se radilo – raditi da bi se živjelo; veliko i brzo je lijepo – malo i sporo je lijepo; simpatija prema uspješnima – simpatija prema neuspješnima.
4. anksioznost – učestala anksioznost i stres – opuštenost; pokazivanje emocija – prikrivanje emocija; sukob se smatra opasnim – sukob i natjecanje bitni; izbjegavanje neizvjesnosti – spremnost na rizik; zakonsko propisivanje svih pravila – deregulacija.

Kasnije (1994.) Hofstede uvodi i petu dimenziju koja se naziva „konfučijanski dinamizam“, a tiče se odnosa prema budućnosti. Rezultati istraživanja pokazali su da, primjerice, Velika Britanija, SAD, Norveška; Švedska, Kanada i Nizozemska imaju nisku razinu anksioznosti i malu hijerarhijsku distanciju. Nasuprot tim državama nalaze se Brazil, Francuska, Portugal, Španjolska, Italija, Argentina, Turska i Grčka koje imaju veliku hijerarhijsku distanciju i jaku anksioznost. Države poput Kine, Malezije, Indonezije, Filipina i Indije imaju veliku hijerarhijsku distanciju, a nisku anksioznost, a za razliku od njih Njemačka, Austrija, Švicarska i Izrael imaju malu hijerarhijsku distanciju, a visoku anksioznost. Istraživanja hijerarhijske distancije pokazala su da se kulture s visokom hijerarhijskom distancijom više pokoravaju autoritetu, a kulture s niskom razinom hijerarhije pokazuju ravnopravan raspon moći (Vitell i dr., 1993).

Unatoč svim tim obilježjima, Hofstede ipak ne tvrdi da su one značajne za baš sve članove toga društva, već naglašava da uvijek postoje oni članovi koji se ponašaju drukčije i sličnije nekoj drugoj kulturi. Zato Hofstede govori o „prosječnoj tendenciji“ (Katunarić, 2004, 32). Tako izbjegava uvođenje stereotipa i predodžbi društva samo na osnovi nekoliko dobivenih značajki.

Hofstedeova klasifikacija organizacijske kulture jedna je od najpoznatijih klasifikacija iako postoje i prigovori tom modelu. Jedan je od prigovora da se ne može samo na osnovi djelatnika jedne organizacije govoriti o obilježjima cijelog društva. Naime, kako je već navedeno, u njegovu istraživanju riječ je samo o IMB-ovim zaposlenicima. Prema Katunariću (2004, 32), zaključke o nacionalnoj kulturi cijele Jugoslavije Hofstede je temeljio na ispitivanju djelatnika u

Kragujevcu, što već na prvi pogled ne izgleda prihvatljivo. Isti autor uz to navodi i još neke primjedbe, poput prešućivanja rezultata nekih istraživanja (Fernandez i sur., 1997; McSweeney, 2000; Spector i dr., 2001) koja su se provodila na istim mjestima, a donijela drukčije rezultate i zaključke od onih Hofstedeovih. Osim toga, Hofstede je, na primjer, temeljem statističkih rezultata SAD ocijenio kao izrazito individualističku kulturu, a Japan kao kolektivističku kulturu. Dakle, nije navodio da su to idealni tipovi, već samo statistički rezultati te mu se može zamjeriti što je zanemario mogućnost preklapanja individualizma i kolektivismu. Ljudi se u različitim situacijama mogu ponašati i kolektivistički i individualistički. Zato Hofstede uvodi pojam „prosječne tendencije“ kojom zapravo govori da su utvrđene dimenzije rezultat statističkih pokazatelja (prosječnih vrijednosti) utvrđenih u empirijskom istraživanju.

Katunarić (2004, 34) smatra da se Hofstedeovim modelom može koristiti kao orijentir u istraživanju kada se žele ispraviti predodžbe o nekoj kulturi. S druge pak strane, „ne bi se smjelo ići u suprotnu krajnost i model koristiti kao okvir za opis tipične nacionalne, etničke ili neke druge grupne kulture“.

Jedan je o poznatijih modela istraživanja kulture i Trompenaarsov model kulturnih dimenzija. Istraživanje je rezultiralo sa sedam bipolarnih dimenzija kulture koje objašnjavaju međukulturalne razlike i razlike unutar jedne kulture.

Tablica 3. Bipolarne dimenzije kulture Trompenaarsova modela kulturnih dimenzija

univerzalizam	partikularizam
individualizam	kolektivizam
neutralnost	emocionalnost (afektivnost)
specifičnost	difuznost
postignut status	pripisan status
unutrašnje usmjeravanje	vanjsko usmjeravanje
sekvencijsko vrijeme	sinkronijsko vrijeme

Izvor: Bahtijarević–Šiber i dr., 2008., 421

Prvih se pet dimenzija odnosi na način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima i mogu se smatrati analognima s Hofstedeovim dimenzijama nacionalne kulture, a posljednje dvije obuhvaćaju stavove prema vremenu i okolini (Bahtijarević–Šiber, 2008, 421).

Kako tvrde Bahtijarević-Šiber i dr. (2008), univerzalizam kao jedna od dimenzija objašnjava da univerzalizam proizlazi iz ideja i praksi za koje se smatra da su svugdje univerzalno primjenjive bez postojanja potrebe za bilo kakvom izmjenom. Za univerzalizam je bitno postojanje pravila, kodeksa, ugovora, zakona i generalizacije. U kulturama s visokim univerzalizmom najviše se cijene ugovori i pravila, a manje odnosi, tj. ljudi vjeruju u dogovore. S druge strane, kulture s izraženim partikularizmom smatraju da okolnosti određuju kako će se primjenjivati ideje i praksa. Tu dimenziju karakterizira postojanje izuzetaka, posebnih okolnosti i odnosa. Smatra se da su okolnosti važnije pri određivanju onoga što je ispravno, tj. da su okolnosti važnije od pravila. Za razliku od univerzalizma, ovdje se ugovori modificiraju, odnosi se cijene više nego pravila, a dogovori se mijenjaju.

Kod toga modela individualističke su kulture usmjerene na pojedinca koji se bori za uspjeh. Izraženo je natjecanje, samopouzdanje, briga za osobni rast i razvoj. Za razliku od individualističke kulture, kolektivističke kulture ljude doživljavaju kao pripadnike grupe, a izuzetno važnom smatraju suradnju, timske odnose i skladnost.

Kod neutralnog tipa kulture neprimjerenim se smatra bilo koji oblik izražavanja emocija na radnom mjestu. Takve kulture smatraju javno izricanje emocija neprofesionalnim. S druge pak strane, emocionalne kulture otvorene su prema iskazivanju osjećaja, kako vlastitih tako i drugih ljudi. Emocije se ne izražavaju samo u privatnoj sferi, nego su sasvim uobičajene i na radnim mjestima. Između tih dviju oprječnih dimenzija kulture najčešće će se čuti kako su osobe koje potječu iz neutralne kulture „hladne“ i teško ih je procijeniti.

Specifičnost i difuznost, prema istim autorima, dimenzija je koja se odnosi na stupanj povezanosti poslovnog i privatnog života. Slijedom navedenog, specifične su kulture<sup>27</sup> one koje imaju velik poslovni (često se naziva i javni) prostor koji dijele s drugim ljudima, a malo toga kod te kulture pripada privatnoj sferi. Neka su od obilježja takvih ljudi: otvorenost, izravnost, oni ne bježe od problema, izravni su u komunikaciji, teže učinkovitosti, strogo odvajaju privatni i poslovni život. Difuzne kulture<sup>28</sup> imaju veći privatni prostor nego javni. Pripadnici takve kulture čine se suzdržanim, zatvoreni su i neizravni. Ulazak u takve kulture mnogo je složeniji. Velika je povezanost između javnog i privatnog prostora, što znači da ulazak u jedan prostor omogućava brži ulazak i u drugi.

---

<sup>27</sup> Primjeri su takvih kultura SAD, Švicarska, Francuska i Austrija.

<sup>28</sup> Primjeri su takvih kultura Kina i Japan.

Kulture za koje je bitan postignuti status karakteriziraju pojedinca koji je taj status stekao svojim radom, zalaganjem i odricanjem. Osoba stječe status prema uspjehu na poslu, a viši status predstavlja veći uspjeh. Kulture su pripisanog statusa one u kojima pojedinci ne stječu status svojim radom i zalaganjem, već im se on dodjeljuje po različitim osnovama (dob, spol, obrazovanje, veze...). U takvim kulturama, primjerice, osoba uživa određeni status zbog godina radnog staža.

Kulturna dimenzija „unutrašnje/vanjsko usmjerenje“ predstavlja odnos s okolinom, odnosno kako pojedinac doživljava kontrolu nad onim što se događa. Kod unutrašnje usmjerenih kultura osoba osjeća da ono što joj se događa izvire iz vlastitih aktivnosti, a kod vanjski usmjerenih kultura osoba ima osjećaj da ne može kontrolirati događaje jer su rezultat vanjskih utjecaja.

Sekvencijski je pristup onaj u kojem su ljudi točni, ne kasne, drže se dogovorenih rokova i utvrđenih planova. U sinkronijskom pristupu ljudi su dosta opušteniji po pitanju vremena. Obavljaju više aktivnosti odjednom pa često pomiču rokove, odgađaju dogovoreno. Smatra se da vrijeme nije fiksna kategorija i da se lako može mijenjati.

Još je jedan od modela koji je važan za proučavanje nacionalnih kultura GLOBE-ov model (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*). Istraživanje je trajalo sedam godina, a vodio ga je Robert House. Sudjelovalo je 150 istraživača iz različitih zemalja kako bi se prikupili podatci o kulturnim vrijednostima, praksi i obilježjima vodstva u različitim zemljama. Prikupljeni podatci obuhvatili su 18 000 menadžera i 62 zemlje. Model se sastoji od devet dimenzija pomoću kojih se objašnjavaju razlike u kulturama. Prvih šest dimenzija „ima izvor u dimenzijama kulture koje je utvrdio Hofstede, pri čemu su neke Hofstedeove dimenzije u tom istraživanju pretvorene u dvije dimenzije, primjerice kolektivizam u unutargrupni i institucionalni kolektivizam, a muškost u spolnu jednakost i asertivnost.“ (Bahtijarević–Šiber, 2008, 425). Dimenzije koje čine GLOBE-ov model jesu: asertivnost, usmjerenost na budućnost, spolno razlikovanje, izbjegavanje neizvjesnosti, distancija moći, institucionalni kolektivizam, unutargrupni kolektivizam, usmjerenost na rezultat, humanistička usmjerenost.

Postoje još mnogobrojne podjele organizacijske kulture različitih autora. Ono što je zajedničko svim podjelama jest da se kreću između jakosti kontrole, raspodjele moći i odnosa prema zaposlenicima. Dakle, obično je žarište ili na ljudima ili na poslovanju. Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti kako su organizacijska kultura i struktura međusobno prožete.

Kultura se prenosi s naraštaja na naraštaj u obliku sustava vrijednosti, pravila i normi koji su prihvatljivi u društvu. Prema Svenson i Wood (2003), kulturni se čimbenici dijele na primarne i sekundarne. Primarni kulturni čimbenici obuhvaćaju prijenos vrijednosti putem roditeljstva, edukacije i religije. Sekundarni su kulturni čimbenici zakoni, propisi i socijalni čimbenici. Isti autori navode kako se poslovna etika može tumačiti kao funkcija kulture koja je usko povezana s društvenom definicijom moralnog standarda. Yueah Cin (2009) nadodaje da je to zbog kulture pojedinca koja će utjecati na ishode njezine ili njegove odluke, ali također će imati i utjecaj na to hoće li takva odluka biti etička. S obzirom na to da je nacionalna kultura jedan od čimbenika koji utječu na ponašanje u organizaciji, takav se obrazac može prenijeti i na organizaciju. Kako navodi Yueach Cin (2009), organizacijske kulture s izraženom hijerarhijom imaju veću tendenciju neetičkog ponašanja, a to je osobito izraženo u slučajevima kada se neetički ponaša vrhovni menadžment. To se događa zato što podređeni ili zaposlenici na nižim hijerarhijskim razinama smatraju da je neprimjereno suprotstavljati se svojim nadređenima. Isti je slučaj i kod kultura koje imaju naglašen individualizam jer u središte se stavlja vlastiti interes. Istraživanja su također pokazala da su kulture koje imaju nisku razinu izbjegavanja neizvjesnosti istovremeno i kulture koje preuzimaju rizik, a takve se kulture lakše upuštaju u dvosmislene situacije, što u konačnici predstavlja veću mogućnost neetičkog ponašanja (Vitell i dr, 1993).

Navedene su podjele kulture prilično općenite. Primjerice, to ne znači ako je kultura više usmjerena prema individualizmu nego kolektivizmu, da se svi članovi takve kulture ponašaju neetički. Također, ako je izražena hijerarhijska podjela, to ne znači da je vrhovni menadžment u poslovanju neetičan. Istraživanja samo pokazuju da u takvim kulturama postoje potencijalno veće mogućnosti za neetičko ponašanje.

### 5.5.1.3. Religija

Religija je jedan od najstarijih izvora moralnih standarda. Unatoč postojanju razlika među religijama, većina ih promiče iskrenost, poštenje i pravednost. Kako navodi Maxwell (2003), u poslovnoj etici treba primjenjivati „zlatno pravilo“ preuzeto iz religija, a koje vrijedi za sve oblike organizacija, neovisno o tome što im je predmet poslovanja. Svaka religija, po njemu, u području morala zagovara prilično slična načela i standarde:

- a) kršćanstvo: Ne čini drugima ono što ne želiš da drugi čine tebi.
- b) islam: Nitko od vas nije vjernik dok za brata ne poželi ono što želi sebi.
- c) brahmanizam: Ovo je sažetak dužnosti za tebe: Ne čini drugomu ono što bi tebi bilo bolno.
- d) budizam: Ne povrjeđuj druge onako kako bi tebi bilo bolno.
- e) konfucionizam: Ne čini drugima što ne bi želio da drugi čine tebi.
- f) hinduizam: Istinska je uloga života čuvati i tuđim stvarima činiti ono što im čine oni sami.
- g) judaizam: Što god škodi tebi, ne čini drugomu. Ono što mrziš, ne čini nikomu.
- h) perzijska: Čini onako kako želiš da ti čine.
- i) taoizam: Susjedov dobitak smatraj svojim dobitkom, a njegov gubitak i svojim gubitkom.

#### 5.5.1.4. Socijalni čimbenici

Javnost često pritišće rukovoditelje poduzeća u donošenju odluka koje će ispuniti očekivanja javnosti. Mnoge su tvrtke zbog takvog pritiska promijenile svoje poslovne navike. Često se to odnosi na zaštitu okoliša te, primjerice, na zamjenu plastične ambalaže s lakše razgradivom ambalažom. Pritisci javnosti dovode do uvođenja pojma društveno odgovornog poslovanja, zahvaljujući kojemu organizacije počinju ozbiljnije gledati na okolinu u kojoj posluju tako da svoje poslovanje prilagođavaju potrebama okoline. Društveno odgovorno ponašanje dugoročno donosi i veću dobit organizaciji, ali osim toga jača imidž, povećava prodaju, odanost kupaca, i inovativnost. Društvo u kojem nema izgrađene privrženosti pojedinca zajednici nema ni organizacija koje će promicati društvene vrijednosti pomaganjem i zaštitom društva. Upravo zbog takvog poslovanja, društvena odgovornost ključna je tema u organizacijama koje su usmjerene na tržišno poslovanje. Socijalni su čimbenici nositelji sklada između percepcije pojedinca i stvarnog stanja u društvu. Zaposlenici su često svjesni da se od njih očekuje i zahtijeva etičko ponašanje, a stanje u društvu govori im da se tako malo tko ponaša i da društvo ne promiče takvo ponašanje jer je korumpirano, u njemu je izraženo nasilje, terorizam. U takvim slučajevima pojedinci su izloženi kontradiktornosti i najčešće se počinju ponašati onako kako vide da to drugi čine. Ako ne postoji povezanost među članovima društva (osjećaj ponosa,

zajedništva, vjere), tada i pojedinac ne će osjećati potrebu biti etičan prema drugima, već će činiti radnje koje će mu omogućiti ostvarivanje isključivo vlastite koristi. Nasuprot tomu, društvo u kojem su pojedinci međusobno povezani lakše će suzbiti svako devijantno ponašanje organizacija.

Novija istraživanja pokazuju pomake na bolje u području etičkog poslovanja. Pomak na bolje očituje se sve većom uključenosti organa državne vlasti u suzbijanju takvog ponašanja, a najviše u području korupcije. Prema Indeksu percepcije korupcije, najutjecajnijem pokazatelju korupcije, Hrvatska se više ne nalazi među korumpiranim zemljama.<sup>29</sup> Od ukupno 168 zemalja, Hrvatska je na 50. mjestu s 51 bodom. Podatci se odnose na 2015. godinu. U odnosu na godinu prije (2014.) Hrvatska je napredovala za tri boda. Najmanje su korumpirane zemlje u 2015. Danska s 91 bodom, Finska s 90 bodova, Švedska s 89, zatim Novi Zeland s 88 te Nizozemska i Norveška s 87 bodova. Najkorumpiranije su zemlje Sjeverna Koreja i Somalija sa svega osam bodova. Prema Transparency International Hrvatska, indeks percepcije korupcije određene zemlje upućuje na to kolika je razina percepcije korupcije u javnom sektoru na bodovnoj ljestvici od 0 do 100, pri čemu 0 predstavlja zemlju koju se percipira kao izrazito korumpirana, a ona koja je ocijenjena sa 100 bodova kao zemlju u kojoj nema korupcije. Sve države kojima je indeks iznad 50 bodova smatraju se nekorumpiranim državama. Korupcija podrazumijeva nezakonite radnje koje se namjerno prikrivaju, a postaju vidljive kroz skandale, istrage i suđenja.

Pomak Hrvatske na ljestvici u odnosu na 2014. najviše se pripisuje radu DORH-a i USKOK-a zbog otkrivanja i procesuiranja koruptivnih radnji. Osim toga predsjednica udruge Transparency International Davorka Budimir u izvješću za javnost navodi važnost preventivnih tijela u borbi protiv korupcije poput Državne revizije, Povjerenstva za odlučivanje o sukobu interesa, Povjerenika za informiranje i Državne komisije za kontrolu postupaka javne nabave. Korupciju je bitno otkriti i prijaviti, ali je još bitnije imati dobre preventivne mjere kako do nje ne bi ni došlo. U tim nezavisnim tijelima za prevenciju navodi se kako nedostaje financijskih sredstava i stručnih kapaciteta, ali je i nužno onemogućiti politički utjecaj na njihov rad. U Hrvatskoj politika ima jak utjecaj na poslovanje prvenstveno javnih i državnih ustanova, ali s obzirom na to da još uvijek postoji određena stopa korupcije, može se govoriti i o značajnom uplivu politike u privatni sektor djelatnosti.

---

<sup>29</sup> Prema Transparency International Hrvatska (TIH): <http://www.transparency.hr/hr/clanak/51-hrvatsa-se-vise-ne-nalazi-medu-korumpiranim-drzavama-svijeta/385>, objavljeno 27. 1. 2016.

U Europskoj uniji prosječna vrijednost indeksa percepcije korupcije iznosi 67 bodova, što znači da se Hrvatska nalazi daleko ispod tog prosjeka, ali je pozitivno to što se nalazi iznad svjetskog prosjeka koji iznosi 43 boda. Unutar Europske unije najveći pozitivni pomak u 2015. ostvarila je Češka koja se popela na ljestvici za pet bodova, Nizozemska i Austrija za četiri boda, Luksemburg, Litva, Hrvatska i Rumunjska za tri boda. S druge pak strane, najveći su pad imale Mađarska - za tri boda te Bugarska, Cipar i Španjolska za dva boda.

Ako se usporede zemlje regije, najviše su napredovale Hrvatska i Albanija - za tri boda (Hrvatska s 48 bodova na 51 bod, a Albanija s 33 na 36 bodova), Slovenija i Crna Gora napredovale su za dva boda (Slovenija s 58 na 60 bodova, a Crna Gora s 42 na 44 boda), Kosovo je zadržalo mjesto iz 2014. godine s 33 boda, a sve ostale države regije zabilježile su pad. Srbija i Bosna i Hercegovina za jedan bod (Srbija s 41 na 40 bodova, a Bosna i Hercegovina s 39 na 38 bodova), a najveći je pad imala Makedonija - za tri boda, pala je s 45 na 42 boda.

Prikupljeni rezultati u Indeksu percepcije korupcije pokazuju da se mnoge zemlje još uvijek bore s tim problemom. Kao najveći izvor korupcije u takvim zemljama navodi se korupcija u javnom sektoru, najviše u područjima političkih stranaka i pravosuđa. Transparentnost informacija pomaže u smanjenju koruptivnih radnji te jasno definirana pravila ponašanja svih u javnom sektoru. Jasno definirana pravila ponašanja znače da se točno zna tko je za što odgovoran i na koji način obavlja radne zadatke.

Tablica 4. Indeks percepcije korupcije za Hrvatsku

Godina	Indeks percepcije korupcije za Hrvatsku (bodovi)
2012.	46
2013.	48
2014.	48
2015.	51

Izvor: Izradila autorica prema Transparency International Hrvatska <http://www.transparency.hr/hr/>, posljednji pristup: 27. 1. 2016.

Iako smo kao država tek bod iznad razine koja bi nas označila nekorumpiranom, pomaci prema suzbijanju korupcije iz godine u godinu sve su bolji. Korupcija kao pojava u društvu ima mnogo širi utjecaj te itekako utječe na sliku konkurentnosti zemlje. Ako je neka država



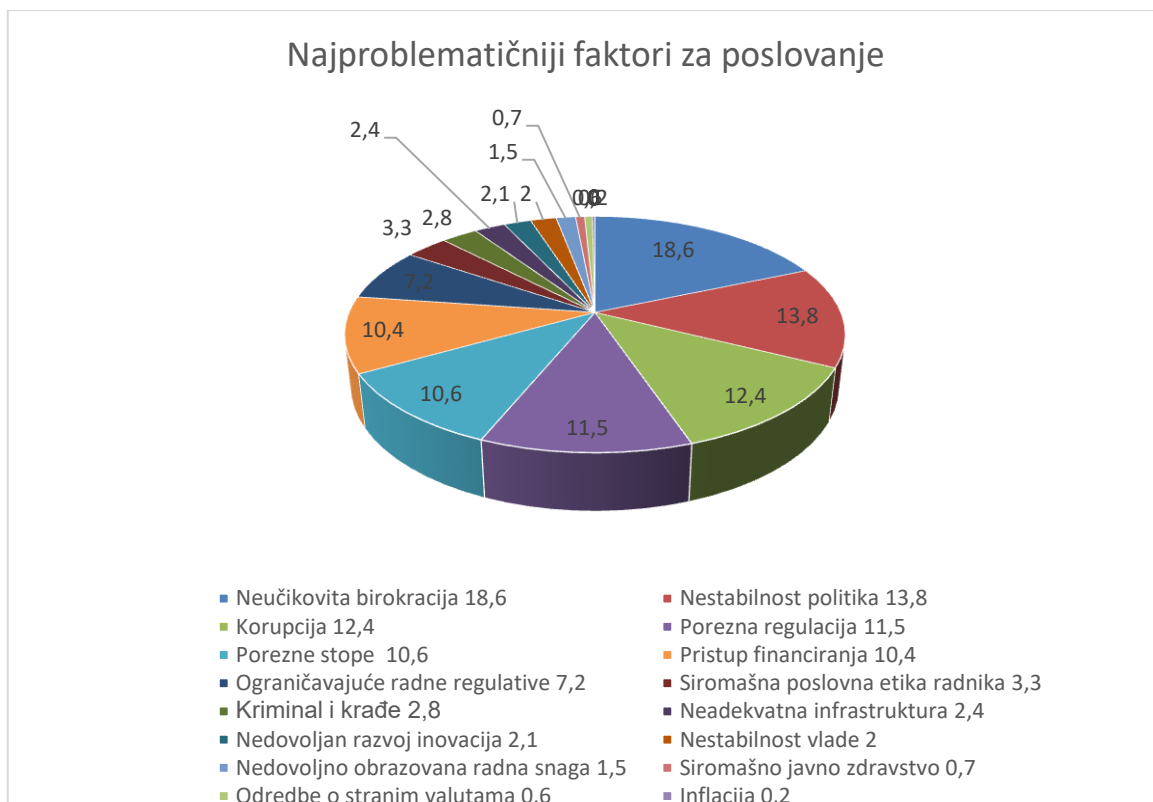
predstavljena kao korumpirana, postojat će manje izražena želja stranih ulagača kada je u pitanju ulaganje, što će imati i jasne posljedice na gospodarstvo takve države.

Izvješće koje je objavilo Nacionalno vijeće za konkurentnost<sup>30</sup> naglašava da se ekonomska literatura većinom usredotočuje na javne ustanove iako su i privatne ustanove također važan element u stvaranju bogatstva. Globalna financijska kriza zajedno s brojnim korporacijskim skandalima naglašava relevantnost računovodstvenih standarda i standarda izvješćivanja, ali i transparentnosti kako bi se spriječile prijevare i loše upravljanje, osiguralo dobro vladanje i upravljanje te održavanje povjerenja ulagača i potrošača. Ekonomiji koja se razvija pogoduju poslovanja koja su pokrenuta na iskrenosti, gdje se menadžeri pridržavaju stroge etičke prakse u poslovanju s vladom, ostalim poduzećima i javnosti općenito. Iz dijela toga izvješća vidljivo je da ekonomija sve više poprima etičku dimenziju, ne temelji se više samo na izražavanju financijske vrijednosti bilo pozitivne ili negativne. Etika postaje ravnopravna s računovodstvenim standardima i računovodstvenim izvještavanjem, kako se navodi u izvješću. Dakle, ona bi u svakom poduzeću trebala postati neraskidiv dio poslovanja.

Grafikon 3. Najproblematici čimbenici za poslovanje u Republici Hrvatskoj prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti 2014. - 2015., Svjetski gospodarski forum

---

<sup>30</sup> Izvješće o globalnoj konkurentnosti 2014. - 2015., Svjetski gospodarski forum:  
<http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=551&sec=2> (4. 2. 2015.)



Izvor: Izradila autorica prema Izvješću o globalnoj konkurentnosti 2014. - 2015. <http://www.konkurentnost.hr/Default.aspx?art=551&sec=2> (posjećeno 4. 2. 2015.).

S popisa čimbenika koji su prikazani na slici 1. od sudionika je istraživanja traženo da izaberu pet najproblematičnijih za poslovanje u njihovoj zemlji i da ih rangiraju od 1 (najproblematičniji) do 5 (najmanje problematičan). Od nabrojanih čimbenika njih se nekoliko odnosi upravo na etičnost poslovanja (korupcija, siromašna radna etika kod državnih službenika, kriminal, prijetnje). Korupcija se posebice ističe jer se nalazi na visokom trećem mjestu, što predstavlja veliku prijetnju razvoju gospodarstva. Izražena korupcija ne dopušta zdravim idejama da se razviju u dobre poslovne subjekte, a sam problem korupcije za sobom otvara brojne druge probleme (nezaposlenost kvalitetnih i sposobnih, emigraciju visokoobrazovanih ljudi i dr.) i često je uzrokom neetičkog poslovanja i odlučivanja.

U tom je izvješću istraživana i poslovna etika poduzeća. Ispitanici su trebali ocijeniti poslovnu etiku poduzeća (etičko ponašanje u interakciji s državnim službenicima, političarima i drugim poduzećima). Ocjena 1 značila je vrlo loše – među najlošijim u svijetu, 7 je značilo izvrsno – među najboljim u svijetu. Hrvatska je u tom istraživanju zauzela 71. mjesto od ukupno 144 države koje su bile obuhvaćene istraživanjem. Poslovna etika u Hrvatskoj ocijenjena je

ocjenom 3,9 što je ispod prosjeka (4,2). Svi ti rezultati upućuju da je naše društvo još uvijek u početnoj fazi razvoja konkurentnosti i napretka. U čovjekovoj je prirodi da teži slobodi, ali je velik problem održati visoku razinu slobode u društvu, problem je stvoriti državu koja će povećavati i slobodu, ali istovremeno i sigurnost pojedinca.

Kako navode Šundalić i Pavić (2011., 945), postoji nekoliko mogućih razloga rasprostranjenosti različitih oblika koruptivnog ponašanja u hrvatskom društvu:

- a) sociokulturno nasljeđe nepotizma i korupcije – socijalizam je ostavio u nasljeđe „koruptivne norme ponašanja, koje su kulturnom inercijom vjerojatno nastavile postojati do danas.“ (Šundalić, Pavić, 2011., 947).
- b) adaptacija na stvarnost – autori to objašnjavaju na način da ljudi prihvaćaju koruptivne putove kako bi postigli uspjeh zato što je većina korumpirana pa članovi društva jednostavno slijede takav oblik ponašanja.

Iskrenost, poštenje i integritet tri su najvažnija čimbenika u etičkom poslovanju i rješavanju etičkog problema (nedoumice), ako do njega dođe.

Mnogi autori poslovanje opisuju kao svojevrsan rat i prema takvoj su definiciji u poslovanju prihvatljive sve radnje, kao u ratu, kako bi se pobijedilo. Takvo gledište predmnijeva da je iskrenost nepotrebna u poslovanju. Kako navode Ferrell i dr. (2011), dobar primjer ratnih taktika u poslovanju dogodio se na tržištu piva. Naime Miller, Coors i Anheuser–Busch povećali su oglašavanje i ponudu proizvoda kojim su apelirali na mlađe potrošače iako je marketing usmjeren na maloljetnike mlađe od 21 godinu nezakonit.<sup>31</sup> To je samo jedan od mnogobrojnih primjera kako se u poslovanju nije dobro koristiti svim mogućim sredstvima u privlačenju kupaca i ostvarivanju profita. Također, na poslovanje se ne može gledati kao na sportsku utakmicu jer iz poslovanja se ne može tako lako povući i odustati. Kada se osniva poduzeće i započinje s poslovanjem, jedna je od temeljnih postavki da će se poslovati neograničeno. Ako se u poslovanje ulazi na ograničeno vrijeme, često je razlog takvomu poslovanju kratkoročan interes pojedinca (vlasnika) i takva poduzeća završe ili preuzimanjem neke druge osobe ili zatvaranjem. Iskrenost podrazumijeva govorenje istine bez bilo kakvog prikrivanja. S druge strane, nepoštenje, prema Ferrellu i dr. (2011, 63), može se definirati kao „nedostatak integriteta, nepotpuno razotkrivanje i ustezanje od govorenja istine“. Neiskrenost u poslovanju usko je

---

<sup>31</sup> Marketing alkoholnih pića i cigareta ne smije biti usmjeren na maloljetnike. U Republici je Hrvatskoj oglašavanje duhanskih proizvoda zabranjeno.

povezana s laganjem, varanjem i krađom. Na neiskrenost se može gledati s individualnog stajališta ili kao organizacijsku neiskrenost.

Prema Ferrellu i dr. (2011), postoje tri temeljna elementa koja potiču ljude da budu poštenu: jednakost, uzajamnost i optimizacija. Jednakost se odnosi na pravednu raspodjelu bogatstva i ostvarenog dohotka među svim zaposlenicima. Uzajamnost je razmjena odnosno davanje i primanje u odnosima među zaposlenicima. U takvoj razmjeni potrebno je održavati ravnotežu. Optimizacija je kompromis između poštenja i učinkovitosti. Optimizacija je složen proces u poslovanju zato što od zaposlenika zahtijeva mentalne i fizičke sposobnosti kako bi se posao što učinkovitije odrađivao. Pri tome se često može javiti diskriminacija po nekom od oblika (spolu, rasi, dobi i dr.). Optimalno bi bilo birati zaposlenike koji su najbolji, najtalentiraniji, najbolje obrazovani, najспособniji.

Kod osoba s izraženim integritetom manja je vjerojatnost utjecaja nemoralnih situacija na njihovo ponašanje jer integritet je rad na razvoju kompletne osobe. Takva je osoba svjesna svojih mana i vrlina te da oko sebe ima različite ljude. „U organizaciji to znači beskompromisnu privrženost etičkim vrijednostima.“ (Ferrell i dr., 2011, 63).

Iskrenost, poštenje i integritet temeljne su pretpostavke na kojima treba graditi ekonomske čimbenike organizacija: bogatstvo, profit, odnos prema interesnim dionicima, međusobne odnose među nadređenima i podređenima. Ako se uvažavaju te pretpostavke, tada će biti manje etičkih problema.

Šundalić i Pavić (2011) ističu kako je jedno od bitnih obilježja meritokratskog društva povezanost društvenog položaja i društvene nagrade sa stupnjem obrazovanja pojedinaca. Navode kako je hrvatsko društvo nemeritokratsko te iz toga proizlazi vrlo izraženo koruptivno ponašanje. Jedan od razloga takvom stanju autori navode i nepovoljno sociokulturno nasljeđe (tradicionalna seljačka kultura, socijalizam). Istraživanje koje su proveli na studentskoj populaciji pokazalo je postojanje visokog stupnja odbijanja koruptivnih načina postizanja društvenog uspjeha i izraženost visokog vrjednovanja obrazovanja. S druge pak strane, ispitanici tvrde da obrazovanje u Hrvatskoj još uvijek nema prednost pred, primjerice, rodbinskim i prijateljskim vezama, članstvom u političkoj stranci i sl. Ispitanici koji su visoko rangirali obrazovanje kao meritokratski mehanizam istodobno odbijaju, odnosno ne slažu se s koruptivnim načinima postizanja uspjeha u društvu. Iz ovog se istraživanja može zaključiti da ispitanici izuzetno važnim u postizanju poslovnog uspjeha smatraju obrazovanje i odbijaju

koruptivne načine postizanja uspjeha, ali u isto vrijeme ocjenjuju društvenu stvarnost kao koruptivnu. Razlog tomu paradoksu autori objašnjavaju trima načinima:

1. Ispitivanje je rađeno na studentskoj populaciji koja upisom na fakultet odlučuje svoju karijeru graditi obrazovanjem. Većinom je riječ o mladim ljudima koji još nisu sudjelovali na tržištu rada.
2. Ocjena hrvatskog društva kao korumpiranog može proizlaziti i iz medijskih sadržaja o slučajevima korupcije i mita na izuzetno visokim položajima u hrvatskom društvu.
3. Usprkos tomu što je anketa bila anonimna, postoji mogućnost da prikupljeni odgovori prikazuju socijalno poželjne, a ne iskrene odgovore.

Ako se želi postići stupanj razvijenosti društva čiji će članovi živjeti i raditi u skladu sa svojim sposobnostima, a ne na osnovi političke i drugih podobnosti, treba raditi na razvoju takvog društva obrazovanjem njegovih članova. Obrazovanjem pojedinci i društvo ulažu vrijeme, novac i trud te nikako ne žele da to bude zanemareno u njihovu poslovnom napredovanju. Obrazovanje je oblik konkurentske prednosti svakog pojedinca na čijoj će se osnovi dodjeljivati položaji na radnom mjestu, ali i u društvu.

#### 5.5.1.4.1. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) usmjereno je na tri strane: ekonomski napredak, ekološka kvaliteta i društveni kapital. Takva se usmjerenost još naziva i trostruka osnova (*Triple Bottom Line*) jer se pri odlučivanju razmatraju sve tri strane. Takav trostruki pristup poslovanju javlja se u UN-ovu izvješću<sup>32</sup> koje među prvima počinje poticati DOP zbog nasljeđa koje se ostavlja budućim naraštajima jer i oni zaslužuju kvalitetan život. U Republici se Hrvatskoj trenutačno provode GRI (*Global Reporting Initiatives*) smjernice koje služe kao standard za

---

<sup>32</sup> Riječ je o izvješću „Naša zajednička budućnost“, koje je napisao Bruntlandt 1987. godine. Prema Mušuri (2007), Bruntlandt naglašava važnost globalnog napora za očuvanje okoliša i sprječavanje katastrofa. Napori se moraju kretati od individualnih razina pa sve do vrha gospodarskih i političkih moćnika. Uz to navodi kako je svaka zemlja sposobna za ekonomski razvoj uz očuvanje baze koja čini ishodište djelovanja. To je izvješće kasnije imalo velik utjecaj na svjetsku politiku jer uslijedio je val programa, nacionalnih akcija za očuvanje okoliša, zakona, kao i političkih izjava i deklaracija o njihovoj primjeni.

izvještavanje o društveno odgovornim praksama. Primjenjuju ga većina svjetskih tvrtki, a čini ga nekoliko izvješća. Izvješće o poslovanju odnosi se na pokazatelje ekonomskog učinka (odnos dobiti i troškova), a Izvješće o utjecaju na društvo odnosi se na pokazatelje društvenog učinka, odnosno u kojoj mjeri poduzeće ispunjava svoje obveze prema društvu. Tu pripadaju: ljudski potencijali, znanost i obrazovanje, briga za zaposlenike, donacije i sponzorstva, odgovornost za proizvod te zdravlje i sigurnost. Izvješće o utjecaju na okoliš prikazuje podatke kao što su zaštita okoliša, gospodarenje energijom, gospodarenje vodom, emisije u zrak te gospodarenje otpadom. Kako bi se pružile uvijek aktualne i najbolje smjernice, uvodi se G4 što označava četvrtu reviziju smjernica, a sve u svrhu pomoći izvjestiteljima o njihovu održivu poslovanju. Takav način izvješćivanja dokaz je razvijenog i modernog poslovanja koje treba što više razvijati i promicati među poduzećima u RH.

DOP je jedan od najsigurnijih načina stvaranja pozitivnog imidža, a „u suvremenom poslovnom svijetu dobar image nerijetko predstavlja granicu između uspješnog i neuspješnog širenja na željena tržišta.“ (Ćorić, 2007, 381). Kako navodi Ćorić (2007), društvena odgovornost podrazumijeva sve ono što organizacije čine dobrovoljno i tako pokazuju da im je stalo do zaposlenika, mladih, marginaliziranih skupina ljudi, okoliša i svega što okružuje organizaciju. Nadalje, Mušura (2007) ističe da današnje velike kompanije društveno odgovorno poslovanje uvode zbog dugoročnog stvaranja profita ili zbog zakonske obveze. Mušura tvrdi kako je sve više dokaza da društveno odgovorno poslovanje „tvrtki donosi povećan profit uz bolju reputaciju“ (str. 445). Dakle, vidljivo je postojanje višestruke koristi za organizaciju od društveno odgovornog ponašanja. Primjerice, osim izravnih koristi organizacija će odgovornim poslovanjem stvoriti pozitivan imidž. Takav imidž nadalje vodi povećanju tržišta na kojem posluje organizacija, ali isto tako znači i povećan profit. S druge strane, postoje neizravni čimbenici zbog kojih se poduzima društveno odgovorno ponašanje, a to je da organizacije u takvom poslovanju vide povećanje svoje vrijednosti te iz toga razloga pristaju na takvo ponašanje. Čine dobro društvu radi vlastite koristi. Upravo je to glavna vodilja organizacija u društveno odgovornom poslovanju. Ako društvo i država od organizacija ne bi zahtijevali takvo ponašanje, malo je vjerojatno da bi se organizacije na to same odlučile, a time dobrovoljnost koja je sadržana u definiciji društveno odgovornog poslovanja treba uzeti uvjetno.

Društveno odgovorno poslovanje počinje se razvijati globalizacijom i dolaskom višenacionalnih kompanija na ove prostore. Pri takvom poslovanju gospodarski subjekti integriraju brigu o svojim zaposlenicima, ali i o okruženju u kojem se nalaze. Ekonomski

leksikon definira društvenu odgovornost kao obvezu organizacije i menadžera da donose odluke koje uz promicanje interesa organizacije štite i unaprjeđuju interese društva kao cjeline. To je koncept upravljanja poduzećem koji održava ravnotežu između ekonomskih i društvenih ciljeva, odnosno to su aktivnosti koje nadilaze stvaranje profita.

Poduzeća koja posluju prema konceptu društveno odgovornog poslovanja ostvaruju mnogo koristi. Tako Kotler i Lee (2009) navode:

- povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- jačanje položaja brenda,
- jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.

Može se naglasiti da „za poduzeća nije dovoljno da samo razvijaju i implementiraju društveno odgovorne inicijative, već da ih efikasno i efektivno promoviraju.” (Đurović i Randić, 2011, 92).

Prvi je korak u promidžbi društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj Indeks DOP-a, nagrada koja se dodjeljuje poduzećima koja su ugradila DOP u svoje poslovanje i rade prema tim načelima. Kriteriji su temeljem kojih se dodjeljuje Indeks DOP-a: ekonomska održivost, uključenost DOP-a u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi i odnosi sa zajednicom.

Da bi poslovanje bilo uspješno, bitno je da poduzeće zna što od njega očekuju zaposlenici, potrošači, vlada, konkurencija i društvo u cjelini. Nerijetko se trendovi mijenjaju kao i društvene vrijednosti, što od menadžmenta zahtijeva stalnu prilagodbu. U donošenju odluka menadžeri nailaze na brojne prepreke, ali etičnost je ono bez čega ne bi trebala biti donesena ni jedna poslovna odluka. Carroll preko svoje piramide pokazuje smjer kretanja poslovanja koje se temelji na odlučivanju. Po toj shemi etičnost je tek na trećem mjestu. Tek kada poduzeće zadovolji ekonomsku (profitnu) i pravnu (zakonsku) razinu, dolazi etičnost. Takav raspored vrijednosti često nije dobar jer se etičnost pri donošenju odluka zanemaruje. Svatko tko odlučuje mora znati da time preuzima i odgovornost za učinjeno. John C. Maxwell

(2003) u svojoj je knjizi „*There's no such thing as „business“ ethics*“ pokušao dati odgovore na pitanja zašto je etika u tako teškom stanju. On smatra da za to postoje tri razloga:

1. Radimo ono što nam je ugodno – primjerice, lagati možemo kako bismo prikriili strah ili slabost. Kada ne bismo lagali, morali bismo se suočiti sa strahom, što nikako nije ugodno. Naravno da će laž biti otkrivena prije ili kasnije, ali u trenutku laganja često ljudi ne misle na dugoročne posljedice.

2. Radimo ono što moramo da bismo pobijedili – poslovni ljudi ostvaruju pobjedu uspjehom i napretkom. Većina ih još uvijek smatra da trebaju birati između etičnosti i pobjede. Takvim se razmišljanjem zapravo nadovezuju na prethodni razlog. Ne izlaze iz zone ugone pa posežu za mitom, korupcijom, financijskim malverzacijama. Naše društvo i nedavna zbivanja najbolji su pokazatelj takvih slučajeva. Na kraju se takva trenutačna uroda pretvori u prijezir javnosti, zatvorsku kaznu upravo iz razloga jer se u odlučivanju zanemarivala etika i jer se razmišljalo da je nemoguće biti i etičan i pobjednik u isto vrijeme. Neki smatraju da je etika potrebna, ali samo u određeno vrijeme i na određenom mjestu. Prema Maxwellu (2003., 7), mnogi bi se složili s profesorom povijesti s Harvarda Henryjem Adamsom koji kaže: „Moralnost je osobni i skupi luksuz.“ Ironično, u današnjoj kulturi visokih dugova i stavljanja sebe na prvo mjesto, etika je zapravo jedini luksuz bez kojeg ljudi odlučuju živjeti.

3. Racionaliziramo naše izbore kao relativne – problem je što svaki pojedinac stvara svoje etičke standarde koji mogu biti potpuno drukčiji od standarda drugih ljudi. Pojedinac ih oblikuje i prilagođava situaciji onako kako mu najbolje u tom trenutku odgovara, što rezultira etičkim kaosom.

Većina se počinje o etici brinuti i raspravljati tek u trenucima kada se dogodi neka neetička radnja. No tada je prekasno za takve rasprave jer u tom trenutku određeni događaj postaje pravni slučaj, a njime se treba baviti sud.

Svjetski trendovi pokazuju da društveno odgovorno poslovanje zaista povećava profit. Ljudi više kupuju proizvod koji nije ispitivan na životinjama ili se odlučuju za proizvod kompanije koja posluje na društveno odgovoran način. Poduzeća koja imaju takvu politiku poslovanja postaju poželjno mjesto za rad. To su samo neki od razloga zbog kojih bi etika i filantropija trebale biti uključene u poslovanje.

Još je 1991. godine Carroll (1991) uspostavio konceptualni okvir društveno odgovornog poslovanja kojeg bi se svaki poslovni subjekt trebao pridržavati. U njegovoj piramidi temelj je



svih odgovornosti poslovanja ekonomska odgovornost čiji je imperativ biti profitabilan. Međutim, Cerjan-Letica (2010, 106) proučava istu piramidu u domeni stomatološkog zanimanja. Prema njoj, razine društveno odgovornog poslovanja u području stomatologije nisu jednako hijerarhijski rangirane kao u originalno postavljenoj Carrollovoj piramidi. Naime, s obzirom na to da je riječ o zdravstvu gdje je briga o ljudima najvažnija, Cerjan-Letica postavlja piramidu društvene odgovornosti u kojoj je etična odgovornost na prvom mjestu i predstavlja temeljnu razinu odgovornosti. Nakon nje slijede pravna, ekonomska te filantropska odgovornost. S obzirom na posebnost toga posla, etički odnos predstavlja osnovu ukupnog ponašanja i donošenja svih profesionalnih odluka stomatologa. Sukladno tomu, etika u okviru piramide društveno odgovornog poslovanja ne slijedi uvijek nakon zadovoljenja ekonomske i pravne odgovornosti, nego sve više postaje osnova za svaku drugu odgovornost. Većina se autora slaže kako bi etika u poslovanju uvijek trebala biti na prvom mjestu (Ardichvili i dr., 2009; Paine, 2004), dok se filantropija, kao i u originalno postavljenom DOP-u, nalazi na vrhu piramide kao krajnja odgovornost poduzeća.

Stoga je bitno napomenuti kako Carrollova piramida nije univerzalno hijerarhijski postavljena za sve djelatnosti. Ovisno o djelatnosti i cilju poslovanja, odgovornosti unutar piramide mogu biti različito posložene. Svakako, bez obzira na rangiranje, potrebno je obuhvatiti sve razine odgovornosti poslovanja jer primjenom svih razina posluje se na potpuno društveno odgovoran način.

#### 5.5.1.4.2. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje

Kako je prethodno prikazano u Carrollovoj piramidi, društveno odgovorno poslovanje zbroj je ekonomske, pravne, etičke i filantropske odgovornosti. Prema takvoj shemi, poslovna etika obuhvaća samo dio društveno odgovornog poslovanja. S druge strane, društveno odgovorno poslovanje može se promatrati kao vid poslovne etike. „Poslovna etika, kao učenje o tome što je dobro i ispravno za posao, također proučava specifični problem korporacijske društvene odgovornosti, odnosno odgovarajuću ulogu ili obligacije korporacija unutar društva.“ (Debeljak 2007, 202). Da bi se tako mogao promatrati odnos poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja, organizacija se treba promatrati kao organizam jer se sastoji od zaposlenika. Iz toga se razloga na organizaciju može „projicirati mnoge attribute pojedinog

ljudskog bića.“ (Debeljak 2007, 202). Poput pojedinca, organizacija izlazi u okolinu s određenim odlukama, svakodnevno je u interakciji s drugim jedinicama u okolini i tome sl. Dakle, poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje djeluju po istom načelu. Dok se poslovna etika veže uz pojedinca ili manju skupinu ljudi koji donose odluke koje se procjenjuju kao moralno ispravne ili moralno neispravne, društveno odgovorno poslovanje organizacija odnosi se na širi koncept gdje se poslovanje procjenjuje kao moralno ispravno ili neispravno u odnosu na društvo u cjelini.

### 5.5.2. Čimbenici mezoekoline ili čimbenici organizacije

Organizacijska klima uvjetovat će ponašanje pojedinaca. Zaposlenici rade po uzoru na druge zaposlenike na istoj razini ili po uzoru na nadređene. Ako je njihovo ponašanje etičko, i pojedinac će se tako ponašati želeći se osjećati pripadnikom skupine. Ponašanje skupine bit će obrazac za ponašanje pojedincu. Dakle, postoje tri razine organizacijskog ponašanja, a to su: pojedinac, skupina i razina organizacije. Svaka se od tih razina nastavlja jedna na drugu. Robbins i Judge (2009, 27) navode kako su se znanstvenici tradicionalno bavili proučavanjem produktivnosti, apsentizmom, zadovoljstva poslom, fluktuacije te u novije vrijeme uvode još dvije varijable: devijantno ponašanje na radnom mjestu i organizacijsko građansko ponašanje.

Organizacije su ranije uglavnom bile hijerarhijski ustrojene, gdje se jasno vidjela granica između nadređenih i podređenih. U modernom se poslovanju organizacije sve više okreću mrežnoj strukturi u kojoj postoji brža izmjena informacija, veća je inovativnost, timski rad i konsenzus. Glavni kapital organizacije postaju zaposlenici. Organizacije sustavno rade na njihovu usavršavanju. Od zaposlenika se, osim stručnih znanja i vještina, traži i da budu pouzdani, komunikativni, a kod nekih područja djelovanja važna je i pedantnost, kao što je primjerice knjigovodstvo. Zaposlenici su onaj dio današnje organizacije koji predstavlja njezinu konkurentsku prednost.

Prema Kreitner i dr. (1999), postoje četiri vrste organizacijskih vrijednosti: elita, zasluge, vodstvo i kolegijalnost. Svaki vrijednosni sustav sastoji se od određenog skupa vrijednosti koji podržava i onaj koji je neprihvaćen. Primjerice, elitni vrijednosni sustav odobrava postojanje autoriteta, visokih performansi i jednakih nagrada, a ne odobrava sustav vrijednosti koji se

odnosi na timski rad, podjelu obveza, pripadnost. Nasuprot njemu, vrijednosni sustav koji je kolegijalan podržavat će timski rad, podjelu obveza, pripadnost, a ne će podržavati autoritet, podjednake nagrade i visoke performanse.

Ponašanje unutar organizacije najbolje je formalno ustrojiti različitim dokumentima. Neki su od njih etički kodeksi koji zaposlenicima pomažu usvojiti način ponašanja prihvatljiv organizaciji u kojoj rade. Osim toga, pri rješavanju etičkih nedoumica bit će jasno što i kako odlučiti. Unutar kodeksa ponašanja ili etičkog kodeksa u poslovanju jasno su definirani odnosi na svim razinama, od odnosa među zaposlenima do odnosa cjelokupne organizacije prema vanjskoj okolini, tj. društvu i državi.

#### 5.5.2.1. Analiza „Kodeksa etike u poslovanju“ Hrvatske gospodarske komore

Prema etičkom rječniku kodeks ponašanja i etički kodeks mogu se rabiti kao sinonimi. Riječ je zapravo o dokumentima koji imaju isti cilj. Kodeks ponašanja ili etički kodeks središnji je vodič i preporuka korisnicima (zaposlenicima) za svakodnevno odlučivanje. To znači da objašnjava misiju organizacije, vrijednosti i načela, povezujući ih sa standardima poslovnog ponašanja. Kao preporuka može se rabiti kako bi se pronašli relevantni dokumenti, usluge i drugi resursi koji su povezani s etikom u organizaciji (ECI, <http://www.ethics.org/resource/ethics-glossary>, posljednji pristup: 27. 9. 2015.).

Hrvatska gospodarska komora donijela je „Kodeks etike u poslovanju“ koji je stupio na snagu danom donošenja na Skupštini Komore 23. svibnja 2005. godine. Komora preporučuje svojim članicama da putem izjave o prihvaćanju kodeksa etike u poslovanju prihvate pravila Kodeksa. Članice počinju primjenjivati kodeks od dana potpisivanja izjave. Kodeks je koncipiran tako da su članci podijeljeni u šest dijelova. U početku Kodeks iznosi opća načela, zatim govori o međusobnim odnosima poslovnih subjekata, tj. odnosima u makrookolini. Nakon toga propisuje unutrašnje odnose u poslovnom subjektu, tj. zahvaća područje mezookoline te na kraju iznosi načine rješavanja povrjeda kodeksa i smjernice za prihvaćanje istoga. Unutar samog Kodeksa nema definiranja pojmova koji se pojavljuju pa se tako, primjerice, ne može pronaći što sve pripada pojmu „poslovni subjekt“ na koji se taj Kodeks odnosi. S obzirom na to da nije eksplicitno navedeno, može se smatrati da su kao poslovni subjekti shvaćeni svi koji imaju

članstvo u HGK-u. Prema podacima HGK-a struktura članica obuhvaća mala (87 697), srednja (1 356) i velika poduzeća (375). U uvodnom dijelu govori se o važnosti primjene etičkih kriterija jer oni pridonose „transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju.“ „Osim preuzimanja Kodeksa, HGK savjetuje da poslovni subjekti u skladu s vlastitim potrebama „razviju vlastita etička načela ili kodekse“, a u čl. 2. upozoravaju da je svaka potpisnica „odgovorna za poštivanje pravila ovog Kodeksa.“ Nije dovoljno donijeti etička pravila, već ona trebaju biti „prihvaćena od svih zaposlenika i moraju biti utkana u način rada i poslovanja.“ Jačanje etičkog ponašanja u poslovnom subjektu „postize se definiranjem i publiciranjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom managera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi te sankcioniranjem neetičkog ponašanja.“ Nekoliko se puta spominje ponašanje i odgovornost menadžera kao bitan element u poticanju etičkog ponašanja. „Rješavanje potencijalnih etičkih problema“ može značiti i njihovo izbjegavanje, tj. pronalaženje načina kako da do njih i ne dođe, s obzirom na to da smo svjesni određene situacije kao „potencijalnog etičkog problema.“ Osim toga, u samom uvodu navodi se kako nije dopušten nikakav „politički utjecaj, utjecaj na sudbenu vlast ili pritisak u poslovnim odnosima koji su usmjereni na postizanje ekonomskih interesa za određene subjekte ili grupe osoba.“

Unutar dijela *Opća načela* navodi se potreba za poslovanjem po zakonima čijom će se primjenom ujedno i „poštivati načela etike u poslovnim odnosima.“ Bitno je pri proizvodnji i prodaji voditi brigu o odgovornom poslovanju kojim će se štititi „društvena i prirodna okolina.“ Potpisnik Kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu „s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju i vlastitim zaposlenicima.“ Dobri poslovni običaji odnose se na domaće, ali i međunarodne okvire. Ako neki subjekt ne poštuje etička načela, to ne oslobađa od obveze ostale poslovne subjekte „da poštuju ova načela prema istom subjektu.“

U dijelu *Međunarodni odnosi poslovnih subjekata* uz strogo poštivanje „preuzetih obveza u okviru zakona i dogovorenih ugovornih obveza“ navodi se i nužnost neometanja ostalih poslovnih subjekata u ispunjavanju njihovih obveza. Preuzimaju se samo one obveze za koje je poslovni subjekt svjestan da ih može ispuniti. Proizvodi i usluge moraju sadržavati podatke o stvarnim svojstvima i obilježjima. „Nedopušteno je prikrivanje od korisnika negativnih posljedica uporabe određenih proizvoda kao i bilo koji drugi oblik obmane korisnika u pogledu

nekog od bitnih svojstava proizvoda“. Također, kao nekorektno ponašanja navodi se „davanje ponuda za sklapanje posla s nedovoljnim podacima za donošenje odluke od strane korisnika.“ Tako se često dobiveni podatci upotrebljavaju u široj namjeni od one koja je dogovorena (to je najčešće slučaj kod trgovanja putem interneta). Članak 14 odnosi se na uzajamnost koja je bitna kod međusobnog poslovanja, što podrazumijeva „pravo na uzajamno utvrđene koristi od izvršenih aktivnosti.“ U idućem članku navodi se da „poslovni subjekti neće primjenjivati fiktivno sniženje cijena roba i usluga“ te kako je nekorektno „svako zadržavanje prodaje roba i usluga kojima predstoji neposredno povećanje cijena“. U Kodeksu se kao nedopušteni oblici ponašanja javljaju „dumping, neetičko pribavljanje informacija o konkurentima i širenje bilo kakvih a naročito neistinitih informacija.“ Osim toga, nedopuštenim se smatra i bilo kakva nekorektna suradnja s konkurentima kao što su „aktivnosti vezane uz dogovaranje cijena, podjeli tržišta, bojkotu kupaca ili dobavljača, ograničavanju prodaje proizvoda ili bilo koji oblik tajnog udruživanja radi stjecanja povlaštene tržišne pozicije.“ Kupac mora biti upoznat s politikom poslovnog subjekta, što znači da mora znati pravila oko povrata kupljene robe i novca, jamstva, reklamacije. „Ako su primjedbe vezane uz proizvod ili uslugu opravdane, poslovni subjekt dužan je ponuditi kupcu odgovarajući zamjenski proizvod ili uslugu ili vratiti novčanu protuvrijednost istog.“ Poslovni partneri mogu primati i darivati poklone manje vrijednosti. Međutim, „prihvatanje takvih poklona ne smije uvjetovati sklapanje posla ili biti povezano s postavljanjem darodavatelja u povlašten položaj prema konkurentima“. Obveza je rješavanja nastalih eventualnih sporova „pregovorima i dobrovoljnim sporazumima odnosno dobrovoljnim ispunjenjem obveze“. Ako ni jedan od tih načina nije moguć, navodi se kako u okviru HGK postoji: 1. Sud časti koji rješava sporove nastale zbog povrjede dobrih poslovnih običaja i etičkih pravila u poslovanju; 2. Centar za mirenje; 3. Stalno izabrano sudište koje se bavi „sveobuhvatnim činjeničnim razrješavanjem spora pred arbitražom.“

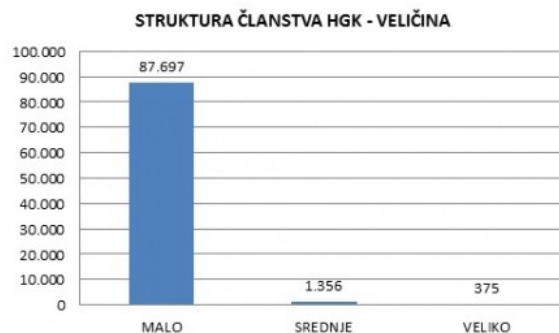
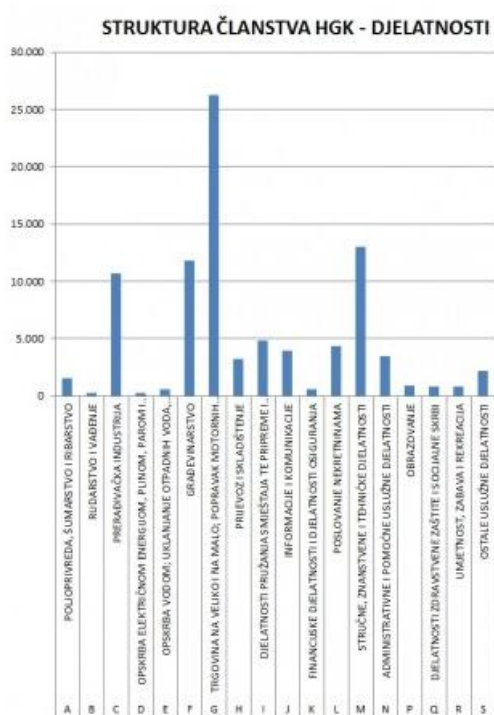
U dijelu *Unutarnji odnosi u poslovnom subjektu* navodi se kako poslovni subjekt samostalno određuje način organiziranja rada i pravila ponašanja, poštujući pri tome važeće propise, kolektivne i individualne ugovore te štiteći ljudska prava, dostojanstvo i ugled svakog pojedinca. Na to upravo odnosi se i čl. 21 Kodeksa etike u poslovanju HGK. Članovi organizacije, svi zaposlenici neovisno kojoj razini upravljanja pripadaju te članovi Nadzornog odbora i Uprave te drugi suradnici dužni su se profesionalno odnositi prema poslu i promicati poslovne interese poslovnog subjekta u kojem su zaposleni ili su angažirani. To bi značilo „zaštitu i brigu za materijalnu i nematerijalnu imovinu poslovnog subjekta, uključujući sve oblike vlasništva, čuvanje povjerljivih poslovnih informacija, te brigu za ugled i odnose s

poslovnim partnerima, državnim tijelima, nevladinim organizacijama i javnošću u cjelini.“ Zaposlenik ne smije biti konkurent poslovnog subjekta niti smije doći u situaciju sukoba interesa. Osim toga, nikakvo uznemiravanje zaposlenika ili diskriminacija nisu dopušteni bez obzira na nacionalnu, političku, vjersku pripadnost ili spol, rasu, tjelesni nedostatak, dob i obiteljski status.

U dijelu *Rješavanje povreda Kodeksa* navodi se kako je pravo svakog člana organizacije izvijestiti „neposredno nadređenu osobu o mogućim ili počinjenim kršenjima Kodeksa ili zakonskih propisa“. Način na koji će se takvi prekršaji prijavljivati može odrediti svaki subjekt sam, a o utemeljenosti prijave odlučuje menadžment koji se također brine da se poduzme aktivnost „kojom se sprječava i sankcionira kršenje odredbi Kodeksa“. Osoba koja namjerno prijavi kršenje Kodeksa kojeg u stvarnosti nije bilo, snosit će „sankcije u skladu sa internim aktima poslovnog subjekta.“ Kao sankcija poslovnim se subjektima preporučuje: savjet, opomena, upućivanje na edukaciju, zahtjev za ispravljanjem učinjene povrijeđe, novčana kazna, otkaz s ponudom izmijenjenog ugovora, otkaz ugovora o radu. Primljene prijave o kršenju Kodeksa moraju se rješavati u što kraćem roku jer ako se prijava neprimjereno dugo rješava, može prouzročiti još veću štetu. Osoba je dužna takvo ponašanje prijaviti „višoj instanci“, a ako ni tamo ne dobije odgovor, prijava se može podnijeti nekom od tijela unutar Hrvatske gospodarske komore.

Iz te je analize vidljivo da je etički kodeks opsežan dokument koji se sastoji od mnogo izjava koje služe kao smjernice za ponašanje. Takav pristup vidljiv je kroz cijeli Kodeks iako je na neki način podijeljen na nekoliko cjelina. Na početku se odnosi na općenite izjave, a nakon toga žarište stavlja na međunarodne, a zatim i na unutrašnje odnose te se u posljednjem dijelu odnosi se na povrijeđe Kodeksa i daje smjernice za njihovo rješavanje.

Grafikon 4. Struktura članstva HGK prema djelatnosti i veličini

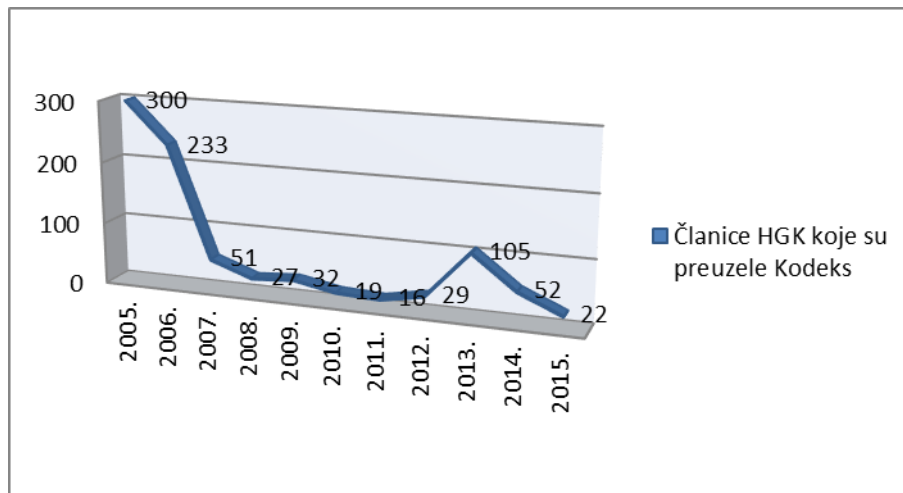


Izvor: Hrvatska gospodarska komora, HGK, <http://www.hgk.hr/struktura-clanica-hgk> (posjećeno: 22. 5. 2015.)

Dana 23. svibnja 2015., nakon točno deset godina od stupanja na snagu, Kodeks etike u poslovanju prihvatila su 892 poslovna subjekta od ukupno 89 428 (malih, srednjih i velikih). Sljedeći grafikoni pokazuje intenzitet prihvaćanja Kodeksa poduzeća u Republici Hrvatskoj raspoređen po godinama. Neizostavno je pri tumačenju bilo kojeg istraživanja, pa tako i ovoga, uzeti u obzir politička i društvena zbivanja na području na kojem se istraživanje odvijalo. U kriznim i ratnim vremenima za očekivati je da će ispitanici zbog cjelokupno lošeg stanja imati i lošiji stav prema organizacijskoj kulturi i etičkom poslovanju. Vidljivo je da je najviše poslovnih subjekata Kodeks prihvatilo 2005. godine kada je donesen, njih ukupno 300. Godinu dana kasnije, 2006. godine, Kodeks prihvaćaju 233 poslovna subjekta. Nakon toga izrazit je pad broja poslovnih subjekata, sve do 2013. godine kada ih 105 prihvaća Kodeks. Razlog rasta u 2013. godini ulazak je Hrvatske u članstvo Europske unije. Također, razlog povećanog broja prihvaćanja Kodeksa može biti i uvođenje, omogućeno od Sabora Republike Hrvatske prema Zakonu o izmjenama i dopunama ZTD-a, mogućnosti pokretanja jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću (J.D.O.O) kao oblika trgovačkog društva. Pri otvaranju takve organizacije nisu potrebna velika ulaganja i kapital te pokretanje poslovanja pod takvim uvjetima

postaje dostupno mnogo većem broju građana. Stoga povećanjem broja organizacija dolazi i do povećanja broja članica HGK koje u svoju poslovnu politiku uključuju i etički kodeks u poslovanju.

Grafikon 5. Članice HGK koje su preuzele Kodeks etike u poslovanju raspoređene po godinama



Izvor: Izradila autorica.

Ukupan broj poslovnih subjekata koji su prihvatili Kodeks izuzetno je mali u odnosu na ukupan broj subjekata koji su članice HGK. To svjedoči da se kod nas još uvijek etičke nedoumice i problemi rješavaju na drukčiji način. Najčešće je to putem tijela koja se nalaze izvan same organizacije (sudovi, policija...). „Etički kodeks mogao bi popuniti pravnu prazninu. No, kako je autonomni akt, onda njegov donositelj autonomno (samostalno) određuje i njegov sadržaj. Zakon mora postojati u sustavu koji štiti ljudska prava i slobode. Etički kodeks ne mora, ali je preporučljivo da se donese, da postoji.“ (Učur, 2014, 439). Razlog tako malomu broju članica koje su u razdoblju od 10 godina preuzele Kodeks HGK može biti i to da su samostalno osmislile vlastiti kodeks. Kada je riječ o situaciji u svijetu, prema Treece (1998), od 500 tvrtki na listi časopisa Fortune, njih 90 % te polovica svih ostalih tvrtki ima etički kodeks. Tada je dosta organizacija imalo etički kodeks, a danas je stanje još mnogo bolje.

U organizacijama se zna javiti i problem kako sastaviti etički kodeks, a da se obuhvate sva bitna pitanja. Prema Schwartzu (2002, 37), istraživanja su pokazala da etički kodeksi



organizacija često sadrže oko šest temeljnih vrijednosti ili načela te uz to i detaljnije opise i primjere prihvatljivog ponašanja. Tih je šest vrijednosti koje su poželjne da budu dio etičkih kodeksa: 1. povjerenje; 2. poštovanje; 3. odgovornost; 4. pravednost; 5. briga i 6. državljanin. Ferrell i dr. (2011, 226) navode kako te vrijednosti ne će imati važnost bez distribucije, treninga i potpore top rukovoditelja da se učine dijelom organizacijske kulture. Prema Certo i Certo (2009, 67), etički se kodeks najčešće bavi pitanjima sukoba interesa, konkurentima, privatnošću informacija, davanjem poklona te upletanjem u politiku. Prema istom autoru, vjerojatno najpoznatiji etički kodeks napisao je još 1943. godine general Robert Wood Johnson, za svoju tada malenu obiteljsku tvrtku Johnson & Johnson koja je kasnije postala svjetski poznata tvrtka koja se bavi zdravljem. Današnji kodeks te organizacije identičan je prvom kodeksu (slika 5).

Slika 5. Kredo tvrtke Johnson & Johnson

Vjerujemo da najveću odgovornost imamo prema liječnicima, medicinskim sestrama i pacijentima, majkama i očevima i svim ostalima koji se koriste našim proizvodima i uslugama. Da bismo zadovoljili njihove potrebe, sve što napravimo mora biti visoke kvalitete. Moramo stalno težiti smanjenju troškova kako bismo zadržali razumne cijene.

Narudžbe klijenata moraju se ispuniti odmah i točno.

Naši dobavljači i distributeri moraju imati mogućnost ostvarivanja poštene dobiti.

Odgovorni smo prema našim zaposlenicima, muškarcima i ženama koji rade s nama diljem svijeta.

Svakomu se mora pristupiti kao pojedincu.

Moramo poštovati njihovo dostojanstvo i priznavati njihove zasluge.

Oni moraju osjećati da im je radno mjesto sigurno.

Novčana naknada za rad mora biti poštena i odgovarajuća, a radni uvjeti čisti, uredni i sigurni.

Moramo pripaziti na koji ćemo način pomoći našim zaposlenicima da ispune svoje obiteljske obveze.

Zaposlenici se moraju osjećati slobodnima davati prijedloge i primjedbe.

Osposobljeni zaposlenici moraju imati jednake mogućnosti zapošljavanja, razvitka i napredovanja.

Moramo osigurati sposobnu upravu, čiji postupci moraju biti pravedni i etični.

Odgovorni smo prema zajednicama u kojima živimo i radimo, kao i prema svjetskoj zajednici.

Moramo biti dobri građani – podupirati dobra djela i dobrotvoran rad te pošteno plaćati porezna davanja.

Moramo poticati građanska poboljšanja i bolju zdravstvenu skrb i obrazovanje.

Imovinu koja nam je dana na povlaštenu uporabu moramo održavati ispravnom, štiteći okoliš i prirodne izvore.

I na kraju, imamo odgovornost prema dionicima.  
 Poslovanje mora donositi razumnu dobit.  
 Moramo eksperimentirati s novim idejama.  
 Moramo nastaviti s istraživanjima, razvojem inovativnih programa te platiti vlastite pogriješke.  
 Moramo kupiti novu opremu, osigurati nove pogone i plasirati nove proizvode.  
 Moraju se stvoriti pričuve za teška vremena.  
 Kad poslujemo prema navedenim načelima, dionici bi trebali ostvariti poštenu povrat uloženog.

Izvor: Certo i Certo, 2008, 68.

Pri uvođenju etičkog kodeksa u organizaciju važno je obuhvatiti sve čimbenike koji mogu imati bilo kakav utjecaj na poslovanje, a za to je potrebno dobro poznavati organizaciju. Dobro bi poznavanje značilo poznavanje njezinih snaga, slabosti, prilika i prijetnji. Unatoč tomu, moguće je utvrditi nekoliko univerzalnih faza razvoja etičkog kodeksa koje su zajedničke svim organizacijama (tablica 4). Unutar tih općenitih faza svaka organizacija može pronaći svoje snage, slabosti, prilike i prijetnje te tako sastaviti sebi svojstven kodeks ponašanja.

Tablica 5. Faze primjene i razvoja etičkih kodeksa

Rd .br .	Čimbenik
1.	Otkriti područje rizika. Odrediti u kojim situacijama najčešće dolazi do nesklada između vrijednosti organizacije te zakona i ponašanja.
2.	Odrediti koji su čimbenici koje organizacija promiče kao vrijednosti (najčešće su sadržani u viziji, misiji organizacije), a pomažu u prethodnoj situaciji.
3.	Razmisliti o potrebama i očekivanjima interesnih dionika i uskladiti ih s vrijednostima u etičkom kodeksu.
4.	Etički kodeks pisati jednostavnim i razumljivim riječima pomoću primjera.
5.	Nakon što je napisan, jasno i uvjerljivo govoriti zaposlenicima o vrijednosti kodeksa kao o vodiču u ispravnom ponašanju.

6.	Nastojati revidirati kodeks u skladu s ostalim promjenama u organizaciji. Kodeks uvijek treba pratiti promjene poslovne politike.
----	---

Izvor: Izradila autorica.

Ako se slijede faze primjene i razvoja etičkog kodeksa, navedeni u tablici 5, etički će kodeks biti ispravno donesen. Prikazani je postupak primjenjiv kod svih vrsta i veličina organizacija. Koristi koje takav kodeks donosi usmjerene su prema pojedincu, poduzeću i okolini.

S obzirom na to da etički kodeks obično pišu direktori ili članovi uprave, za očekivati je da oni jako dobro poznaju etičke vrijednosti organizacije, ali i probleme koji se javljanju u poslovanju pa će znati i dobro postaviti smjernice kodeksa. Dobro postavljene smjernice značit će da će se napisan kodeks baviti važnim pitanjima za organizaciju i da ne će biti previše općenit i nejasan. Naravno, nikada nije moguće obuhvatiti sve probleme i njihova rješenja jer je poslovanje promjenjivo, stoga je važno uslijed nekih izmjena revidirati etički kodeks. Jedan od najbitnijih čimbenika etičkog kodeksa njegova uporaba. Ako se kodeks napisao samo kako bi stajao na internetskoj stranici organizacije ili negdje na polici, njegova svrha nije ispunjena. Dakle, čimbenici iz tablice dobre su smjernice za sastavljanje kodeksa ponašanja neovisno o vrsti organizacije.

### 5.5.3. Čimbenici mikrookoline ili pojedinac

Čimbenici koji pripadaju mikrookolini odnose se na obilježja zaposlenika kao pojedinca, poput spola, dobi i razine obrazovanja te njegove vrijednosti. Osim toga najjači utjecaj na ponašanje pojedinca u organizaciji ima organizacijska kultura. Kultura pomaže utvrditi što se smatra dopuštenim, a što nedopuštenim ponašanjem. Organizacijska kultura daje smjer ponašanja u organizaciji iz dana u dan (Trevino i dr., 1998). Uz etičku kulturu, etička klima također utječe na oblikovanje stavova i mišljenja pojedinca. Isti autori istraživanjem dolaze do

zaključka da je poštivanje autoriteta kao dimenzije etičke kulture značajno povezano s osobnim interesom, učinkovitosti, zakonom i kodeksima profesionalne etike, usmjerenosti zaposlenika i klimom koja je usmjerena na zajednicu. Kod onih organizacija koje nisu imale kodeks, etičko okruženje kao dimenzija kulture bilo je značajno povezano sa svim elementima etičke klime. Poštivanje autoriteta bilo je usko vezano uz sve dimenzije klime s izuzetkom pravila i postupaka klime. U organizacijama u kojima ne postoji kodeks etike zaposlenici se ponašaju po uzoru na druge i mijenjaju ga ovisno o trenutnom ozračju, a u takvim je slučajevima mnogo veći rizik pojave neetičkog poslovanja. U literaturi se pojam etičan i moralan nerijetko rabe kao istoznačnice iako postoji određena razlika među pojmovima: „(...) etičan je onaj koji u mislima i čuvstvima uvažava etičke norme i načela, a moralan onaj koji ih prakticira. Stoga je moguće da je netko etičan, a nemoralan; kao i moralan, a neetičan. Stoga etičan i moralan podrazumijeva konzistentnost misli, osjećaja i ponašanja.“ (Bogdanović, 2008, 296). Dakle, kod istraživanja utjecaja mikrookoline na etičnost organizacije treba obuhvatiti i etičnost i moralnost pojedinca, tj. njihovu međusobnu usklađenost. Zaposlenik mora podržavati, ali i primjenjivati etičke norme i načela jer tek je tada poželjan u smislu poslovne etike.

#### 5.5.3.1. Osobne vrijednosti zaposlenika

Pojedinci će uvijek biti više privrženi organizacijama koje promiču vrijednosti slične njihovim. Prije će kupovati proizvode takve organizacije ili će željeti biti dio njezina radnog kolektiva. Pojedinci će biti vezani i uz organizacije koje su usmjerene na blagostanje, pomoć socijalno ugroženim zaposlenicima i zajednici (Trevino Klebe i dr., 1998). Organizacije koje su zaposlenici doživljavali kao one u kojima je naglasak na vlastitom interesu češće se percipiraju kao organizacije u kojima je prisutno neetičko ponašanje. Egoistička je klima povezana s neetičkim ponašanjem (Wimbush i Shepard, 1994). S obzirom na to da se neetičko ponašanje poput laganja, varanja, krađe često uspoređuje s vlastitim interesima, ne iznenađuje činjenica da su ispitanici koji su primijetili da njihova organizacija posluje u smjeru ostvarivanja vlastitih interesa pojedinaca, a ne interesa zaposlenika percipirali više neetičkog ponašanja, za razliku od organizacija koje posluje za dobrobit svojih članova (Trevino, Klebe i dr, 1998). Iz toga proizlazi da ako zaposlenici svoju upravu doživljavaju kao dio organizacije koji za cilj ima isključivo

vlastiti interes, i oni sami ponašat će se u skladu sa svojim vlastitim interesima. U takvoj situaciji stvara se okruženje u kojem se nitko ne brine o interesima organizacije i široj društvenoj zajednici. Velik broj različitih vlastitih interesa i ambicija dovodi do kaotičnog stanja koje u konačnici najčešće rezultira nemogućnošću poslovanja i propadanjem organizacije. Certo i Certo (2009,68) navode kako postoje dva načina kako stvoriti etičko radno mjesto. Prvi se način sastoji od stvaranja, širenja i unaprjeđivanja etičkog kodeksa te imenovanja glavnog referenta za etiku. Posao je glavnog referenta uklopiti poslovnu etiku i organizacijske vrijednosti u svakodnevno odlučivanje na svim razinama u organizaciji. Oni imaju savjetodavnu ulogu, ali i pomažu u stvaranju strategije koja će poticati etičko ponašanje. Slika 7. prikazuje odrednice referenta za etiku, a preuzete su od Udruge referenata za etiku (prema Certo i Certo, 2009, 69). Drugi način odnosi se na promicanje etičkih načela na radnom mjestu putem usavršavanja i edukacije zaposlenika. Edukacija im pomaže u usvajanju kriterija koji će im pomoći odrediti neku aktivnost kao etičnu ili moralnu.

Tablica 6. Osobine uspješnog referenta za etiku

Referenti za etiku dolaze iz različitih odjela, poput odjela za pravne poslove, odjela za ljudske potencijale, odjela za financije, odjela za reviziju, sigurnost ili linijsko poslovanje, ali zajedničke su im sljedeće osobine:

- Jaki su govornici – imaju izvrsne i učinkovite komunikacijske vještine, uključujući vještine izlaganja, govorenja u javnosti i interakciju jedan na jedan sa zaposlenicima na svim razinama.
- Objektivni su i obazrivi.
- Sposobni su stvoriti i održati kredibilitet i povjerenje u organizaciji.
- Sposobni su brzo usvojiti informacije povezane sa složenim pitanjima.
- Sposobni su umrežavati se na svim razinama organizacije.
- Politički su snalažljivi.
- Osobno su i profesionalno zreli.
- Racionalni su u napetim međuljudskim situacijama.
- Posjeduju organizacijsko znanje.
- Imaju praktično znanje o zakonima i propisima koji se mogu primijeniti.
- Imaju iskustva u edukaciji i razvitku, uključujući najbolje prakse u etici i usavršavanju u prilagodbi.
- Posjeduju čvrste i široke vještine upravljanja.
- Diskretni su i sposobni štititi povjerljive informacije.
- Sposobni su i voljni preuzeti težak ili nepopularni položaj ako je to potrebno.
- Posjeduju zdrav razum.
- Izuzetno su poštteni.

Izvor: Certo i Certo (2009,69)

Etička organizacijska kultura služi kao podloga na kojoj zaposlenik postavlja svoje vlastite ciljeve u ostvarivanju karijere i uspjeha. Kako navode Huhtala i dr. (2013), ciljevi promjene posla i ciljevi završetka karijere (ciljevi koji nisu povezani s organizacijom) povezani su s nižom etičkom kulturom nego organizacijski ciljevi, a s druge strane kompetencijski ciljevi i ciljevi utjecaja/prestiža povezani su s višom etičkom kulturom nego ciljevi završetka karijere. Iz tih korelacija vidljivo je da zaposlenici u etičkim organizacijskim kulturama vide sigurnost i dugoročnost poslovanja te su i njihovi osobni ciljevi vezani uz rast i napredak za razliku od organizacija u kojima etičnost nije bila toliko naglašena. U organizacijama s naglašenom etičkom organizacijskom kulturom menadžeri daju prednost ciljevima poput razvoja kompetencija, rasta utjecaja i prestiža. Vidljivo je da zaposlenik koji osjeća da poslovanje njegove organizacije ide u pravom smjeru, svoje radne ciljeve nastoji graditi na vrijednostima takve organizacije i oni s vremenom postaju i njegove vlastite vrijednosti. Takav je zaposlenik odan i slobodan u obavljanju posla na moralan i ispravan način u svoju, ali i u korist organizacije.

#### 5.5.3.2. Spol

Neka su istraživanja pokazala da se žene ponašaju etičnije u poslovanju od muškaraca (Banejee i dr., 1996; Glover i dr., 2002). Banerjee i dr. (1996) u svojem su istraživanju pokazali da su muškarci manje etični od žena, a istraživanje su proveli na uzorku IT stručnjaka u SAD-u. Glover i dr. (2002) svojim su istraživanjem došli do zaključka da su žene etičnije zato što su suosjećajnije nego muškarci. Iako se danas može sve veći broj žena naći na položajima srednjeg menadžmenta, broj žena na vrhu hijerarhijske ljestvice nije mnogo porastao tijekom posljednjih desetljeća. Moderno poslovanje teži raznolikosti i različitosti zato što su organizacije koje su u usponu u posljednje vrijeme usmjerene na multikulturalno poslovanje, a žene su upravo te koje su „bolje u primjenjivanju međuljudskih i multikulturalnih vještina.“ (De Vries, 2009, 267). Mješoviti menadžment znači i izvor novih ideja i pristupa u rješavanju sve težih i izazovnijih pitanja koje okolina stavlja pred menadžment te je takva struktura menadžmenta poželjna za

ostvarivanje uspjeha. Razlozi su zbog kojih je malo žena na vrhovnim položajima mnogobrojni. Najčešće su spominjani trudnoća i rađanje koji usmjeravaju ženu prema obitelji u godinama kada bi se najviše mogla dokazati u poslovanju. Drugi je razlog to što se žene smatra suosjećajnijima pa se one više usredotočuju na obitelj i prijatelje, a muškarci na obveze i karijeru. Na tržištu rada evidentna je diskriminacija žena i u pogledu visine plaće. Žene još uvijek zarađuju manje za isti posao od muških kolega.

Usporedno istraživanje rađeno na uzorku kanadskih i kineskih studenata poslovnih studija koje su proveli Bu i McKeen (2001) pokazalo je značajne rodne razlike u pogledu važnosti radnih ciljeva. Žene su potvrdile mnogo veću naklonost prema radnim ciljevima koji su povezani s ravnotežom življenja, moralnim skladom i jednostavnošću, tj. rutinskim radnim zadacima, nego što su to učinili muškarci. Harpaz (1990) je utvrdio da je muškarcima, primjerice, „dobra plaća“ bitnija nego ženama, a ženama je bitnije postojanje „dobrog odnosa između zahtjeva posla i nečije sposobnosti.“

#### 5.5.3.3. Dob

Prema istraživanju mladih menadžera koje su proveli Hyvönen i dr. (2009), utvrđena je veća vjerojatnost usmjerenosti na organizacijske ciljeve (poput uspjeha i poslovanja organizacije) kod više razine menadžmenta, a niža je razina menadžmenta češće kao prioritete isticala ciljeve koji se odnose na sigurnost posla, poput dobivanja ugovora na neodređeno i redovitost primanja plaće. Prema Harpaz (1990), osim razlika u spolu utvrđene su i razlike u dobi. Sve dobne skupine ( $\leq 30$ , 31-50 i  $> 50$ ) ocijenile su „zanimljiv posao“ kao najvažniji cilj u poslovanju, a na drugo su mjesto stavile „dobru plaću“. „Dobri međuljudski odnosi“ važniji su mlađoj i starijoj dobnoj skupini, a „dobar odnos između zahtjeva posla i nečije sposobnosti“ pokazao se važnijim srednjoj dobnoj skupini.

#### 5.5.3.4. Razina obrazovanja

Prema Aggarwalu i dr. (2014), velik utjecaj na organizacijsku kulturu ima vodstvo organizacije koje obično čine magistri vrlo poznatih i prestižnih škola, a to se posebice odnosi na američke poslovne škole u kojima se obrazuju ne samo američki studenti, nego i studenti iz različitih dijelova svijeta. Prema tomu, može se reći da je utjecaj i obrazovanje tih škola globalno

zastupljeno.<sup>33</sup> Obrazovanje u poslovnim školama preko studenata koji nakon završetka studija zauzimaju vodeća mjesta u organizacijama utječe na stanje u gospodarstvu, stoga je i izuzetno bitno za ekonomski i poslovni rast i razvoj. Razina obrazovanja koju pojedinac stekne tijekom formalnog obrazovanja nije dovoljna za njegov cijeli radni vijek. U organizacijama koje imaju snažnu organizacijsku kulturu koja potiče etičko poslovanje nužno je stalno usavršavanje zaposlenika različitim vrstama seminara, radionicama i etičkim programima kako bi mogli pravilno odlučivati i poslovati.

Mnogi se autori slažu da se poslovna etika ne podučava u visokom obrazovanju u mjeri u kojoj je potrebna kako bi imala učinka na radnu snagu. Prema Craft (2010), prije nego se govori o podučavanju etike u današnjem obrazovnom sustavu, potrebno je navesti stav drevnih filozofa Platona i Aristotela. Platonov je stav da se etika ne može naučiti, već da je ugrađena u osobu od njezina rođenja. Aristotel pak tvrdi da se podučavanje etike temelji na sposobnosti donošenja prave odluke u određenoj situaciji. Uzimajući u obzir ta dva kriterija, Klugman i Stump (2006) istraživali su utjecaj etike na pojedine etičke izbore. Ti su autori razvili alat koji mjeri razliku između etike i vrijednosti kod studenata prije i poslije odslušanij kolegija o etici. Autori kao zaključak tog istraživanja navode da je „etika nauka o razboritosti, o učenju kako kritički čitati tekst, postaviti skeptična pitanja te razviti koherentni i logički argument. Cilj je etike razmišljati i razabirati. Moralnost je skup uvjerenja osobe o tome što ona smatra da je dobro ili loše u svijetu. Kolegij Etika usmjerava se ka učenju etike, a ne propovijedanju morala.“ (Klugman i Stump, 2006, 186). Dakle, smisao je podučavanja etike podizanje svijesti o etičkim pitanjima, razvijanje kritičkog mišljenja kod studenata, poticanje etičkog djelovanja i unaprjeđenje donošenja etičkih odluka (Johnson i Corser, 1998). Jurkiewicz (kako navodi Craft, 2010, 601) je proširio takav stav te po njemu etičko obrazovanje ne treba podučavati posebne morale ili vrijednosti, već se treba odnositi na aktivnu primjenu „analitičkih i moralnih vještina prosuđivanja, kako se uči u učionici na svakodnevni život“. Neki autori zamjeraju fakultetima da nedovoljno pripremaju studente u području poslovne etike te primjeni znanja na konkretnim primjerima. Studente nije dovoljno učiti o povijesti etike i filozofije, već se kod studenata trebaju razvijati vještine moralnog odlučivanja i primjeni različitih modela kao alata pri odlučivanju. S druge pak strane, različiti autori tvrde kako je obuka studenata potrebna, s tim da ona daje mnogo manji učinak nego obuka zaposlenika. To znači da svaka organizacija svojim zaposlenicima treba omogućiti sveobuhvatni etički trening. Edukaciju iz poslovne etike potrebno je uvesti u obrazovni sustav, ali ona ne smije

---

<sup>33</sup> Jedan je od poznatijih MBA poslovni program.



prestati završetkom studija. Svaka bi organizacija trebala omogućiti svojim zaposlenicima nadogradnju naučenog na fakultetu u užem smjeru djelovanja i s obzirom na posebnost posla. Dakle, formalnim bi obrazovnim sustavom ljudi stekli osnove poslovne etike, poticao bi se razvoj njihovih vještina, a završetkom bi studija i zaposlenjem zaposlenici nadograđivali znanja i vještine u određenom području (primjerice: bolnica – edukacija vezana za odnose bolesnik – bolničko osoblje; tvornica – edukacije o odgovornom ponašanju prema okolišu, sigurnost proizvoda; računovodstveni servis – pouzdanost, pedantnost i točnost informacija i izvješća i dr.). Integrirajući obuku zaposlenika u svoj organizacijski sustav, organizacija potpomaže realizaciji ostalih organizacijskih ciljeva.

#### 5.6. Etičke banke (ebanke) – dobar primjer etičkog poslovanja

Kada se spomene bankarski sektor, većina ljudi pomisli na kredite i plaćanje različitih davanja takvim institucijama. Bez obzira na to, većina ljudi na neki je način primorana poslovati s njima jer ne pronalazi način kako financirati svoje potrebe. Kao alternativa komercijalnim bankama u novije vrijeme javlja se institucija koja i u samom nazivu ima pojam „etičnosti“, a to su tzv. etičke banke. Model etičkog bankarstva temelji se na zadružnom poslovanju. Prema Zakonu o zadrugama (članak 1.) zadruga je dragovoljno, otvoreno, samostalno i neovisno društvo kojim upravljaju njezini članovi, a svojim radom i drugim aktivnostima ili uporabom njezinih usluga, temeljem zajedništva i uzajamne pomoći ostvaruju, unaprjeđuju i zaštićuju svoje pojedinačne i zajedničke gospodarske, ekonomske, socijalne, obrazovne, kulturne i druge potrebe i interese i ostvaruju ciljeve zbog kojih je zadruga osnovana. Etička se banka temelji na načelima koja promiče i zadruga. Njezin je cilj vratiti banke u ruke građana, tj. njezinih članova. U Republici Hrvatskoj osnovana je Zadruga za etičko poslovanje koja će biti sto postotni vlasnik etičke banke koja bi sredinom 2016. trebala započeti s radom. Banke su poznate kao institucije koje određuju intenzitet i smjer kretanja razvoja nekog gospodarstva. Ako, primjerice, komercijalne banke nude povoljne kredite za izgradnju, vrlo je izvjesno da će se početi više graditi. Ako banke daju niske kamatne stope za nenamjenske kredite, stanovništvo će se početi zaduživati. Postoje različiti smjerovi u kojima banke mogu pomagati ili odmagati razvoju gospodarstva. S obzirom na to da je većina banaka koje posluju u Republici Hrvatskoj u stranom vlasništvu, može se reći da našim gospodarstvom upravljaju stranci. Ideja je etičke banke vratiti

poslovanje u ruke građana tako da građani biranjem etičke banke postaju njezini članovi te im se pruža mogućnost glasovanja pri donošenju kakvih odluka. Prvotni je cilj takve banke dobrobit njezinih suvlasnika i razvoj društva, a ne profit.

Etičke banke odlikuje:

- transparentnost – građani imaju uvid u projekte u koje banka ulaže. Ona to čini kako bi građani stekli povjerenje i na taj način ulagali u banku.
- demokracija – ebanke nema prikrivenih investitora i vlasnika, ona je u stopostotnom vlasništvu ZEF-a. Bez obzira na to kad je pristupio banci i bez obzira na visinu uloga, svaki član ima jednako pravo glasa: jedan član - jedan glas.
- pouzdanost – rizik je velik problem koji koči ulaganja. Kako bi se rizik smanjio na minimum, ebanke koristi načelo pouzdanosti, što znači da ostvaruje blizak odnos s klijentima, jako dobro poznaje lokalnu zajednicu i jako dobro poznaju svakog svog klijenta. S obzirom na to ebanke teže lokalnom razvoju. Nisu globalno usmjerene.
- solidarnost – dobrim poznavanjem klijenata uspijevaju ih međusobno povezivati kako bi jedni drugima pomagali. Primjerice, nastoje spojiti proizvođača s distributerom i kupcem određenog proizvoda.
- otvorenost – ebanke su otvorene prema svima koji žele raditi prema njihovim načelima.

Razlika je između komercijalne i etičke banke i u tome što od etičke banke maksimalan iznos kamate na kredit može iznositi 4 %. Usmjerene su na društveno poduzetništvo, što znači da potiču stvaranje vrijednosti koje će biti korisne za društva (ekološka poljoprivreda, obnovljivi izvori energije, informatizaciju, male poduzetnike...) te nastoje stvoriti ravnotežu između društva, okoliša i ekonomije. Komercijalne banke dobit isplaćuju dioničarima, a etička banka dobit ulaže ponovno u gospodarstvo.

Uloga je etičke banke raditi za opće dobro i osigurati pravo na kredit aktivnostima banke koje se sastoje u prikupljanju sredstava te njihovu plasmanu u obliku kredita za kulturne, socijalne i ekološke projekte. Etička banka zatim aktivnostima promiče socijalnu uključenost, održivi razvoj, razvoj društvenog (socijalnog) poduzetništva. Etičke banke također imaju ulogu u podizanju javne svijesti o ulozi novca te naglašavaju da se neuspjeh gospodarstva temelji na kratkoročnosti i profitu kao jedinom cilju poslovanja.<sup>34</sup> Etičke banke otvaraju potpuno novo područje poslovanja u hrvatskom gospodarstvu što ulaskom u Europsku uniju Hrvatsku čini

---

<sup>34</sup> Prema FEBEA: [http://www.ethicalbankingeurope.com/sites/default/files/definition\\_ethical\\_bank-en.pdf](http://www.ethicalbankingeurope.com/sites/default/files/definition_ethical_bank-en.pdf)

poželjnijim mjestom za poslovanje s obzirom na to da je i jedan od ciljeva EU do 2020. etičke banke učiniti bitnim dijelom poslovanja.

## 6. ISTRAŽIVANJE O UTJECAJU ELEMENATA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PERCEPCIJU ETIČKOG POSLOVANJA

U prethodnim poglavljima prikazan je teorijski okvir razvoja i važnosti poslovne etike i organizacijske kulture, kao i međusobni utjecaj tih dviju pojava. Osim toga, određena su bitna obilježja etičke organizacijske kulture i njezina važnost. U ovom će se poglavlju temeljem provedenog empirijskog istraživanja, odnosno rezultata provedenog anketnog istraživanja i dubinskih intervjuja, općeniti teorijski pristup operacionalizirati i kontekstualizirati na područje Republike Hrvatske.

### 6.1. Ciljevi istraživanja i istraživačke hipoteze

Elementi organizacijske kulture trebaju biti vezani uz etičnost u poslovanju kako bi se poslovanje moglo odvijati zakonito, ali i u skladu s dobrobiti zajednice u kojoj organizacija posluje. Potreba za takvom vrstom istraživanja uočava se u problemu stagnacije i opadanja hrvatskog gospodarstva i standarda hrvatskih građana. Financijska kriza zahvaća sve odsječke gospodarstva te velik broj poduzeća prestaje poslovati. To upućuje da uz postojeći zakonski okvir nedostaje još nešto da bi gospodarstvo napredovalo. Ovim se istraživanjem želi uputiti na potrebu i važnost poslovne etike i jasne organizacijske kulture kao na nužnost iz koje proizlaze dugoročnost i stabilnost u poslovanju.

Istraživanje je provedeno holističkim pristupom organizacijskoj kulturi jer se nastojalo dobiti cjelovitu sliku poslovanja organizacija. Takav oblik sveobuhvatnog istraživanja, pomoću kvalitativne i kvantitativne metodologije, koliko je poznato, nije još proveden u Republici Hrvatskoj. Kako je riječ o zahtjevnoj temi i istraživanju jer riječ je o sintezi dvaju područja znanosti, za potrebe istraživanja upotrijebljeni su provjereni instrumenti stranih istraživača prilagođeni našoj poslovnoj okolini. Dakle, s jedne se strane ispitivao utjecaj organizacijske kulture koja pripada području ekonomije, a s druge strane etika koja prije svega pripada području filozofije i drugih humanističkih i društvenih znanosti.

Imajući u vidu navedene činjenice, istraživanje je imalo sljedeće ciljeve:

1. Utvrditi postojanje jasnoće organizacijske kulture - znaju li zaposlenici na koji se način trebaju odnositi prema radnjama drugih unutar organizacije te kakav je to odgovoran način ponašanja u poslovanju.
2. Odrediti postojanje međuodnosa u organizacijskoj strukturi s obzirom na isticanje važnosti etike u poslovanju te rješavanju etičkih nedoumica. Ispituje se odnos zaposlenika s neposredno nadređenima, ali i s vrhom organizacije (upravom).
3. Utvrditi način na koji se donose odluke. Postoji li dovoljno prostora, vremena i informacija za donošenje etičkih odluka ili su zaposlenici pod prevelikim pritiskom te su primorani žrtvovati vlastite norme i vrijednosti kako bi ispunili određenu zadaću.
4. Utvrditi postoji li izgrađen komunikacijski kanal unutar organizacije kada su u pitanju etičke nedoumice. Mogu li zaposlenici slobodno izražavati svoje mišljenje? Postoji li mogućnost prijave neetičkog ponašanja?
5. Utvrditi model etičke organizacijske kulture u organizacijama u Republici Hrvatskoj.
6. Razviti instrument za praćenje i održavanje visoke razine etičke organizacijske kulture u organizacijama.

Teorijske spoznaje i praktična iskustva upućuju na to da je poslovanje mnogo uspješnije ako organizacije imaju razvijeno etičko poslovanje kao dio svoje organizacijske kulture i poslovne politike. U Republici Hrvatskoj malo se raspravlja o etičkom poslovanju, a još se manje istražuje i donose konkretni zaključci. Često je upravo nepostojanje formaliziranog etičkog sustava unutar organizacija prepreka uključivanju organizacije, ali i hrvatskog gospodarstva u međunarodne tijekove. Hipoteze koje su postavljene u istraživanju pokušavaju u cijelosti obuhvatiti istraživački problem i spomenute istraživačke ciljeve, a one glase:

H1: Elementi organizacijske kulture povezani su s percepcijom etičnosti poslovanja organizacije i zaposlenika te s percepcijom vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka.

- nezavisna varijabla: organizacijska kultura
- zavisna varijabla: percepcija etičkog poslovanja organizacija; percepcija vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka

Nezavisna varijabla, tj. organizacijska kultura ispitivat će se preko formalnih i neformalnih komponenti.

Formalne su komponente:

- vodstvo – učinkovitost vodstva u organizaciji ispitivat će se s obzirom na količinu radnih zadataka koje svakodnevno izvršavaju zaposlenici,
- struktura – odnosi se na veličinu poduzeća, sektor djelatnosti te položaj u samoj organizacijskoj strukturi,
- poslovna politika – ispitivat će se samo onaj dio poslovne politike koji se odnosi na postojanje etičkog kodeksa jer taj je dio usko vezan uz temu disertacije,
- sustav nagrađivanja – omogućuje zaposlenicima da razumiju što se od njih očekuje te daje poticaj za izvrsnost,
- proces donošenja odluka,
- socijalizacijski elementi – bitna je komponenta socijalizacije omogućavanje zaposlenicima neprekidnog obrazovanja i usavršavanja (primjerice, Marušić (2008, 1081) napredovanje u poslu označava kao socijalizaciju: „Strana literatura govori o napredovanju na radu uglavnom u vezi s daljnjim obrazovanjem ili osposobljavanjem.“).

Neformalne su komponente:

- implicitne norme ponašanja,
- uzori,
- rituali,
- anegdote,
- jezik.

H2: Percepcija poštenja i pravednosti (etičkog vodstva) uprave u organizaciji ima najjači utjecaj na percepciju etičnosti ukupnog poslovanja vlastite organizacije i na percepciju vlastitog etičkog postupanja.

- nezavisna varijabla: percepcija poštenja i pravednosti uprave (etičkog vodstva)
- zavisne varijable: percepcija etičkog poslovanja organizacija; percepcija vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka

Pomoću te hipoteze ispitivat će se koliko je uprava pojedine organizacije otvorena za rješavanje etičkih nedoumica te koliko izvještava zaposlenike o njezinim vrijednostima. Kako je navedeno u prethodnim poglavljima, etička se kultura oblikuje i ostvaruje prvenstveno zalaganjem uprave i direktora, a ovoj je hipotezi cilj provjeriti tu postavku. Pretpostavka je da ako upravljački dio organizacije postupa etično i ističe važnost etičkih postupaka, i zaposlenici na svim ostalim

razinama bit će svjesni toga te će djelovati u tom smjeru. Osim etičnosti vlastite organizacije, ispitanici će ocjenjivati i stupanj vlastitog poštenja u provedbi radnih zadataka.

H3: Percepcija etičnosti vlastite organizacije i vlastitog etičkog postupanja pozitivno su povezani sa stupnjem obrazovanja i višim položajem u hijerarhiji organizacije.

- nezavisne varijable: stupanj obrazovanja; položaj u organizacijskoj hijerarhiji
- zavisne varijable: percepcija etičkog poslovanja organizacija; percepcija vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka

Dakle, ovom se hipotezom pokušava utvrditi odnos između stupnja obrazovanja i položaja koji osoba ima unutar hijerarhije organizacije u kojoj radi te percepcije etičnosti organizacije i vlastitog etičkog postupanja. Tim se načinom pokušava utvrditi utječu li obrazovanje i radno mjesto na percepciju koju zaposlenik ima o etičnosti svoje organizacije i vlastitoj etičnosti na radnom mjestu vezanoj uz pošteno obavljanje radnih zadataka.

## 6.2. Metodologija

Kako je navedeno, temeljem provedenog empirijskog istraživanja prikazat će se utjecaj elemenata organizacijske kulture na percepciju etičkog poslovanja u organizacijama. Istraživanje se provodilo primjenom kvalitativne i kvantitativne metodologije u dvjema međusobno povezanim fazama.

U prvoj se fazi provodilo kvalitativno istraživanje dubinskim intervjuima. Pri provođenju istraživanja uzela se u obzir definicija organizacije koja je navedena u teorijskom dijelu rada. Tom se definicijom organizacija, prema Robbinsu i Judgeu (2009, 4), definira kao svjesno koordinirana društvena jedinica koju čine dvije osobe ili više ljudi i koja djeluje na relativno neprekidnoj osnovi da bi postigla zajednički cilj ili skup ciljeva. Iz toga razloga intervjui su bili provedeni s čelnim ljudima iz različitih sektora djelatnosti kako bi se dobila prava slika poslovanja organizacija. Intervjuima su se obuhvatila i privatna i državna poduzeća te obrazovne institucije i sindikati koji u Republici Hrvatskoj i dalje imaju bitno mjesto u stvaranju organizacijske kulture. Pri provođenju intervjuja upotrebljavali su se vodiči/podsjetnici za

intervjue, a tijekom intervjua zabilježen je na audiosnimku. Prije analize napravljen je prijepis intervjua, a podatci su analizirani odgovarajućim metodama analize kvalitativnih podataka (najviše metoda grupiranja), uz navođenje dijelova intervjua u izvornom obliku. Sudionicima intervjua jamčena je povjerljivost podataka, a njihovi su odgovori anonimizirani (navođenje generičkih podataka iz kojih se ne može utvrditi identitet sudionika) radi zaštite identiteta. Provedeno je ukupno sedam dubinskih intervjua. Tri su intervjua provedena s rukovoditeljima trgovačkih društava, jedan intervju s direktorom društva s ograničenom odgovornošću, jedan intervju s menadžerom iz srednjeg menadžmenta dioničkog društva, jedan intervju s ravnateljem škole, jedan intervju s voditeljem sindikata. Intervjui su rađeni na namjernom uzorku jer se smatra da takva ciljana skupina (direktori, ravnatelji, rukovoditelji) posjeduje sve relevantne informacije zbog svojeg položaja i stručnosti. Dobivene informacije poslužile su kao temelj za razvoj druge faze istraživanja. Osim toga, razgovori su provedeni s osobama koje su osnovale organizaciju ili se nalaze na top položajima jer je u teorijskom dijelu ovoga rada prikazano da je upravo taj dio zaposlenika glavni pokretač razvoja organizacijske kulture i poslovne etike. S obzirom na to da u Hrvatskoj ne postoji, koliko je poznato, takvo kvalitativno istraživanje, za potrebe ove istraživačke faze primjenjivalo se kvalitativno istraživanje, odnosno osnovne postavke i sadržaj dubinskih intervjua koje su proveli Ardichvili i dr. (2009). Isti su autori kasnije (2014) napravili nadogradnju intervjua te su razvili anketu na osnovi prikupljenih podataka iz intervjua, koristeći se njome kao provjerom valjanosti modela dobivenog putem intervjua. Model koji su autori (2009) razvili na osnovi kvalitativne metodologije sastoji se od pet klastera koji obuhvaćaju obilježja etičke organizacijske kulture. Klasteri su:

1. poslanje i vođenost vrijednostima,
2. ravnoteža dioničara,
3. učinkovitost vođenja,
4. procesni integritet,
5. dugoročna perspektiva.

U ovoj fazi istraživanja pokušalo se utvrditi zastupljenost pojedinog klastera u organizacijama u Republici Hrvatskoj. Svaki je klaster opisan s nekoliko izjava koje su se ponavljale u većini intervjua te je to razlog zašto su se upravo te izjave smatrale karakterističnim za taj klaster, odnosno navode se kao njegove tipične odrednice.

Druga faza istraživanja sastojala se od anketnog upitnika. Anketni upitnik koncipiran je prema skali etičkih organizacijskih vrijednosti (*Corporate Ethical Values – CEV*) koju je



konstruirao Kaptein (2008). Skala se sastoji od ukupno osam različitih dimenzija. Unutar svake dimenzije nalazi se nekoliko tvrdnji. Ispitanici su te tvrdnje rangirali prema Likertovoj ljestvici od 1 (uopće se ne slažem) do 5 (potpuno se slažem). Viši rezultat (u rasponu od 1 do 5) predstavlja i višu razinu etičnosti u svakoj skupini. Osim toga, ukupni rezultat (raspona od 1 do 5) odražava skalu etičkih organizacijskih vrijednosti koja je formirana kao suma svih dimenzija. Na osnovi te sume izračunavala se percepcija etičnosti organizacije. Prije analize prikupljeni su podatci prošli logičku kontrolu kako bi se isključili sudionici istraživanja koji su dali nepotpune i/ili nekonzistentne odgovore. Pri analizi podataka upotrebljavani su postupci deskriptivne i inferencijalne (bivarijantne i multivarijantne) statistike pomoću softvera za statističku analizu STATISTICA. Dimenzije organizacijske kulture utvrđene su eksplorativnom faktorskom analizom, nakon čega se utvrdila korelacija tih dimenzija s procjenom sudionika istraživanja o etičnosti organizacije čiji su dio ili su to bili, kao i korelacija tih dimenzija s procjenom vlastitog etičkog ponašanja u toj organizaciji. Pri tome se procijenila i sadržajna valjanost te pouzdanost dobivenih dimenzija.

Anketno istraživanje provedeno je na prigodnom uzorku opće populacije, tj. na 399 ispitanika. Uzorak te veličine omogućuje statističku pogrešku (pogrešku uzorkovanja) od +/- 3,9 % pri procjeni parametara populacije (testiranje proporcija) uz razinu pouzdanosti od 95 %. Podatci su prikupljeni mrežnim upitnikom postavljenim na server, a sudionicima istraživanja zajamčena je anonimnost te povjerljivost podataka. Nastojala se postići zemljopisna raznolikost članova istraživačkog uzorka (sudionika istraživanja) kako bi se povećala vjerojatnost vanjske (populacijske) valjanosti dobivenih rezultata.

Ciljna su skupina bili zaposlene osobe, osobe koje su trenutačno nezaposlene ili umirovljene, ali nekad su radile i poznaju organizacijsku kulturu organizacije u kojoj su radile. Anketni je upitnik rađen mrežno pomoću Google Drivea. U istraživanju su sudjelovali ispitanici iz cijele Hrvatske i svih dobnih skupina na različitim radnim mjestima unutar različitih sektora djelatnosti. Skala korporativnih etičkih vrijednosti prevedena je s engleskog jezika te prilagođena hrvatskom poslovnom okruženju temeljem zaključaka dobivenih pomoću provedenih dubinskih intervjua. Skala je skraćena oko 40 % u odnosu na izvorni sadržaj. Skala etičkih organizacijskih vrijednosti nije pokrivala sve tri nabrojane hipoteze pa se zbog toga anketni upitnik morao proširiti i drugim pitanjima izvan sadržaja te skale.

Pitanja iz anketnog upitnika raspoređena su u tri velike cjeline. Prva cjelina obuhvaćala je socio-demografske čimbenike. Druga cjelina obuhvaćala je modificiranu skalu etičkih

organizacijskih vrijednosti. Iz te skale preuzete su sve dimenzije, ali ne i sva pitanja. Iz dimenzije „Jasnoća“ preuzete su dvije tvrdnje od ukupno 10, iz dimenzije „Slaganje s nadređenim/šefom odjela“ preuzete su četiri tvrdnje od ukupno šest. „Slaganje s nadređenim/upravom obuhvatilo je sve tvrdnje izvorne skale, njih ukupno četiri. Iz izvorne skale „Izvodivost“ nije preuzeta samo jedna tvrdnja, što znači da je preuzeto pet tvrdnji. Od mogućih šest tvrdnji u dimenziji „Podrška“, preuzete su tri tvrdnje. „Transparentnost“ je obuhvatila četiri tvrdnje od izvornih sedam. Unutar dimenzije „Mogućnost rasprava“ preuzeto je sedam tvrdnji od izvornih deset, a dimenzija „Mogućnost sankcije“ sadrži ukupno četiri tvrdnje od mogućih devet. Od ukupno 58 tvrdnji za potrebe ovog istraživanja preuzete su 33 tvrdnje. Treća cjelina obuhvaćala je pitanja koja su se odnosila jednim dijelom na učinkovitost organizacije, ali su također činila i poveznicu s rezultatima dobivenih putem kvalitativnog dijela istraživanja, odnosno dubinskih intervjua. To su pitanja koja su bila nadopuna skali etičkih organizacijskih vrijednosti. Njih je u anketnom upitniku bilo ukupno šest i proizišli su iz intervjua. S obzirom na to da se intervju provodio na malom uzorku, uporabom tih pitanja/čestica željelo se utvrditi njihovu važnost za sve zaposlenike koji su sudjelovali u kvantitativnom dijelu istraživanja.

Dakle, anketni upitnik sastojao se od ukupno 54 pitanja različitog oblika. U većini pitanja ostavljena je mogućnost dopisivanja odgovora, tj. ispitaniku je omogućeno da dopuni odgovor ako ni jedan od ponuđenih nije bio zadovoljavajući ili nije odgovarao organizacijskoj kulturi u kojoj radi ili je nekad radio.

Prva faza istraživanja provedena je tijekom svibnja 2015., odnosno provedeni su dubinski intervjui. U lipnju 2015. provedena je obrada podataka prikupljenih intervjuiima te sastavljanje anketnog upitnika. Prikupljanje podataka anketnim istraživanjem trajalo je od srpnja 2015. do kraja rujna 2015.

#### 6.2.1. Sadržaj intervjua i anketnog upitnika

Ardichvili i dr. (2009) proveli su istraživanje pomoću kojega su otkrili glavna obilježja koja su rukovoditelji različitih industrija dodijelili etičkim poslovnim kulturama. Njihovo istraživanje temeljilo se na kvalitativnoj metodi prikupljanja podataka kojom su dobili podatke od namjerno izabranog uzorka. Dio istraživanja provodio se i na konferenciji o nacionalnoj

poslovnoj etici. Autori su uključeni u rad Centra za etičku poslovnu kulturu (SAD) i dugo se godina bave tom problematikom. U njihovu istraživanju sudjelovala su 54 direktora iz različitih sektora djelatnosti i 13 akademika. Sudionici istraživanja zamoljeni su da razmisle o organizacijama za koje smatraju da imaju uzornu poslovnu etiku te da naprave listu izjava koje opisuju takve organizacije. Dakle, izjave su obuhvaćale način na koji organizacije posluju te kakve su njihove etičke prakse. Tim se putem dobilo 389 različitih izjava. S obzirom na to da je lista izjava bila preopširna, autori su ju nastojali skratiti. To su napravili grupirajući izjave sličnoga sadržaja. Konačna lista izjava rezultirala je stvaranjem pet klastera, pri čemu svaki klaster opisuje pet do sedam izjava. Kako je navedeno i u prethodnom poglavlju, dobiveni klasteri nose sljedeće nazive: 1. Poslanje i vođenost vrijednostima; 2. Ravnoteža dioničara; 3. Učinkovitost vođenja; 4. Procesni integritet; 5. Dugoročna perspektiva. Budući da je riječ o kvalitativnom istraživanju pri kojem nije moguće u kratkom vremenu obuhvatiti veći broj ispitanika/sudionika istraživanja, isti autori 2014. godine na osnovi toga kvalitativnog istraživanja razvijaju instrument za kvantitativno istraživanje. Kvantitativno se istraživanje provodilo na MBA studentima američke poslovne škole koji su imali više od četiri godine radnog staža te na onim osobama koje su pohađale tečajeve poslovnog prava ili poslovne etike. Na osnovi toga istraživanja nastala je anketa naziva Etička poslovna kultura. S obzirom na to da u Republici Hrvatskoj još uvijek ne postoje u toj mjeri razvijene i svjetski priznate poslovne škole koje pohađaju ljudi iz prakse s višegodišnjim radnim iskustvom te ne postoje toliko razvijeni instituti za poslovnu etiku s dugogodišnjom tradicijom, za potrebe ove disertacije bilo je nemoguće napraviti kvantitativno istraživanje po uzoru na te autore pa se za potrebe toga dijela istraživanja za izradu anketnog upitnika rabio Model etičkih organizacijskih vrijednosti (CEV). Osim toga, dubinski intervju u Republici Hrvatskoj nije bio moguće provesti tako da sadrži dva pitanja, kao što je to bio slučaj u istraživanju navedenih autora. Naime, sudionici istraživanja koje su proveli Ardichvili i dr. (2009) prvo su bili pitani da odrede organizacije za koje smatraju da imaju izraženu etičku organizacijsku kulturu, a drugo da slobodnim izjavama opišu zbog čega smatraju da baš te organizacije imaju etičku organizacijsku kulturu. U našem slučaju to nije bilo moguće jer je većina ispitanika još uvijek u nedoumici postoje li takve organizacije u Hrvatskoj, što se vidjelo iz odgovora dobivenih dubinskim intervjuima. Dakle, zbog navedenih nedostataka, za potrebe ovog istraživanja model Ardichvilija i dr. (2009) proširen je te je dubinski intervju sadržavao 17 pitanja.

Kvantitativno istraživanje u ovoj disertaciji rađeno je pomoću CEV skale. Skalu etičkih organizacijskih vrijednosti (*Corporate Ethics Values – CEV*) utemeljio je Kaptein (2008) kao

instrument za mjerenje etičke organizacijske kulture. CEV je model prvi empirijski potvrđeni višedimenzionalni model za mjerenje etičnosti organizacijske kulture. CEV skala sastoji se od 58 elemenata koje ispitanici ocjenjuju prema Likertovoj skali. Tih 58 elemenata podijeljeno je u osam dimenzija. Svaka dimenzija predstavlja jednu od organizacijskih vrijednosti koje promiču i potiču etičku kulturu, ali i etičko ponašanje zaposlenika i rukovoditelja. Postoji nekoliko istraživanja koja su potvrdila valjanost te skale te pokazala da osam dimenzija skale predstavlja temeljnu konstrukciju etičke organizacijske kulture (Huhtala i dr. 2011; Kaptein, 2008.). Dva istraživanja valjanosti CEV skale bila su istraživanja koja je proveo Kaptein (2008.). U tim istraživanjima uzorak su bili zaposlenici jedne organizacije. Istraživanje koje su proveli Huhtala i dr. (2011) rađeno je na uzorku menadžera koji su bili zaposleni u različitim organizacijama. Kangas i dr. (2014.) proveli su istraživanje na dvjema organizacijama: jedna je iz privatnog sektora (savjetovanje i inženjering), a druga je iz javnog sektora (sadrži četiri jedinice: administracija, urbani dizajn i poslovne aktivnosti, obrazovanje i kultura, socijalna pitanja i zdravstvo). To je istraživanje pokazalo da je skala primjenjiv instrument za mjerenje etičke organizacijske kulture u različitim organizacijama. Dakle, još uvijek postoji prostor za istraživanjem i zaposlenika i menadžera u istoj i različitim organizacijama. Upravo je to i učinjeno u drugoj fazi istraživanja u ovoj disertaciji putem anketnog upitnika koji je obuhvaćao sve skupine zaposlenika u različitim organizacijama. Obuhvaćeno je svih osam dimenzija skale, tj. osam vrijednosti organizacije:

1. Jasnoća – otkriva koja su etička očekivanja razumljiva i konkretna u organizaciji,
2. Slaganje s prvim nadređenim,
3. Slaganje s upravom/menadžmentom – djelovanje uprave kao uzora u ponašanju svih zaposlenika slijedeći organizacijske etičke standarde,
4. Izvodivost – odnosi se na uvjete koje organizacija osigurava svojim zaposlenicima kako bi mogli ispuniti svoje odgovornosti,
5. Podrška – odnosi se na to u kojoj mjeri organizacija pruža podršku rukovoditeljima i djelatnicima kako bi se identificirali s etikom organizacije,
6. Transparentnost – odnosi se na stupanj do kojeg su posljedice određenog ponašanja vidljive svima u organizaciji,
7. Mogućnost rasprave – o etičkim problemima, interno među djelatnicima,
8. Postojanje kazni – odnosi se na stupanj u kojem djelatnici vjeruju da će pogrešno ponašanje biti priznato kao takvo i kažnjeno, a etičko ponašanje biti nagrađeno.

Prema Kangasu i dr. (2014, 162), taj se pristup temelji na konceptu etike vrlina koja vuče korijene još iz Platonovih i Aristotelovih djela. Pojam etike vrlina definira kakvo se ponašanje smatra moralno ispravnim. Taj pristup dio je i Solomonove (2004) poslovne etike. Prema njemu, naše su vrline ono najbolje u nama, a definira ih zajednica. Solomon (2004, 1023) ističe da Aristotelov pristup poslovnoj etici počinje dvjema idejama: da su vrline pojedinca i integritet ono bitno, a dobro što korporacije i socijalne politike potiču i njeguju upravo individualne vrline i integritet. Prema Kapteinu (1998, 1999), vrline (vrijednosti) organizacije određuje mjera u kojoj organizacijska kultura potiče zaposlenike da se ponašaju etički te na koji način ih sprječava da djeluju neetički. Teorija je normativna i sugerira da i pojedinci i organizacije trebaju imati određene značajke, odnosno vrline koje promiču ponašanje na osnovi onoga što oni smatraju moralnim. Prisutnost tih vrlina potiče etičnost u organizaciji stvarajući moralan krug.

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

### 7.1. Kvalitativno istraživanje

Model je apstrakcija stvarnosti, odnosno pojednostavljen prikaz neke pojave iz stvarnosti. Model koji se dobio kvalitativnim istraživanjem predstavlja prikaz mišljenja ljudi iz struke o postojanju i važnosti organizacijske kulture te njezinu utjecaju na percepciju etičkog poslovanja. Do modela se došlo kvalitativnim istraživanjem, tj. provođenjem intervjua pomoću kojih su se odredile relevantne informacije vezane uz temu disertacije. Intervjui su provedeni s čelnim ljudima organizacija, a nakon obrade prikupljenih intervjua može se zaključiti da je potvrđen model koji je poslužio kao predložak za ovo istraživanje (tzv. CEBC model). Pri obradi podataka prikupljeni su se odgovori grupirali i na osnovi su se toga stvarale liste glavnih odgovora koje su činile pojedini klaster. Kao što navode Miles i Huberman, „grupiranje je taktika koja se može primijeniti na različite razine kvalitativnih podataka: razina događaja ili činova, razina individualnih suučesnika, razina procesa... U svakom slučaju, pokušavamo bolje razumjeti fenomen tako da ga grupiramo i onda analiziramo predmete koji imaju slične karakteristike.“ (Miles i Huberman, 1994, 249). Temeljem provedene analize podataka iz dubinskih intervjua, svi prikupljeni podatci grupirani su u pet dimenzija: Poslanje i vođenost vrijednostima, Procesni integritet, Učinkovitost vođenja, Ravnoteža interesnih dionika, Dugoročna perspektiva.

U kontekstu ovoga modela pretpostavka je da je najvažnija dimenzija modela upravo Poslanje i vođenost vrijednostima jer najveći se broj ispitanika složio upravo s tvrdnjama koje su karakteristične za tu dimenziju. Ona stvara odnose unutar organizacije pomoću kojih se određuje smjer i način poslovanja prema svim sudionicima poslovnog procesa, koji također uključuje i eksternu okolinu. Uprava poduzeća, odnosno vrhovni menadžment, svojim primjerom najbolje može utjecati na jačanje organizacijskih vrijednosti. Ovo je istraživanje pokazalo da čelni ljudi organizacija vjeruju da tek kada se direktori počnu ponašati u skladu s moralnim normama može se govoriti i o moralnim zaposlenicima. Takva organizacija gradit će odnose povjerenja jer će čelni ljudi „svojom ponašanjem i svakodnevnim komuniciranjem prema nižim razinama“ (rukovoditelj d.o.o.) održavati i stvarati etičku organizacijsku kulturu na visokoj razini te tako pridonositi „izgradnji odnosa poštovanja i pravednosti“ (rukovoditelj d.o.o.). Osim na vrijednosti, ispitanici stavljaju naglasak i na poslanje te smatraju da „tek nakon što organizacija

ostvari profit može biti etična“ (srednji menadžment d.d.). Ispitanici smatraju da se poslanje i vrijednosti međusobno nadopunjuju i „pridonose profitabilnom poslovanju“ (rukovoditelj d.o.o.) pa se zbog toga nalaze pod istom dimenzijom modela (Poslanje i vođenost vrijednostima). Direktor i uprava u prvom su redu, prema mišljenju ispitanika, dužni ispuniti zahtjeve države i zakonske okvire, a tek onda postaju sposobni staviti etiku iznad zakona. Kao razlog navodi se činjenica da je naše gospodarstvo još uvijek u fazi razvoja te je sveprisutan strah od budućnosti i (ne)mogućnosti dugoročnog poslovanja. Tu se javlja potreba za pronalaskom načina kako uskladiti profitabilnost i etičnost. Svi ispitanici u ovome istraživanju složili su se da je moralno poslovanje nužno te da u svakom slučaju donosi profit (izravno ili neizravno). Takav način ponašanja „osigurava kontinuitet u realizaciji profita“. Tim su izjavama ispitanici pokazali da je rješenje dugoročnog poslovanja upravo u etičkom poslovanju. U početku će takvo poslovanje donositi „mali profit“, ali i „dugoročno ostvarivanje poslovnih ciljeva“, što je neophodno za rast i razvoj organizacije. Iz te tvrdnje vidljiva je povezanost dimenzije Poslanje i vođenost vrijednostima s Dugoročnom perspektivom. Osim toga, etičko poslovanje donosi uzajamne koristi - „ako smo moralniji i pošteniji prema kupcima, dioničarima, dobavljačima, i oni će biti bolji prema nama“ (voditelj sindikata). Ono što nedostaje malim i srednje velikim organizacijama u Republici Hrvatskoj jest formalizacija organizacijskih vrijednosti unutar kodeksa ponašanja i etike. Kao razlog nedostatka etičkog kodeksa ispitanici navode veličinu organizacije. Ako je organizacija mala do srednje velika, očekuje se da je i interakcija među zaposlenicima izraženija i učestalija pa se „stalnom komunikacijom sve devijacije od dogovorenog brzo ispravljaju“ (direktor d.o.o. poduzeća), a i čelni ljudi smatraju da je „etički kodeks nešto što za sada podrazumijevaju da je svatko sa sobom ponio od kuće u firmu (npr. dobar odnos prema kolegama, poslu, organizaciji)“ (direktor d.o.o.). Ispitanici tvrde da „organizacijske vrijednosti osiguravaju kontinuitet u ostvarivanju profita“. Osim toga, neki autori (primjerice, Robbins, Judge, 2009; Dolan, Garcia, 2002) tvrde da jaka kultura može djelovati kao zamjena za formalizaciju. „Visoka formalizacija u organizaciji dovodi do predvidljivosti, redovitosti i dosljednosti.“ (Robbins i Judge, 2009, 577). Autori se slažu da se ti čimbenici također mogu postići i jakim organizacijskom kulturom, ali bez postojanja pisanih dokumenata. Etički je kodeks pisani dokument koji nema većina organizacija u Republici Hrvatskoj.

Naše kvalitativno istraživanje, odnosno dubinski intervjui, pokazalo je prisutnost nastojanja razvijanja neformalne organizacijske kulture kada je riječ o čelnim ljudima, koje u drugoj fazi

treba dovesti do razvijanja formalnih mehanizama, prije svega pisanih etičkih kodeksa. Takav zaključak nameće se iz sljedećih izjava intervjuiranih osoba, tj. čelnika organizacija:

1. „Organizacijske vrijednosti osiguravaju kontinuitet u ostvarivanju profita.“
2. „Izgradnja odnosa poštovanja i pravednosti“
3. „Poslanje i vođenost vrijednostima pridonose profitabilnom poslovanju.“
4. „Vlastiti primjer ponašanja čelnih ljudi ima funkciju etičkog kodeksa.“

Druga dimenzija - Procesni integritet - „bio je opisan kao internaliziranje poslanja organizacije“ (Ardichivili i dr., 2009) kroz organizacijsko ponašanje i poslovni proces. Ispitanici su trebali objasniti način funkcioniranja njihove organizacijske kulture s obzirom na način komunikacije, imidž organizacije, rituale i sustav nagrađivanja. Imidž organizacije ispitanici su ocjenjivali kroz osobni dojam i mišljenje, tj. što je to po čemu je njihova organizacija prepoznatljiva u okolini te postoji li određeni stil odijevanja kojim se ističu pred konkurencijom. Dimenzija Procesni integritet uključuje „glavne funkcijske jedinice poslovanja, kao što su zapošljavanje, otpuštanje, promoviranje, evaluacija, kompenzacija i komuniciranje.“ (Ardichivili i dr., 2009). Dakle, ta je dimenzija u potpunosti odgovarala dimenziji iz klastera CEBC modela koji su utvrdili Ardichivili i dr. (2009). Naglasak je na „promociji i pohvali izvedbe“ jer sustav je nagrađivanja dobro razvijen u većini ispitanih organizacija. Time se nastoji usmjeriti poslovni proces kako bi se zadovoljila potreba i uklonile nedoumice jer ljudi najbliži problemu odlučuju o dobrom ponašanju i zalaganju, što u konačnici donosi nagradu. „Svaki se mjesec nekoliko djelatnika nagradi zbog dobrog rada i ostvarenog obujma posla.“ (rukovoditelj d.o.o.) Ovo je kvalitativno istraživanje pokazalo kako o nagrađenim članovima tima odlučuje „njegov prvi nadređeni“ (rukovoditelj d.o.o.) ili „zaposlenici među sobom“ (rukovoditelj d.o.o.). To upućuje na činjenicu da se nagrade donose potpuno transparentno, po zaslugi, a ne po podobnosti. Naglasak je na važnosti poštenog i moralnog odnosa prema zaposlenicima te „odanosti kvaliteti svojih zaposlenika“ (ravnatelj škole). Ispitanici navode kao bitno i „ulaganje u kvalitetnu komunikaciju kroz organizaciju“ (ravnatelj škole). Postizanje integriteta poslovnog procesa moguće je „jačanjem organizacijske kulture kroz rituale i sustav nagrađivanja“ (srednji menadžment d.d., rukovoditelj d.o.o.). Sve navedeno može se ilustrirati sljedećim izjavama:

1. „Ulaganje u kvalitetnu komunikaciju kroz organizaciju“
2. „Jačanje organizacijske kulture kroz rituale i sustav nagrađivanja“



3. „Odanost kvaliteti svojih zaposlenika“

4. „Jačanje organizacije kroz stabilnost, pouzdanost, kvalitetu proizvoda i usluga, inovativnost“

Prije samog objašnjenja rezultata kvalitativnog istraživanja vezanih uz ovu dimenziju, nužno je objasniti pojmove „vodstvo“ i „upravljanje“, koji se često rabe jednoznačno. Kotter (1990) smatra da se upravljanje (engl. *management*) odnosi na svladavanje složenosti. Upravljanje „uvodi red i sustavnost tako da zacrtava formalne planove, kreira stroge organizacijske kulture i prati rezultate u odnosu na planove.“ (Robbins i Judge, 2009, 402). Za razliku od upravljanja, prema Robbinsu i Judgeu, vodstvo (engl. *leadership*) se odnosi na svladavanje promjena. Vođe utvrđuju smjer, oni su nositelji vizije organizacije, učinkovito prenose viziju na zaposlenike, usklađuju djelatnosti ljudi. Vodstvo je „sposobnost utjecanja na grupu da bi se usmjerila prema nekoj viziji ili skupini ciljeva.“ (Robbins i Judge. 2009, 402). S obzirom na to da je istraživanje provedeno na direktorima i čelnim ljudima, riječ je o vođama, stoga se i ta dimenzija naziva Učinkovitost vođenja, a ne Učinkovitost upravljanja. Čelni ljudi organizacija ističu kako je njihova najveća odgovornost briga prema zaposlenicima, zatim „izgradnja poslovne kulture“ (direktor d.o.o. poduzeća), „svoju organizaciju učiniti poželjnim mjestom za rad, ali i za poslovanje“. Ispitanici su se složili da etička kultura počinje na vrhu jer smatraju da učinkoviti vođa treba biti „dobar uzor zaposlenicima“ (rukovoditelj d.o.o.) jer se „poslovna kultura prenosi primjerom“. Te tvrdnje dovode dimenziju Učinkovitost vođenja u korelaciju s dimenzijom Poslanje i vođenost vrijednostima. U manjim organizacijama direktori nerijetko, osim funkcije direktora, obavljaju i funkciju zaposlenika na nižim razinama zbog toga što postoji mali broj zaposlenika pa su direktori primorani obavljati i druge funkcije. Ono što ispitanici smatraju da je njihova bitna odlika kao vrhovnih vođa jest „dosljednost u izvršavanju obećanog.“ (direktor d.o.o. poduzeća). Lažna obećanja nikomu ne služe te uništavaju poslovanje - „učini ono što kažeš da ćeš učiniti“ (direktor d.o.o.) te tako „postaješ uzor svojim zaposlenicima“ (direktor d.o.o.). Cijene se poštenje, pedantnost, povjerenje i predanost. Da bi vođa bio učinkovit, važno je da djeluje inspirativno na svoje zaposlenike te da je sposoban učinkovito delegirati radne zadatke. Tako se razvija kvalitetno poslovanje. „Vodstvo, posebice top menadžment mora utjeloviti organizacijske vrijednosti u vlastitom ponašanju i mora artikulirati te vrijednosti na način koji je uvjerljiv za zaposlenike i sve ostale interesne dionike.“ (Ardichvili i dr., 2009, 450). Direktori moraju biti svjesni zaposlenika s kojima surađuju. To znači da moraju znati kako njihovi zaposlenici percipiraju vlastiti posao. Ako ga doživljavaju

kao zadovoljavajuće radno mjesto, ako znaju i osjete da postoji mogućnost nagrađivanja i mogućnost napredovanja, tada je odnos prema zaposlenicima dobro posložen. U takvoj organizaciji direktor zna voditi svoje zaposlenike. U suprotnom postoji rizik od prevelike fluktuacije zaposlenika i nemogućnosti zadržavanja kvalitetnog kadra. Sve se navedeno može pročitati iz sljedećih izjava dobivenih u intervjuima:

1. „Etičku kulturu održava direktor i prenosi ju vlastitim primjerom.“
2. „Dosljednost u izvršavanju obećanog“
3. „CEO je uzor svojim zaposlenicima.“
4. „Izgradnja poslovne kulture“

Dimenzija nazvana Ravnoteža interesnih dionika nastala je kao rezultat konfrontacije dviju tvrdnji. S jedne strane Freeman (1994) tvrdi da je menadžerima povjerena odgovornost prema raznim skupinama dionika koji imaju svoj vlastiti interes u uspješnom poslovanju organizacije. Dakle, ako organizacija posluje uspješno, bit će zadovoljeni interesi vlasnika, zaposlenika, kupaca, dobavljača i okoline. Suprotna je teorija, za koju se zalaže Friedman (1970), dioničarski centrizam, a on se sastoji od tvrdnje da je jedina odgovornost poslovanja, pa samim time i čelnih ljudi (direktora), povećanje profita. Vlasnici/direktori preuzimaju rizik poslovanja, tj. odgovorni su za rezultat poslovanja te se zato mogu jedini i okoristiti zaradom, smatra Friedman. Ispitanici su uporno naglašavali da „profit nije jedina i glavna odgovornost poslovanja“ (voditelj sindikata, rukovoditelj, direktor d.o.o., ravnatelj škole). Čelni ljudi u organizacijama nastoje održavati „ravnotežu između vrijednosti i profita“ (rukovoditelj d.o.o., direktor d.o.o., srednji menadžer d.d.). U kvalitativnom istraživanju navodi se kako je „važna ravnoteža među svim interesnim dionicima“, a svi su ispitanici potvrdili slaganje s njom. Briga za kupce, dobavljače, zaposlenike i društvo primaran je interes direktora. „Preduga usmjerenost na jednog dioničara može stvoriti klimu iskrivljenosti i neravnoteže, što može dovesti do pada etičnosti.“ (Ardichvili i dr., 2009, 450). Ono što su ispitanici istaknuli u odgovorima bila je redefinicija poslovanja. Dakle, poslovanje se ne shvaća samo kao način na koji se ostvaruje profit (što su ekonomisti tvrdili dugo godina), već je bitan i način na koji se dolazi do tog profita. Svrha je poslovanja „dobra ravnoteža između vrijednosti za kupca u obliku proizvoda i usluge te profita“ (direktor d.o.o., rukovoditelji d.o.o.). Na poslovanje se gleda s ekonomske strane, ali je u

istraživanju bila vidljiva svjesnost čelnih ljudi o potrebi za etičkom dimenzijom poslovanja. Sljedeće izjave potvrđuju takve zaključke:

1. „Ravnoteža između vrijednosti i profita“
2. „Održavati ravnotežu među svim interesnim dionicima (zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, vlasnicima i društvu)“
3. „Surađivati sa svima na pošten način.“

Unutar dimenzije Dugoročna perspektiva sudionici istraživanja prepoznali su da svi interesni dionici trebaju biti zadovoljni poslovanjem organizacije „postavljanjem poslovanja ispred profita“ (direktor d.o.o., rukovoditelji d.o.o., voditelj sindikata, srednji menadžment d.d.). Iz odgovora je vidljiva dosljednost s elementima koji su se pojavili u dimenzijama Ravnoteža interesnih dioničara i Učinkovitosti vođenja, primjerice: „zadovoljenje potreba korisnika ostvarivanjem profita“, „pružanje kvalitetnog proizvoda i na taj način ostvarivanje profita“. Kvalitativno istraživanje pokazuje podudarnost u dimenzijama i povezanost među elementima. Čelni ljudi ističu kako je važno „odgovorno se ponašati prema kupcima, dugoročno“ (rukovoditelji d.o.o., srednji menadžer d.d., voditelj sindikata, direktor d.o.o.). Navedeno se može sažeti sljedećim dvjema izjavama:

1. „Postaviti poslovanje ispred profita.“
2. „Odgovorno se ponašati prema kupcima, dugoročno.“

Sve navedene dimenzije do kojih se došlo provođenjem dubinskih intervjua, kao i iskazi koji su njihove sastavnice, mogu se prikazati u sljedećem grafikonu.

Grafikon 6. Dimenzije etičke organizacijske kulture

POSLANJE I VOĐENOST VRIJEDNOSTIMA	PROCESNI INTEGRITET	UČINKOVITOST VOĐENJA	RAVNOTEŽA INTERESNIH DIONIKA	DUGOROČNA PERSPEKTIVA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijske vrijednosti osiguravaju kontinuitet u ostvarivanju profita</li> <li>• Izgradnja odnosa poštovanja i pravednosti</li> <li>• Poslanje i vođenje vrijednostima pridonose profitabilnom poslovanju</li> <li>• Vlastiti primjer ponašanja čelnih ljudi ima funkciju etičkog kodeksa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulaganje u kvalitetnu komunikaciju kroz organizaciju</li> <li>• Jačanje organizacijske kulture kroz rituale i sustav nagrađivanja</li> <li>• Odanost kvaliteti svojih zaposlenika</li> <li>• Jačanje organizacije kroz stabilnost, pouzdanost, kvalitetu proizvoda i usluga, inovativnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etičku kulturu održava direktor i prenosi ju vlastitim primjerom</li> <li>• Dosljednost u izvršavanju obećanog</li> <li>• CEO je uzor svojim zaposlenicima</li> <li>• Izgradnja poslovne kulture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ravnoteža između vrijednosti i profita</li> <li>• Održavati ravnotežu među svim interesnim dionicima (zaposlenicima, kupcima, dobavljačima, vlasnicima i u društvu)</li> <li>• Suradnja sa svima na pošten način</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postaviti poslovanje ispred profita</li> <li>• Odgovorno se ponašati prema kupcima, dugoročno</li> </ul>

Izvor: Izradila autorica.

Putem dubinskih intervjuja došlo se i do saznanja o postojanju određenih ciljeva i različitih smjerova razvoja organizacija te se dalo naslutiti i određene probleme koji se javljaju na tom putu. Kako je intervjuima obuhvaćena samo mala ciljna skupina isključivo čelnih ljudi, anketnim upitnikom proširit će se polje istraživanja na sve razine zaposlenika, neovisno o veličini i vrsti organizacije te sektoru djelatnosti. Glavna su se obilježja svih pet dimenzija kroz tvrdnje uključila u anketni upitnik kao drugu fazu istraživanja. Na taj se način željela pokazati povezanost između dviju faza istraživanja: dubinskih intervjuja i anketnog upitnika. Ispitivanjem tih tvrdnji na mnogo većem uzorku nastojala se dokazati njihova važnost. Dakle, iz svake je dimenzije uzeta opisna tvrdnja koja je predstavljala sažeti prikaz svih obilježja prikazanih u prethodnom grafikonu 6. Anketni je upitnik sadržavao pet izjava koje su se pokazale značajnima u dubinskim intervjuima: „Organizacija nastoji izgraditi odnose povjerenja i poštovanja sa svojim interesnim dionicima (npr. kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, vlasnicima i zajednici).“, „Organizacijske vrijednosti čine temelj za sve vidove ponašanja organizacije.“, „Organizacija uravnotežuje stvaranje dobiti s potrebama kupaca – ravnoteža između dobiti i

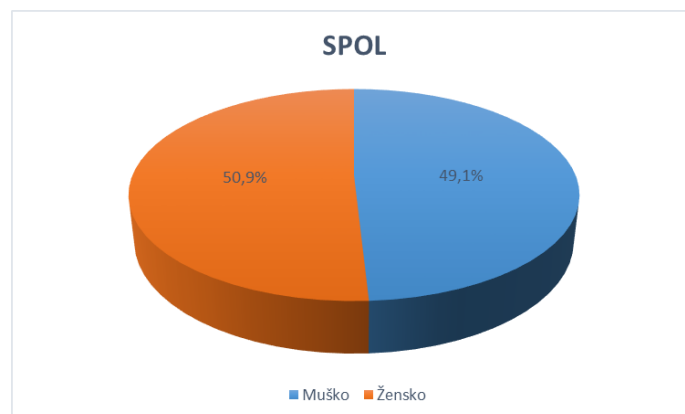
kvalitete proizvoda i usluga.“, „Naglasak se stavlja na kvalitetu procesa koji vodi kvaliteti proizvoda i usluga.“, „Direktori/rukovoditelji stavljaju dugoročnu perspektivu ispred kratkoročne.“. Ostala pitanja osim socio-demografskih preuzeta su iz skale etičkih organizacijskih vrijednosti.

## 7.2. Kvantitativno istraživanje

### 7.2.1. Deskriptivna analiza

Kako je ranije navedeno, jedna grupa pitanja u anketnom upitniku odnosila se na socio-demografska obilježja sudionika istraživanja poput spola, dobi, stupnja obrazovanja, sektora djelatnosti u kojem su sudionici istraživanja zaposleni, vrste organizacije te položaja u hijerarhiji organizacije.

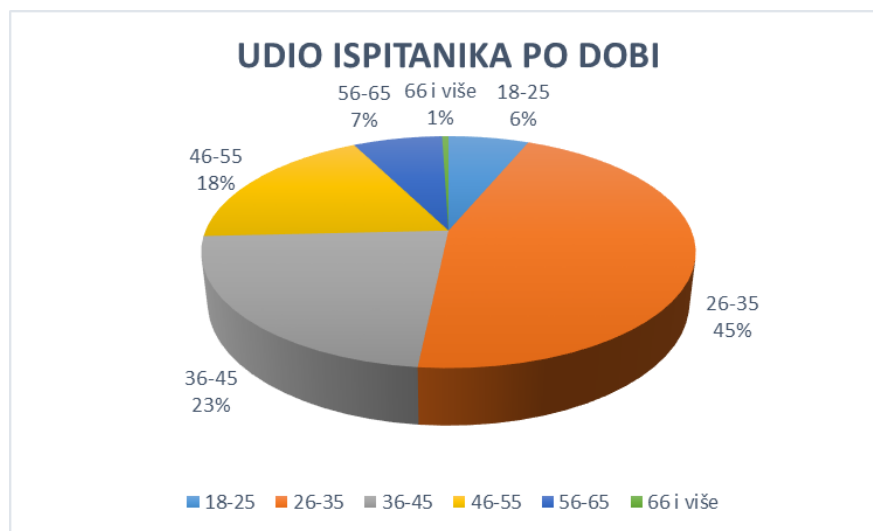
Grafikon 7. Zastupljenost ispitanika po spolu



U kvantitativnom istraživanju bili su ravnomjerno zastupljeni zaposlenici obaju spolova. Ukupno je na anketni upitnik odgovorilo 399 zaposlenika, od toga 196 muškaraca i 203 žene. Drukčije rečeno, 49,1 % ispitanika bili su muškarci, a 50,9 % žene. U ukupnoj populaciji

Republike Hrvatske živi 48,2 % muškaraca i 51,8 % žena,<sup>35</sup> što znači da je gotovo isti odnos postignut i u ovom istraživanju.

Grafikon 8. Udio ispitanika po dobi



Tablica 7. Udio ispitanika po dobi u ukupnom broju ispitanika

<i><b>DOB</b></i>	<i><b>BROJ ISPITANIKA</b></i>	<i><b>POSTOTAK ISPITANIKA</b></i>
<i><b>18-25</b></i>	25	6,3 %
<i><b>26-35</b></i>	181	45,4 %
<i><b>36-45</b></i>	90	22,6 %
<i><b>46-55</b></i>	73	18,3 %
<i><b>56-65</b></i>	28	7,0 %
<i><b>66 i više</b></i>	2	0,5 %

<sup>35</sup> Prema popisu stanovništva iz 2011.godine koje je dostupno na web stranici Državnog zavoda za statistiku: [http://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2012/SI-1468.pdf](http://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2012/SI-1468.pdf) (posljednji pristup: 7. 10. 2015.)

U prethodnom prikazanom grafikonu vidljiva je zastupljenost pojedinih dobnih skupina u istraživačkom uzorku. Najzastupljenija je dobna skupina ispitanika između 26 i 35 godina. Razlog je tomu što je istraživanje rađeno putem mrežnog upitnika koji je najdostupniji toj dobnoj skupini, a upravo je ta dobna skupina, kada je riječ o radnom kontingentu, najmotiviranija za uvođenje promjena u poslovanju te rado sudjeluje u istraživanjima i iznošenju svojega viđenja kulture organizacije u kojoj je zaposlena. Najmanje je zastupljena dobna skupina 66 i više godina, gdje se može navesti obrnuti razlog, s obzirom na to da je to dobna skupina koja je uglavnom umirovljena te se ne služi internetom. S obzirom na to da takva dobna struktura uzorka značajno odstupa od dobne strukture opće populacije utvrđene Popisom stanovništva iz 2011. godine, podaci prikupljeni istraživanjem ponderirani su kako bi se ispravila ta neravnomjernost.

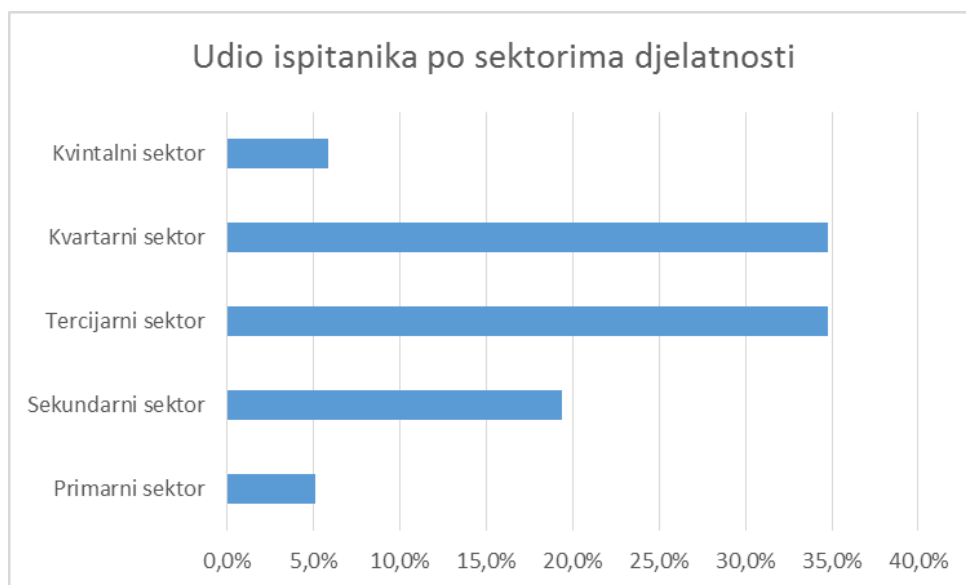
Grafikon 9. Udio ispitanika s obzirom na stupanj obrazovanja



Kada je u pitanju stupanj obrazovanja sudionika istraživanja, najveći je udio onih koji imaju završen fakultet. Takvih je ispitanika bilo ukupno 226, tj. 56,6 %. U skupini zaposlenika sa srednjom školom i niže bilo je ukupno 173 ispitanika, tj. 43,4 %. Stoga je vidljivo da postoji

nadzastupljenost visokoobrazovanih pojedinaca u usporedbi sa stupnjem obrazovanja opće populacije, odnosno postoji podzastupljenost pojedinaca koji su završili srednjoškolsko obrazovanje ili imaju još niži stupanj obrazovanja (završena ili nezavršena osnovna škola). Moglo bi se reći da je takva zastupljenost pojedinih obrazovnih skupina poželjna za ovo istraživanje zbog jedne od postavljenih hipoteza u radu - H2. Percepcija poštenja i pravednosti (etičkog vodstva) u organizaciji ima najjači utjecaj na percepciju etičnosti ukupnog poslovanja vlastite organizacije) koja obuhvaća etičko vodstvo organizacije. Pretpostavka je da je na vodećim položajima u organizacijama uglavnom visokoobrazovana radna snaga. Upravo je vodstvo organizacije dio organizacijske kulture koja uspostavlja sigurnost radnog mjesta, mogućnost napredovanja, bolje radne uvjete, a ima i viša očekivanja u pogledu angažmana svih zaposlenika na svim razinama u organizaciji. Podjednak broj visokoobrazovanih sudionika istraživanja i onih koji ga nisu završili poželjna je sa stajališta upotrijebljenih statističkih tehnika. Međutim, kada su u pitanju druge hipoteze, nadzastupljenost visokoobrazovanih ispitanika dovodi u pitanje vanjsku valjanost istraživanja. Stoga je i ovdje provedeno ponderiranje podataka, odnosno pojedinim dobno-obrazovnim skupinama dodijeljeni su ponderi kojima se naknadno ispravila njihova podzastupljenost ili nadzastupljenost u istraživačkom uzorku.

Grafikon 10. Udio ispitanika po sektorima djelatnosti

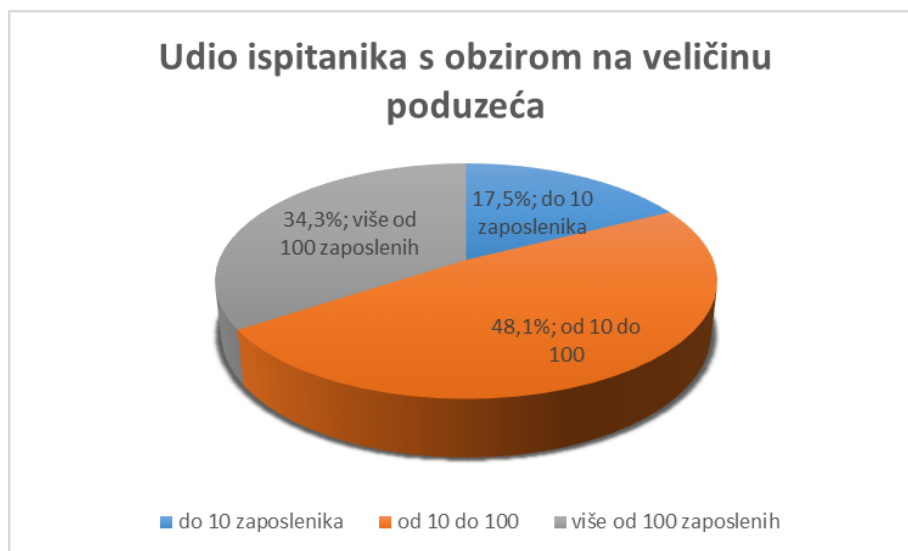




Na pitanje o sektoru u kojem su zaposleni ili su bili zaposleni odgovorilo je ukupno 396 ispitanika, odnosno tri se ispitanika o tome nisu izjasnila. Pitanje je bilo strukturirano tako da je, osim ponuđenih odgovora, ispitaniku davalo mogućnost dopisivanja odgovora ako je smatrao da ne pripada ni jednom od navedenih sektora.

Jednak broj ispitanika dolazio je iz tercijarnog (promet, trgovina, ugostiteljstvo, turizam, novčarstvo, uslužni obrt) i kvartarnog (uprava, obrana, školstvo, zdravstvo, znanost) sektora djelatnosti, njih ukupno 276. Preciznije govoreći, iz svakog od dvaju navedenih sektora došlo je po 138 ispitanika, odnosno 34,8 % ukupnog broja sudionika istraživanja. Nakon njih slijedi sekundarni sektor (industrija, rudarstvo, građevinarstvo, brodogradnja, proizvodni obrt), sa 77 ispitanika, odnosno udjelom od 19,4 %. Sekundarni sektor bio je u opadanju posljednjih godina. Zbog ekonomske krize, izgradnja zgrada i svi građevinski poslovi stagnirali su ili opadali. Isti je slučaj i s proizvodnjom, tj. tvornicama koje su smanjivale broj zaposlenika ili su se zatvarale. Takvo stanje vjerojatno se odrazilo i na strukturu toga uzorka jer broj je ispitanika iz sekundarnog sektora relativno malen. Kvintarni sektor (informatičke djelatnosti) noviji je sektor koji ima uzlaznu putanju razvoja, ali nema dugu povijest pa se još uvijek ne može govoriti o velikom broju zaposlenika. Stoga je i u ovom istraživanju zastupljen sa svega 23 sudionika, odnosno s udjelom od 5,8 %. Gotovo jednak udio odnosio se i na primarni sektor (ratarstvo, stočarstvo, lov, ribolov, šumarstvo), odnosno njemu se pridružilo 5,1 %, tj. 20 ispitanika. Za razliku od kvintarnog sektora koji bilježi uzlaznu putanju, hrvatska poljoprivreda bilježi pad rasta. Zbog sve većeg uvoza i niskih cijena otkupa, poljoprivredna je proizvodnja u fazi opadanja.

Grafikon 11. Udio ispitanika s obzirom na veličinu poduzeća



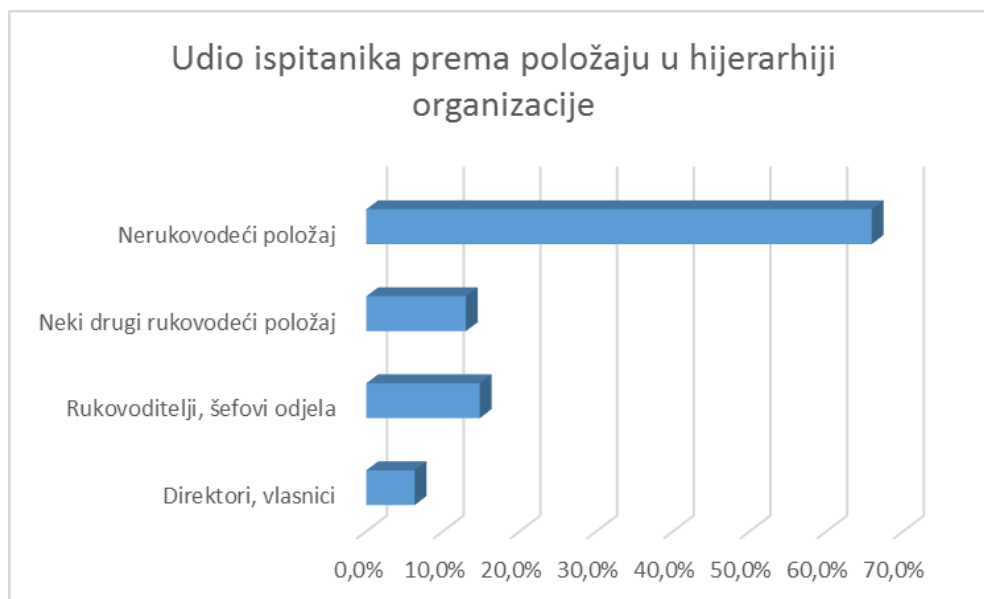
U pitanju koje se odnosilo na veličinu organizacije, ispitanik se trebao izjasniti kojoj od sljedeće tri kategorije po veličini pripada njegova sadašnja ili bivša organizacija:

1. do 10 zaposlenika
2. od 10 do 100 zaposlenika
3. više od 100 zaposlenika

Veličina organizacije promatrala se isključivo s obzirom na broj zaposlenika. Drugi čimbenici koji bi se mogli shvatiti kao veličina organizacije (npr. prihod) nisu razmatrani zbog ograničenog prostora unutar upitnika, odnosno želje da upitnik ne bude predugačak i ne izazove zamore pri popunjavanju, a time i odustajanje od istraživanja ili slabiju kvalitetu odgovora.

Najviše ispitanika zaposleno je ili je bilo zaposleno u organizacijama koje imaju od 10 do 100 zaposlenika, njih ukupno 192 ili 48,1 %. Za potrebe ovoga rada za takve se organizacije rabi termin srednje organizacije. Iz malih organizacija, tj. onih koje imaju najviše 10 zaposlenika bilo je 17,5 % ili 70 ispitanika. Iz velikih organizacija, tj. onih koje imaju više od 100 zaposlenika bilo je 34,3 %, odnosno 137 ispitanika.

Grafikon 12. Udio ispitanika prema položaju u hijerarhiji organizacije



Kada je u pitanju položaj u hijerarhiji organizacije, u istraživanju su bile zastupljene sve skupine zaposlenika. Najmanje je direktora i vlasnika poduzeća – 25 ili 6,3 %, a najviše je zaposlenika koji pripadaju nerukovodećem položaju – 263 ili 65,9 %. Rukovoditelja i šefova organizacija koji su odgovorili na anketni upitnik ima 14,8 % (59 ispitanika), a zaposlenika koji se nalaze na nekom drugom rukovodećem položaju ima 13 % (52 ispitanika). S obzirom na to da svaka organizacija ima jednog ili svega nekoliko vlasnika/direktora, a mnogo veći broj nižeg menadžmenta, struktura anketiranih vjerojatno odgovara strukturi zaposlenih prema hijerarhiji u općoj populaciji iako se to ne može posve pouzdano potvrditi zbog nepostojanja statističkih podataka.

Osim pitanja koja su obuhvaćala socio-demografske čimbenike i Kapteinovu skalu etičkih organizacijskih vrijednosti (CEV), anketni upitnik sadržavao je još neka pitanja za koja se smatralo da su bitna za hrvatsku poslovnu okolinu i čine poveznicu s dubinskim intervjuima. U idućoj su tablici prikazane te tvrdnje i rezultati dobiveni za svaku od njih posebno.

Tablica 8. Popis tvrdnji i rezultata izvan CEV-a

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$

Ukupno gledajući, smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno	13 (3,3 %)	78 (19,5 %)	89 (22,3 %)	129 (32,3%)	90 (22,6 %)	399 (100 %)	3,51
Organizacijske vrijednosti čine temelj za sve vidove ponašanja organizacije	12 (3,1 %)	33 (8,5 %)	112 (40,4 %)	176 (85,6 %)	56 (14,4 %)	389 (100 %)	3,59
Organizacija uravnotežuje stvaranje dobiti s potrebama kupaca – ravnoteža između dobiti i kvalitete proizvoda i usluga	12 (3,1 %)	41 (10,5 %)	118 (30,2 %)	169 (43,2 %)	51 (13 %)	391 (100 %)	3,53
Naglasak se stavlja na kvalitetu procesa koji vodi kvaliteti proizvoda i usluga	14 (3,6 %)	63 (16,1 %)	98 (25,1 %)	152 (38,9 %)	64 (16,4 %)	391 (100 %)	3,48
Direktori/rukovoditelji stavljaju dugoročnu perspektivu ispred kratkoročne	33 (8,3 %)	99 (25 %)	99 (25 %)	109 (27,5 %)	56 (14,1 %)	396 (100 %)	3,14
Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika	33 (8,3 %)	106 (26,8 %)	74 (18,7 %)	118 (29,8 %)	65 (16,4 %)	396 (100 %)	3,19

Na tvrdnju „Ukupno gledajući, smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno“ odgovorilo je 399 ispitanika. U potpunosti se s njom nije složilo 13 ispitanika ili 3,3 %, a nije se složilo 78 ispitanika ili 19,5 %. S tom se tvrdnjom složilo 129 ispitanika ili 32,3 %, a u potpunosti se slaže njih 90 ili 22,6 %. Niti se slaže niti se ne slaže ukupno 89 ispitanika ili 22,3 %. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 3,51. Dakle, više je ispitanika koji se slažu s tom tvrdnjom od onih koji se ne slažu.

Tvrdnja po kojoj „organizacijske vrijednosti čine temelj za sve vidove ponašanja organizacije“ opisuje organizacijske vrijednosti kao važan odsječak ponašanja. Da bi se zaposlenici ponašali u skladu s organizacijskim vrijednostima, važno je da su upoznati s njima. Da organizacijske vrijednosti u njihovoj organizaciji predstavljaju temelj za sve vidove ponašanja, potvrdilo je 176 zaposlenika ili 85,6 %, dok se s tom tvrdnjom potpuno slaže 56 zaposlenika ili 14,4 %. S time se nikako ne slaže 12 ispitanika ili 3,1 %, a ne slaže se 33 ili 8,5 % ispitanika. Niti se slaže niti se ne slaže 112 ispitanika ili 40,4 %. Unutar te skupine pitanja, ta

tvrdnja ima najveću prosječnu vrijednost, koja iznosi 3,59 i predstavlja relativno visok stupanj slaganja s tvrdnjom.

Organizacije uravnotežuju stvaranje dobiti s potrebama kupaca, odnosno nastoje stvoriti ravnotežu između dobiti i kvalitete proizvoda. Ni jedna od tih dviju strana ne treba biti prenaplašena. Dakle, organizacije ne trebaju težiti što većoj dobiti nauštrb kvalitete proizvoda ili obrnuto. S tvrdnjom da njihove organizacije nastoje taj odnos dovesti u ravnotežu potpuno se slaže 51 ispitanik ili 13 %, s time se slaže 169 ispitanika ili 43,2 %. S druge pak strane, 41 ispitanik ili 10,5 % smatra da organizacija ne uravnotežuje dobit i potrebu kupaca. Ukupno 118 ispitanika ili 30,2 % djelomice se s tim slažu, odnosno smatraju da se ravnoteža dobiti i kvalitete proizvoda ostvaruje samo u nekim odsječcima poslovanja. Na to pitanje izjasnio se ukupno 391 ispitanik. Prosječna ocjena odgovora iznosi 3,53, što također znači da se većina ispitanika može svrstati u skupinu onih koji se slažu s tom tvrdnjom.

S tvrdnjom po kojoj se „naglasak stavlja na kvalitetu procesa koji vodi kvaliteti proizvoda i usluga“ potpuno se slažu 64 ispitanika ili 16,4 %, s njom se slaže njih 152 ili 38,9 %. U potpunosti se ne slaže 14 ispitanika ili 3,6 %, a ne slaže se 63 ispitanika ili 16,1 %. S tom se tvrdnjom djelomice slaže 98 ispitanika ili 25,1 %. Proces proizvodnje obuhvaća sve faze, od nabavke sirovine, tj. *inputa*, do njegove konačne faze u kojoj se stvara gotovi proizvod ili *output*. Proces proizvodnje ne obuhvaća samo materijale, nego se odnosi i na zaposlenike koji u njemu sudjeluju. Kvalitetan odnos prema zaposlenicima predstavlja odgovarajuće radne uvjete, obuku, informiranje zaposlenika o svemu potrebnom kako bi se proizveo kvalitetan proizvod. Smatra se da će kvalitetan proces rezultirati i kvalitetnim proizvodom. Kvalitetan je proizvod onaj koji zadovoljava potrebe korisnika, nije štetan za zdravlje ljudi, siguran je za uporabu. Sve se to može mjeriti i pratiti s obzirom na količinu povrata proizvoda i količinu zaprimljenih pritužbi na proizvod. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 3,48, što je na granici između djelomičnog slaganja i slaganja.

Sljedeća se tvrdnja odnosila na to stavljaju li direktori/rukovoditelji dugoročnu perspektivu ispred kratkoročne. Opravdanost uključivanja te tvrdnje u upitnik nalazi se u procesu privatizacije, koji je često na poslovnu okolinu Republike Hrvatske utjecao tako da su se preuzete organizacije koristile kratkoročno za stjecanje najčešće privatnog materijalnog bogatstva. Tom se tvrdnjom istraživala percepcija hrvatskih zaposlenika o trajanju poslovanja organizacije u kojoj su zaposleni. Rok za poslovanje neke organizacije nikada se ne određuje unaprijed. Organizacije se moraju osnivati sa stavom da će beskonačno dugo poslovati. Ukupno

56 ispitanika ili 14,1 % potpuno se slaže s time da njihovi direktori/rukovoditelji stavljaju dugoročnu perspektivu ispred kratkoročne. S tom tvrdnjom slaže se 109 ispitanika ili 27,5 %. Onih koji smatraju da je u njihovoj organizaciji samo djelomice zastupljen takav stav bilo je 99 ili 25 % ukupnog broja ispitanika, a isto toliko ispitanika ne slaže se s tom tvrdnjom. U potpunosti se s tvrdnjom ne slažu 33 ispitanika ili 8,3 %. Ukupno se na to pitanje odgovorom izjasnilo 396 ispitanika. Najmanja prosječna vrijednost u toj skupini pitanja odnosni se upravo na tu tvrdnju, tj. tvrdnju koja se odnosi na trajnost poslovanja. Naime, prosječna vrijednost (aritmetička sredina) iznosila je 3,14, što upućuje na dvojbenost mišljenja ispitanika iako postoji blaga tendencija slaganja.

Tvrdnja po kojoj se „organizacija brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika“ pokazuje koliko organizacija ljudski kapital smatra važnim ili nevažnim. Ulaganjem u obrazovanje i usavršavanje dobiva se kadar koji je spreman odgovoriti na razne izazove okoline. S navodom da se njihova organizacija brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika u potpunosti se slaže 65 ispitanika ili 16,4 % ukupnoga broja, a njih 118 ili 29,8 % slažu s tom tvrdnjom. Djelomice se s njom slažu 74 ispitanika ili 18,7 %. S tvrdnjom se potpuno ne slažu 33 ispitanika ili 8,3 %, a ne slaže se 106 ispitanika ili 26,8 %. Dakle, ukupno 46,2 % ispitanika slaže se s time da se organizacija brine o obrazovanju i usavršavanju zaposlenika, a 35,1 % smatra da se organizacija ne brine o zaposlenicima u smislu obrazovanja i usavršavanja. Ostatak ispitanika, od ukupno 396 koliko ih se izjasnilo u tom smislu, samo se djelomice slaže, što znači da briga postoji, ali nije značajna. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 3,19, što, kao i kod prethodne tvrdnje koja se odnosila na trajnost poslovanja, upućuje na dvojbenost mišljenja, s blagom tendencijom prema slaganju.

To su, dakle, bila pitanja koja su se uvela u anketu kao dodatak skali etičkih organizacijskih vrijednosti kako bi se obuhvatili elementi hrvatske poslovne okoline (privatizacija, faza razvoja gospodarstva) i kako bi se istražila važnost tih elemenata za zaposlenike zato što su se te tvrdnje pokazale značajnima u dubinskim intervjuima.

Kako bi se osigurala valjana primjena CEV skale na područje Republike Hrvatske, vodila se briga o zastupljenosti svih osam dimenzija pitanja u nešto izmijenjenom obliku. Uzete su u obzir sve preporuke tvorca CEV skale te se pri obradi podataka primjenjivala faktorska analiza pomoću koje se nastojalo utvrditi postojanje i nezavisnost pojedinih dimenzija. Kako će se kasnije vidjeti, faktorska je analiza pokazala postojanje sedam nezavisnih dimenzija etičke organizacijske kulture.

Prije nego što se prijeđe na rezultate faktorske analize, u idućim tablicama prikazat će se pitanja/tvrdnje/čestice koje su činile svaku od dimenzija. Ispitanici su putem Likertove skale izražavali svoj stupanj slaganja s tvrdnjama imajući u vidu organizacijsku kulturu organizacije u kojoj su zaposleni. Likertova skala odnosila se na raspon od 1 do 5, gdje je 1 značilo „uopće se ne slažem“, a 5 „u potpunosti se slažem“.

## **1. Jasnoća**

Ova dimenzija u izvornom obliku prema Kapteinu obuhvaća ukupno 10 elemenata (tvrdnji). Za potrebe ovoga istraživanja preuzete su ukupno dvije tvrdnje. Jednom od tvrdnji („Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije (J1)“) mjerio se odnos između zaposlenika unutar organizacije, jasnoća međuljudskih odnosa, a drugom se tvrdnjom ispitivala jasnoća odgovornog odnosa među kolegama na istoj organizacijskoj razini („U mojoj neposrednoj radnoj okolini dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način“). Primjerice, zaposlenicima bi trebalo biti jasno kako se ponašati prema svim razinama zaposlenika u organizaciji kako bi svaki zaposlenik znao kako na odgovoran način riješiti neki od sukoba. Najčešći je sukob koji se može javiti unutar ove dimenzije sukob interesa. Značajna sastavnica jasnoće etičke organizacijske kulture jest i kako se odgovorno ponašati prema povjerljivim informacijama, koliko je zaposlenicima jasan način na koji trebaju zaštititi tajnost podataka, što su uopće tajni podatci u organizaciji. Prosječan odgovor na tvrdnju o međudnosima unutar organizacije iznosio je 3,53. Ako se uzme u obzir da je središnja vrijednost bila 3, a značila je dvojbeno mišljenje („niti se slažem niti se ne slažem“), onda je vidljivo da je ispravan način odnosa među ljudima unutar organizacije više jasan nego nejasan.

Drugom tvrdnjom ispitivala se jasnoća imajući u vidu manji dio organizacije, tj. pojedini odjel, a ne cijela organizacija. Time se nastojalo utvrditi gdje je jasnoća odgovornog odnosa veća, na razini cjelokupne organizacije ili na razini odjela. Na tvrdnju „Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije“ (J2) odgovorilo je ukupno 395 ispitanika. Njih 162 ili 41 % slaže se s tom tvrdnjom. S tvrdnjom „U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način“ slaže se 210 ispitanika ili 53 % od ukupno 396 ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora veća je nego u prethodnoj tvrdnji i iznosi 3,82. Dakle, odnosi unutar odjela jasniji su nego što je to slučaj kada se promatraju odnosi na razini cjelokupne organizacije.

Tablica 9. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Jasnoća“

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
JASNOĆA	J1	8 (2 %)	70 (17,7 %)	88 (22,3 %)	162 (41 %)	67 (17 %)	395 (100 %)	3,53
	J2	8 (2 %)	39 (9,8 %)	55 (13,9 %)	210 (53 %)	84 (21,2 %)	396 (100 %)	3,82

## 2. Slaganje s nadređenim/šefom odjela

U izvornom obliku ova dimenzija obuhvaća ukupno šest elemenata (tvrdnji). U ovom istraživanju upotrijebljene su četiri tvrdnje kako bi se mjerio odnos nadređenog i zaposlenika. Zaposlenici su kroz ponuđene tvrdnje iznosili svoje stajalište o tome koliko je njihov nadređeni pošten i pravedan, govori li o važnosti integriteta i etike, kakav je njegov stav prema neetičkim i ilegalnim radnjama u postizanju poslovnih rezultata te koliko su mu usklađeni riječi i djela.

Najmanje je ispitanika izreklo svoj stav o tvrdnji „Moj neposredno nadređeni čini ono što kaže“ (SN4), ukupno 392 ispitanika. Od 392 ispitanika, njih 131 (33,4 %) slaže se s tom tvrdnjom, odnosno smatraju da njihov nadređeni čini ono što kaže. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,36, što znači da je većina ispitanika dvojbenog mišljenja s blagom tendencijom slaganja.

Ukupno 393 ispitanika izjasnila su se o tvrdnji „Moj neposredno nadređeni je pošten i pravedan“ (SN1), a s njom se slaže ukupno 138 (35,1 %) ispitanika. U poštenje i pravednost svojega nadređenog nije sigurno 95 ispitanika (24,2 %) te su na tvrdnju odgovorili s 3 – niti se slažem niti se ne slažem. Ukupno 18 (4,6 %) ispitanika smatra da imaju nepoštenog i nepravednog šefa. Odgovorili su 1 – u potpunosti se ne slažem. U potpunosti se s tom tvrdnjom slaže 99 ispitanika (25,2 %). Prosječna vrijednost odgovora bila je 3,65. Dakle, više je onih koji se slažu nego onih koji se ne slažu s tom tvrdnjom.

Isto toliko ispitanika (393) izjasnilo se u pogledu tvrdnje „Moj neposredno nadređeni govori o važnosti etike i integriteta jasno i uvjerljivo“ (SN2). Kada je riječ o toj tvrdnji, dobiveni



su rezultati drukčiji nego kod prethodne. Najviše ispitanika, njih 115 (29,3 %), ne slaže se s tom tvrdnjom, a 19 (4,8 %) se u potpunosti ne slaže. Ukupno 84 ispitanika (21,4 %) niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom, dok se njih 106 (27 %) slaže da njihov nadređeni govori o važnosti integriteta i etike. S tom se tvrdnjom u potpunosti slaže 69 ispitanika (17,6 % od ukupnog broja). Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 3,23. Dobiveni rezultat, dakle, upućuje na podijeljeno mišljenje zaposlenika o tome koliko jasno njihov nadređeni komunicira etiku i integritet.

Od ukupno 399 ispitanika, njih 395 se izjasnilo o tvrdnji „Moj neposredno nadređeni nikada ne bi odobrio neetičke ili ilegalne radnje za ostvarenje poslovnih ciljeva“ (SN3). Najviše ispitanika, njih 110 (27,8 %), niti se slaže niti se ne slaže s tom tvrdnjom. Ukupno 90 ispitanika ili 22,8 % u potpunosti se slaže da njihov nadređeni nikada ne bi odobrio neetičke ili ilegalne radnje. S tom tvrdnjom slaže se 107 ispitanika ili 27,1 %, a ne slaže se 68 ispitanika ili 17,2 %. U potpunosti se ne slaže s tvrdnjom 20 ispitanika ili 5,1 %. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 3,45. Stoga se može zaključiti da se zaposlenici djelomice slažu s tvrdnjom, ali je ipak više naglašeno slaganje nego neslaganje.

Tablica 10. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Slaganje s nadređenim“

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
SLAGANJE S NADREĐENIM	SN1	18 (4,6 %)	43 (10,9 %)	95 (24,2 %)	138 (35,1 %)	99 (25,2 %)	393 (100 %)	3,65
	SN2	19 (4,8 %)	115 (29,3 %)	84 (21,4 %)	106 (27 %)	69 (17,6 %)	393 (100 %)	3,23
	SN3	20 (5,1 %)	68 (17,2 %)	110 (27,8 %)	107 (27,1 %)	90 (22,8 %)	395 (100 %)	3,45
	SN4	27 (6,9 %)	63 (16,1 %)	107 (27,3 %)	131 (33,4 %)	64 (16,3 %)	392 (100 %)	3,36

### 3. Slaganje s menadžmentom/upravom

Prethodnom dimenzijom etičke organizacijske kulture ispitivao se odnos između zaposlenika i njihovih nadređenih. Nadređeni su, kada je riječ o prethodnoj dimenziji, predstavljali rukovoditelje odjela, smjena i sl., dakle one osobe s kojima su zaposlenici najčešće u svakodnevnom kontaktu. Ovom dimenzijom istraživanje se širi na odnos zaposlenika s upravom. Što su organizacije veće, komunikacijski kanali između zaposlenika i uprave postaju duži upravo zbog postojanja nadređenih koji rješavaju probleme i nedoumice svojega odjela ili tima, dok uprava uglavnom ima ulogu pri donošenju smjernica poslovanja i ponašanja. Dakle, uprava u većini slučajeva stvara poslovnu politiku, a nadređeni s njom upoznaju zaposlenike, brinu se o njezinu provođenju i eventualnim rebalansima.

U izvornom obliku unutar ove dimenzije postoje četiri elementa (tvrdnje). Za potrebe ovoga istraživanja preuzete su sve tvrdnje. O tvrdnji „Ponašanje uprave odražava zajednički set normi i vrijednosti“ (SM1) izjasnilo se 396 ispitanika od ukupno 399. Najveći broj ispitanika slaže se s tom tvrdnjom - njih 127 (32,1 %). Nakon toga slijede oni podijeljena mišljenja - njih 100 (25,3 %) – koji su na tvrdnju odgovorili s 3 („niti se slažem niti se ne slažem“). Ukupno 85 ispitanika (21,5 %) potpuno se slaže, a 16 (4 %) u potpunosti se ne slaže. Ukupno 68 ispitanika (17,2 %) ne slaže se s tom tvrdnjom. Naime, ta tvrdnja pokazuje u kojoj su mjeri zaposlenici sigurni da su ponašanje uprave i njezini postupci u skladu s onim što uprava ističe kao temeljne norme i vrijednosti organizacije. Prosječna je vrijednost odgovora 3,50. Dakle, postoji tendencija slaganja s tvrdnjom.

Najviše ispitanika, njih 110 (27,8 %), ne slaže se s tvrdnjom da uprava predstavlja dobar primjer u smislu etičkog ponašanja (SM2), a njih 108 (27,3 %) slaže se s tom tvrdnjom. Niti se slaže niti se ne slaže 93 ispitanika (udio od 23,5 %). Onih je koji smatraju da njihova uprava u potpunosti predstavlja dobar primjer etičnosti 66 (16,7 %), dok se s druge strane s tom tvrdnjom u potpunosti ne slaže 19 (4,8 %) ispitanika. Prosječna je vrijednost odgovora kod te tvrdnje iznosila 3,23. Iz te vrijednosti razvidan je visok stupanj podijeljenosti mišljenja ispitanika.

Samo se dva ispitanika od ukupnog broja ispitanika nisu izjasnila u odnosu na tvrdnju „Uprava komunicira važnost etike i integriteta jasno i uvjerljivo“ (SM3). Najviše je bilo ispitanika, njih 120 (30,2 %), koji se nisu složili s tom tvrdnjom, tj. ne smatraju da uprava

svojim zaposlenicima jasno i poticajno govori o važnosti etike, a u potpunosti se s tim nije složilo 20 ispitanika (5 %). Niti se slaže niti se ne slaže ukupno 109 ispitanika (27,5 %), a s tvrdnjom se slaže 91 ispitanik (22,9 %). U potpunosti se s tvrdnjom slaže 57 ispitanika (14,4 %). Ukupno se 140 ispitanika ne slaže ili se potpuno ne slaže, njih 109 niti se slaže niti ne slaže, a 148 ispitanika slaže se ili potpuno slaže s tom tvrdnjom. U skladu s tim prosječna je vrijednost odgovora kod te tvrdnje iznosila 3,11. Najmanja je to prosječna vrijednost u dimenziji „Slaganje s menadžmentom/upravom“, iz čega proizlazi da su ispitanici uglavnom bili podijeljena mišljenja.

Ukupno 110 (27,7 %) sudionika istraživanja niti se slaže niti se ne slaže s tvrdnjom da uprava nikada ne odobrava neetičke ili ilegalne radnje za ostvarenje poslovnih ciljeva (SM4). Ukupno 103 (25,9 %) ispitanika slaže se s tom tvrdnjom, a 82 (20,7 %) u potpunosti se slažu. S time se u potpunosti ne slažu 23 (5,8 %) ispitanika, a ne slaže se 79 (19,9 %) ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,36.

Tablica 11. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Slaganje s menadžmentom“

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
RAVOM MENADŽMENTOM/UP SLAGANJE S	SM1	16 (4 %)	68 (17,2 %)	100 (25,3 %)	127 (32,1 %)	85 (21,5 %)	396 (100 %)	3,5
	SM2	19 (4,8 %)	110 (27,8 %)	93 (23,5 %)	108 (27,3 %)	66 (16,7 %)	396 (100 %)	3,23
	SM3	20 (5 %)	120 (30,2 %)	109 (27,5 %)	91 (22,9 %)	57 (14,4 %)	397 (100 %)	3,11

								3,36
	SM4	23 (5,8 %)	79 (19,9 %)	110 (27,7 %)	103 (25,9 %)	82 (20,7 %)	397 (100 %)	

#### 4. Izvodivost

Ovom dimenzijom skale etičkih organizacijskih vrijednosti želi se pokazati odnos zaposlenika prema njihovim radnim zadacima te koliko su etični u poslovanju. Postavlja se pitanje što je za njih kao zaposlenike bitnije, uspjeh pod svaku cijenu ili zadatak obavljen u skladu s moralnim normama? Također, ova dimenzija pokazuje koliko je organizacija otvorena prema svojim zaposlenicima u smislu pravovremenosti i točnosti informacija potrebnih za odlučivanje. Donose li se odluke pod pritiskom ili postoji sloboda odlučivanja?

U izvornoj skali dimenzija se sastoji od šest tvrdnji (elemenata), a ovdje je preuzeto pet tvrdnji. S tvrdnjom da organizacija ponekad od zaposlenika zahtijeva da učini neke radnje koje su u sukobu s njegovom savjesti (I1) u potpunosti se ne slaže 100 ispitanika (25,4 %), dok se 111 (28,2 %) ispitanika ne slaže s tvrdnjom. Ukupno 69 sudionika istraživanja (17,6 %) niti se slaže niti se ne slaže s time. Ukupno 91 ispitanik (udio od 23,2 %) izjasnio se da organizacija ponekad od njih traži da učine radnje koje su u sukobu s njihovom savjesti, a 22 (5,6 %) u potpunosti se slaže s tvrdnjom, što zapravo govori da je u njihovim organizacijama takav postupak relativno čest. Prosječna vrijednost odgovora svih ispitanika na toj je tvrdnji bila 2,55. Može se reći da prevladavaju ispitanici koji se ne slažu s ovom tvrdnjom, ali prosječna vrijednost teži vrijednosti 3, tj. odgovoru „niti se slažem niti se ne slažem“.

Ukupno 159 (40,4 %) ispitanika ne žrtvuje vlastita moralna uvjerenja kako bi postigli uspjeh (I2), a njih 82 (20,8 %) nikako to ne bi učinili. Ukupno 68 (17,3 %) ispitanika možda bi ipak žrtvovali vlastita moralna uvjerenja kako bi uspjeli u poslovanju. Ukupno 73 ispitanika koja su sudjelovala u istraživanju (18,5 %) ponekad bi zbog uspjeha išla protiv vlastitog morala, a 12 (3 %) bi to sigurno učinili. Kada je u pitanju ta tvrdnja, svoj su odgovor dala 394 ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 2,43, što znači da većina ispitanika ne žrtvuje svoja moralna uvjerenja u postizanju karijere. Prosječna vrijednost upućuje i na tendenciju prema odgovoru „niti se slažem niti se ne slažem“.

Za većinu ispitanika (161, odnosno 40,9 %) vrijeme nije problem kod odgovornog izvršavanja radnih zadataka (I3), dok za 62 (15,7 %) vrijeme nikada ne predstavlja problem. S tom tvrdnjom niti se slaže niti se ne slaže 72 (18,3 %) ispitanika. Vrijeme je problem kod odgovornog poslovanja za 87 (22,1 %) ispitanika, a za njih 12 (3 %) to je čest problem. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 2,56 i to je najveća prosječna vrijednost u tvrdnjama koje su se odnosile na ovu dimenziju etičke organizacijske kulture.

Većina ispitanika, odnosno 161 ili 40,9 % smatra da ima sve potrebne informacije kako bi odgovorno izvršavala radne zadatke (I4). Ukupno 72 (18,3 %) ispitanika nisu sigurna imaju li dovoljno informacija za odgovorno odlučivanje. Ukupno 74 ispitanika (18,8 %) nema dovoljno informacija na raspolaganju da bi odgovorno izvršavalo radne zadatke, a 15 (3,8 %) ispitanika u potpunosti se slaže s tom tvrdnjom. Prosječna vrijednost odgovora kod te je tvrdnje iznosila 2,53, što predstavlja nešto niži stupanj slaganja s tom tvrdnjom.

Na svojem radnom mjestu zbog pritiska pravila krši (I5) 80 (20,4 %) ispitanika, a s tom se tvrdnjom u potpunosti slaže 18 (4,6 %) ispitanika. S druge pak strane, s tom se tvrdnjom ne slažu 132 (33,7 %) ispitanika, a u potpunosti se ne slaže 86 (21,9 %) ispitanika. Prosječna je vrijednost 2,52, što upućuje na neslaganje s tendencijom prema djelomičnom slaganju ispitanika s tom tvrdnjom.

Tablica 12. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Izvodivost“

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
IZVODIVOST	I1	100 (25,4 %)	111 (28,2 %)	69 (17,6 %)	91 (23,2 %)	22 (5,6 %)	393 (100 %)	2,55
	I2	82 (20,8 %)	159 (40,4 %)	68 (17,3 %)	73 (18,5 %)	12 (3 %)	394 (100 %)	2,43

		62 (15,7 %)	161 (40,9 %)	72 (18,3 %)	87 (22,1 %)	12 (3 %)	394 (100 %)	2,56
	I3							
	I4	57 (14,5 %)	175 (44,5 %)	72 (18,3 %)	74 (18,8 %)	15 (3,8 %)	393 (100 %)	2,53
	I5	86 (21,9 %)	132 (33,7 %)	76 (19,4 %)	80 (20,4 %)	18 (4,6 %)	392 (100 %)	2,52

## 5. Podrška

Da bi se poslovanje odvijalo bez većih prepreka, bitno je da postoji podrška zaposlenika na svim razinama organizacijske strukture. Zaposlenici će najbolje podržavati poslovanje ako su svjesni poštenog tretmana. Interesi rukovoditelja trebaju biti u skladu s interesima zaposlenika jer tek tada njihov će interes postati i interes organizacije. Međuljudski odnosi izuzetno su važni jer su glavni i nezamjenjivi nositelji poslovanja zaposlenici. Bez zaposlenika ne postoji ni organizacija.

Iz izvorne skale unutar ove dimenzije preuzete su tri od ukupno šest tvrdnji.

Na tvrdnju kojom se opisuje zalaganje zaposlenika za interese organizacije - „U mojoj organizaciji, svi gledaju najbolje interese za organizaciju“ (PP1) izjasnio se ukupno 391 ispitanik. Onih koji smatraju da svi zaposlenici ne gledaju najbolje interese za organizaciju ima najviše - 134 (34,3 %) ispitanika. Onih koji se djelomično slažu s tom tvrdnjom ima 117 (29,9 %). Onih koji smatraju da svi zaposlenici gledaju najbolje interese za organizaciju ima 78 (19,9 %), a s tim se u potpunosti slažu 22 (5,6 %) ispitanika. U potpunosti se s tom tvrdnjom ne slaže 40 (10,2 %) ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 2,76 jer se ispitanici uglavnom ne slažu s tom tvrdnjom, ali ipak i ovdje postoji tendencija podijeljenog mišljenja među ispitanicima.

Unutar te dimenzije ispitanici su ocjenjivali međusobne odnose povjerenja između zaposlenika i uprave kao najviše upravljačke razine. Preciznije govoreći, ta je tvrdnja glasila: „U mojoj organizaciji prevladavaju uzajamni odnosi povjerenja između zaposlenika i uprave“ (PP2). Broj ispitanika koji se ne slažu da postoje odnosi povjerenja između tih dviju razina jest 116 (29,4 %), a u potpunosti se s tim ne slaže 48 (12,2 %) ispitanika. Gotovo je jednak broj i onih ispitanika koji smatraju da je samo djelomice zadovoljen taj odnos. Naime, to misli 113 (28,7 %) ispitanika. Ukupno 86 (21,8 %) ispitanika smatra da u njihovoj organizaciji prevladavaju uzajamni odnosi između zaposlenika i uprave, a 31 (7,9 %) ispitanik smatra da su takvi odnosi u

potpunosti zastupljeni. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 2,84, što znači da se može uvjetno reći da prevladava nepovjerenje između uprave i zaposlenika.

Međusoban odnos poštovanja u organizaciji („U mojoj organizaciji međusobno se odnosimo s poštovanjem“ - PP3) prevladava kod 141 (35,9 %) ispitanika, dok 48 (12,2 %) ispitanika smatra da je u njihovoj organizaciji takav odnos razvijen u potpunosti. Ukupno 62 (15,8 %) ispitanika ne smatra da u njihovoj organizaciji prevladavaju takvi odnosi, a 23 (5,9 %) zaposlenika u potpunosti se ne slaže s postojanjem međusobnih odnosa poštovanja. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju bila je najviša unutar te dimenzije i iznosila je 3,33. Dakle, izražena je podijeljenost mišljenja, ali jedino kod te tvrdnje postoji tendencija prema slaganju.

Ako se promotre odnosi zaposlenik – zaposlenik (ista razina u strukturi organizacije) i odnos zaposlenik – uprava, vidljivo je da su bolje razvijeni uzajamni odnosi poštovanja unutar iste razine nego između podređenih i nadređenih. Većina sudionika istraživanja slaže se da ne gledaju svi najbolje interese za organizaciju, što znači da postoji mogućnost prevladavanja osobnih interesa nad organizacijskim.

Tablica 13. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Podrška“

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
PODRŠKA	PP1	40 (10,2 %)	134 (34,3 %)	117 (29,9 %)	78 (19,9 %)	22 (5,6 %)	391 (100 %)	2,76
	PP2	48 (12,2 %)	116 (29,4 %)	113 (28,7 %)	86 (21,8 %)	31 (7,9 %)	394 (100 %)	2,84
	PP3	23 (5,9 %)	62 (15,8 %)	119 (30,3 %)	141 (35,9 %)	48 (12,2 %)	393 (100 %)	3,33

## 6. Transparentnost

Transparentnost kao dimenzija CEV skale obuhvaća način na koji zaposlenici reagiraju na uočeno neetičko ponašanje, kao i koliko su oni i njihovi nadređeni svjesni potencijalnih prekršaja

i incidenata. U izvornoj CEV skali (Skala etičkih organizacijskih vrijednosti) postoji sedam tvrdnji, a za potrebe ovog istraživanja preuzete su četiri tvrdnje. Kroz preuzete tvrdnje mjeri se percepcija neetičkih radnji i svjesnost zaposlenika da takve radnje postoje.

S tvrdnjom da „ako kolega radi nešto nedopušteno, šef će to saznati“ (T1) slažu se 164 (41,7 %) ispitanika, a s tom se tvrdnjom u potpunosti slažu 43 (10,9 %) ispitanika. S tom tvrdnjom djelomično se slaže 115 ispitanika, tj. ti su ispitanici dali odgovor 3 – „niti se slažem niti se ne slažem“. Ukupno 61 (15,5 %) ispitanik misli da ako kolega radi nešto nedopušteno, šef ne će saznati, dok je u to u potpunosti sigurno 10 (2,5 %) ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora kod te tvrdnje iznosila je 3,43, što znači da se najviše ispitanika slaže da će šef saznati sve nedopuštene radnje svojih zaposlenika, ali je vidljiv i visok stupanj podijeljenosti mišljenja (115 ispitanika).

Istraživanje je pokazalo da 214 (54,3 %) ispitanika smatra da će oni i kolege saznati da njihov kolega radi nešto nedopušteno („Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, ja i moji kolege ćemo to saznati“ - T2), dok se s tom tvrdnjom u potpunosti slaže njih 48 (12,2 %). S tom se tvrdnjom ne slažu 32 (8,1 %) ispitanika, a potpuno se ne slaže pet (1,3 %) ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,68.

S postojanjem odgovarajuće svijesti unutar organizacije o mogućim prekršajima i incidentima („U mojoj organizaciji postoji odgovarajuća svijest o mogućim prekršajima i incidentima u organizaciji“ - T3) slažu se 194 (49,4 %) ispitanika, a u potpunosti se slaže njih 40 (10,2 %). S tom tvrdnjom ne slaže se 55 (14 %) ispitanika, dok se potpuno ne slaže 11 (2,8 %) ispitanika. Prosječna je vrijednost odgovora 3,5, što označava dvojbeno mišljenje ispitanika, s tendencijom slaganja.

Da je uprava svjesna vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji („Uprava je svjesna vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji“ - T4), smatra 175 (44,8 %) ispitanika, a njih 45 (11,5 %) u potpunosti se slaže s takvom tvrdnjom. S time se ne slaže 47 (12 %) ispitanika, a potpuno se ne slaže 10 (2,6 %) ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora gotovo je jednaka u usporedbi s prethodnom tvrdnjom, a iznosila je 3,51.

Tablica 14. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Transparentnost“



		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
TRANSPARENTNOST	T1	10 (2,5 %)	61 (15,5 %)	115 (29,3 %)	164 (41,7 %)	43 (10,9 %)	393 (100 %)	3,43
	T2	5 (1,3 %)	32 (8,1 %)	95 (24,1 %)	214 (54,3 %)	48 (12,2 %)	394 (100 %)	3,68
	T3	11 (2,8 %)	55 (14 %)	93 (23,7 %)	194 (49,4 %)	40 (10,2 %)	393 (100 %)	3,50
	T4	10 (2,6 %)	47 (12 %)	114 (29,2 %)	175 (44,8 %)	45 (11,5 %)	391 (100 %)	3,51

## 7. Mogućnost rasprave

Kada je ova dimenzija etičke organizacijske kulture u pitanju, ispituje se postoji li mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja, boje li se zaposlenici prijaviti uočene neetičke radnje te koliko se one shvaćaju ozbiljno ako se prijave. Ispituje se postojanje mogućnosti rasprave o osobnim moralnim nedoumicama pri odlučivanju i kako se pristupa zaposleniku ako je učinio nešto drukčije od očekivanog, ima li prostora i prilike ispraviti neprimjereno ponašanje.

Iz izvorne CEV skale preuzeto je sedam tvrdnji od njih ukupno deset. Većina ispitanika, njih 225 (57,1 %), odgovorila je da se u njihovim organizacijama prijave neetičkog ponašanja poduzimaju s oprezom, odnosno složila se s tom tvrdnjom („U mojoj organizaciji prijave neetičkog ponašanja poduzimaju se s oprezom“ - MR1), dok se ukupno 55 (14 %) ispitanika nije složilo s time. Niti se slaže niti se ne slaže 114 (28,9 %) ispitanika. Prosječna vrijednost odgovora kod te tvrdnje iznosila je 3,49, a ukupno su na to pitanje odgovorila 394 ispitanika.

Ukupno 233 (59,6 %) ispitanika smatraju da u svojoj organizaciji imaju mogućnost izražavanja mišljenja (MR2), tj. izabrali su odgovore „slažem se i u potpunosti se slažem“, a s tim se ne slaže 76 (19,4 %) ispitanika (odgovori „ne slažem se“ i „u potpunosti se ne slažem“). Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju bila je 3,53 i to je najveća prosječna vrijednost u toj dimenziji skale etičkih organizacijskih vrijednosti.

Da se prijava neetičkog ponašanja u njihovoj organizaciji smatra ozbiljnom („U mojoj organizaciji prijave neetičkog ponašanja shvaćaju se ozbiljno“ - MR3), smatra 180 (45,9 %) ispitanika, a s time se ne slaže 118 (30,1 %) od ukupno 391 ispitanika koji se izjasnio o tom pitanju. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,27.

S tvrdnjom „U mojoj organizaciji postoji mogućnost za raspravu o osobnim moralnim nedoumicama“ (MR4) složilo se 159 (40,3 %) ispitanika, a nije se složilo 117 (29,7 %) ispitanika. Niti se slaže niti se ne slaže ukupno 119 ispitanika, tj. 30,1 %. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,14.

Utvrđeno je i da 232 (58,7 %) sudionika smatraju da postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja u organizacijama („U mojoj organizaciji postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja“ - MR5), dok se s time ne slažu 94 (23,8 %) ispitanika od ukupno 395 koliko ih je odgovorilo na tu tvrdnju. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,46.

Ukupno 121 (30,7 %) ispitanik slaže se da ako se nekoga pozove da objasni svoje ponašanje, to se čini na način pun poštovanja („Ako se nekoga pozove da objasni svoje ponašanje, to se čini na način pun poštovanja“ - MR6), a u potpunosti se s tom tvrdnjom slažu 43 (10,9 %) ispitanika. Djelomice se s tom tvrdnjom slažu 122 (31 %) ispitanika. Od ukupno 394 ispitanika koji su odgovorili na tu tvrdnju, 108 (27,4 %) ih se ne slaže s tom tvrdnjom. Prosječna vrijednost odgovora iznosila je 3,20.

S tvrdnjom da u organizaciji postoji mogućnost za ispravljanje nemoralnog ponašanja („U mojoj organizaciji postoji mogućnost za ispravljanje nemoralnog ponašanja“ - MR7) slaže se 187 (47,5 %) ispitanika. Djelomice se s tim slaže 128 (32,5 %) ispitanika, a njih 79 (20,1 %) ne slaže se s tom tvrdnjom. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosila je 3,31.

Tablica 15. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Mogućnost rasprave“

		<b>U potpunosti se ne slažem</b>	<b>Ne slažem se</b>	<b>Niti se slažem niti se ne slažem</b>	<b>Slažem se</b>	<b>U potpunosti se slažem</b>	<b>Ukupno ispitanika</b>	$\bar{x}$

MOGUĆNOST RASPRAVE	MR1	14 (3,6 %)	41 (10,4 %)	114 (28,9 %)	189 (48 %)	36 (9,1 %)	394 (100 %)	3,49
	MR2	22 (5,6 %)	54 (13,8 %)	82 (21 %)	161 (41,2 %)	72 (18,4 %)	391 (100 %)	3,53
	MR3	22 (5,6 %)	96 (24,5 %)	94 (24 %)	116 (29,6 %)	64 (16,3 %)	392 (100 %)	3,27
	MR4	18 (4,6 %)	99 (25,1 %)	119 (30,1 %)	127 (32,2 %)	32 (8,1 %)	395 (100 %)	3,14
	MR5	18 (4,6 %)	76 (19,2 %)	69 (17,5 %)	172 (43,5 %)	60 (15,2 %)	395 (100 %)	3,46
	MR6	20 (5,1 %)	88 (22,3 %)	122 (31 %)	121 (30,7 %)	43 (10,9 %)	394 (100 %)	3,20
	MR7	16 (4,1 %)	63 (16 %)	128 (32,5 %)	156 (39,6 %)	31 (7,9 %)	394 (100 %)	3,31

## 8. Mogućnost sankcije

Ova dimenzija govori o radnoj klimi koja prevladava u organizaciji i kako se zaposlenici odnose prema svojim radnim zadacima. Drukčije rečeno, ispituje se vrjednuje li se etičko ponašanje. Postavlja se pitanje hoće li, ako zaposlenik prijavi neetičko ponašanje, prijavljena osoba biti pravedno kažnjena bez obzira na njezin položaj. Dakle, postavlja se pitanje tretiraju li se neetičke radnje zaposlenika i šefova jednako. U okviru ove dimenzije također se ispituje snose li zaposlenici odgovornost za svoje postupke.

Mogućnost sankcije dimenzija je koja se u izvornom obliku sastoji od ukupno devet tvrdnji, a za potrebe ovog istraživanja preuzete su četiri tvrdnje. Te tvrdnje govore o vrjednovanju etičkog ponašanja na svim razinama organizacije. Većina ispitanika, njih 225 (56,9 %), smatra da u njihovoj organizaciji ljudi odgovaraju za svoje radnje („U mojoj organizaciji ljudi odgovaraju za svoje radnje“ - MS1). Dodatnih 99 (25,1 %) ispitanika smatra da ljudi snose djelomičnu odgovornost za svoje radnje. Ukupno 71 (18 %) ispitanik smatra da u njegovoj organizaciji ljudi

ne odgovaraju za svoje postupke. Kada je ta tvrdnja u pitanju, odgovor je dalo ukupno 395 ispitanika.

Ukupno se 154 (39 %) sudionika istraživanja izjasnilo da se u njihovoj organizaciji moralno ponašanje visoko vrijednuje („U mojoj organizaciji moralno ponašanje je visoko vrijednovano“ - MS2). Djelomično se s tom tvrdnjom slaže 100 (25,4 %) ispitanika, a njih 140 (35,5 %) smatra da se moralno ponašanje ne vrijednuje u organizaciji u kojoj rade.

Ispitanici vjeruju da će prije biti kažnjen zaposlenik nego što će biti kažnjen šef u slučaju nemoralnog ponašanja („Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se ponaša nemoralno“ - MS3), dok 137 (35 %) („slažem se“ i „u potpunosti se slažem“) ispitanika smatra da će ipak biti kažnjen. Prosječna vrijednost odgovora na tu tvrdnju iznosi 3,0. Ta vrijednost upućuje na potpunu podijeljenost mišljenja ispitanika. Od svih sudionika istraživanja njih 227 (57,4 %) smatra da će zaposlenik, ako se ponaša nemoralno, biti kažnjen („U mojoj organizaciji zaposlenici će biti kažnjeni ako se ponašaju nemoralno“ - MS4). Prosječna je vrijednost odgovora 3,53, iz čega je također vidljiva podijeljenost mišljenja, ali i tendencija prema slaganju. U organizacijama se više kažnjava zaposlenike nego šefove. Djelomično se s kažnjavanjem zaposlenika uslijed nemoralnog ponašanja slaže 110 ispitanika ili 27,8 %.

Tablica 16. Odgovori na pitanja koja su dio dimenzije „Mogućnost sankcije“

		U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem niti se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem	Ukupno ispitanika	$\bar{x}$
MOGUĆNOST SANKCIJE	MS1	20 (5,1 %)	51 (12,9 %)	99 (25,1%)	151 (38,2%)	74 (18,7%)	395 (100%)	3,53
	MS2	22 (5,6 %)	118 (29,9 %)	100 (25,4 %)	103 (26,1 %)	51 (12,9 %)	394 (100 %)	3,11
	MS3	48 (12,2 %)	83 (21,2 %)	124 (31,6 %)	96 (24,5 %)	41 (10,5 %)	392 (100 %)	3,00
	MS4	13 (3,3 %)	45 (11,4 %)	110 (27,8 %)	172 (43,5 %)	55 (13,9 %)	395 (100 %)	3,53

#### 7.2.2. Faktorska analiza dimenzija organizacijske kulture

Prethodne tablice obuhvatile su pitanja iz anketnog upitnika koja su raspoređena prema dimenzijama Kapteinove CEV skale (skale etičkih organizacijskih vrijednosti), a koja je

predstavljala osnovnicu anketnog istraživanja. Provođenjem ankete na uzorku od 399 ispitanika nastojalo se doći do načina na koji funkcionira poslovna okolina organizacija koje posluju u Republici Hrvatskoj. Nakon toga provedena je faktorska analiza kojom se utvrdio broj nezavisnih dimenzija organizacijske kulture. Provedena je analiza glavnih komponenti, pri čemu su zadržavane komponente - čimbenici sa svojstvenim vrijednostima većim od 1. Kao dodatna kontrola provedena je i grafička analiza pomoću Scree grafikona. Originalna solucija rotirana je pomoću ortogonalne (Varimax) rotacije, čime su dobiveni čimbenici koje je lakše protumačiti. Imajući u vidu da je rotacija bila ortogonalna, može se reći da su dobivene dimenzije međusobno neovisne, odnosno da nisu korelirane.

Provođenjem faktorske analize utvrđeno je postojanje sedam dimenzija etičke organizacijske kulture. Ispitanici su u većoj mjeri svjesni koristi, važnosti, ali i poteškoća vezanih uz provođenje etike u poslovanju o čemu svjedoči tablica 15. U toj je tablici prikazano svih sedam dimenzija, a do njihovih se imena došlo analizom čestica koje su visoko korelirane s pojedinom dimenzijom. One dimenzije koje su se u potpunosti pokazale jednakima kao u Kapteinovoj skali, odnosno po svojem su sadržaju odgovarale Kapteinovim dimenzijama, zadržale su izvorni naziv.

Tablica 17. Faktorska analiza pitanja koja se odnose na organizaciju kulturu

	DIMENZIJE/ČIMBENICI						
	STABILNOST I KONTROLA UPRAVLJANJA	ETIČKO VODSTVO UPRAVE	ETIČKO VODSTVO NADREĐENIH	ORGANIZACIJSKE VRIJEDNOSTI	IZVEDIVOST POSLOVANJA	TRANSPARENTNOST	ETIKA I UPRAVA
uprava_set normi_vrijednosti	0,303	<b>0,702</b>	0,231	0,076	0,127	0,066	0,062
uprava_etična	0,461	<b>0,605</b>	0,322	0,224	0,176	0,090	0,021
Uprava_komunicira_etiku	0,414	<b>0,638</b>	0,317	0,217	0,163	0,024	0,033
Uprava_ne_odbjava_neetičnost	0,205	<b>0,506</b>	0,341	0,401	0,155	0,074	0,018
Odnosi_unutar	0,332	<b>0,642</b>	0,174	0,196	0,110	0,245	0,007

_organizacije							
Odnosi_unutar_odjela	0,166	<b>0,639</b>	0,130	0,256	0,140	0,287	0,078
Nadređeni_pošten_pravedan	0,298	0,306	<b>0,713</b>	0,175	0,170	0,109	-0,040
Nadređeni_govorivo_etici	0,348	0,410	<b>0,665</b>	0,032	0,173	0,055	-0,031
Nadređeni_neodobrava_netičnost	0,242	0,257	<b>0,719</b>	0,250	0,197	0,091	-0,004
Nadređeni_činirečeno	0,383	0,193	<b>0,683</b>	0,076	0,166	0,267	-0,044
Radnje_u_konfliktu_savjesti	-0,059	-0,098	-0,154	-0,328	<b>-0,658</b>	0,076	0,131
Žrtvovanje_moralnih_uvjerenja	0,028	-0,087	-0,059	-0,208	<b>-0,743</b>	0,009	-0,050
Nemam_dovoljno_vremena	-0,208	-0,157	0,004	0,133	<b>-0,771</b>	-0,142	-0,069
Nemam_dovoljno_informacija	-0,324	-0,129	-0,121	0,055	<b>-0,716</b>	-0,148	0,029
Zbog_pritiska_kršim_pravila	-0,115	-0,073	-0,284	-0,131	<b>-0,691</b>	-0,186	0,068
Svi_gledaju_najbolje_interese_za_organizaciju	<b>0,467</b>	0,303	0,136	0,168	0,023	0,225	-0,328
Uzajamni_odnosi_povjerenja	<b>0,578</b>	0,355	0,201	0,181	0,029	0,272	-0,227
Odnosi_poštovanja	<b>0,496</b>	0,225	0,087	0,236	0,128	0,414	-0,258
Šef_zna_za_nedopuštene_radnje	0,246	0,073	0,217	0,191	0,109	<b>0,666</b>	0,030
Kolege_znaju_za_nedopuštene_radnje	-0,007	0,131	0,069	0,152	0,127	<b>0,743</b>	0,121

Svijest_o_pote ncijalnim_pre kršajima	0,219	0,238	0,150	0,076	0,132	<b>0,533</b>	0,394
Uprava_svjesn a_incidenata_i _neetičnosti	-0,001	0,154	0,148	0,104	0,074	0,445	<b>0,561</b>
Etika_oprez	0,152	-0,024	-0,130	0,123	-0,132	0,083	<b>0,589</b>
Izražavanje_vl astitog_mišlje nja	<b>0,493</b>	0,078	0,250	0,210	0,172	0,169	0,117
Ozbilnost_pri jave_neetičko g_ponašanja	<b>0,701</b>	0,306	0,238	0,116	0,166	0,084	0,115
Mogućnost_ra sprave	<b>0,677</b>	0,178	0,242	0,130	0,049	0,074	0,137
Prijava_neetič nosti	<b>0,594</b>	0,346	0,164	0,051	0,182	0,000	0,337
Objasniti_pon ašanje	<b>0,693</b>	0,228	0,272	0,150	0,158	0,109	0,105
Ispravljanje_p onašanja	<b>0,514</b>	0,175	0,322	0,294	0,154	0,072	0,273
Odgovornost_ za_učinjeno	<b>0,563</b>	0,110	-0,043	0,316	0,006	0,392	-0,013
Vrjednovanje_ ponašanja	<b>0,665</b>	0,360	0,149	0,202	0,196	0,139	0,008
Sankcioniranj e_šefa	<b>0,564</b>	0,008	0,463	0,166	0,021	0,254	0,031
Sankcioniranj e_zaposlenika	0,376	0,055	-0,047	<b>0,405</b>	-0,110	0,396	0,072
Izgradnja_pov jerenja	0,270	0,222	0,144	<b>0,618</b>	0,097	0,270	0,174
Org.vrijednost i_temelj_pona šanja	0,216	0,200	0,210	<b>0,615</b>	0,164	0,189	0,174
Ravnoteža_do biti_i_kvalitet e	0,337	0,248	0,139	<b>0,694</b>	0,154	0,206	0,051
Kvaliteta_proc esa	0,428	0,226	0,145	<b>0,623</b>	0,165	0,203	-0,020

Dugoročna_perspektiva_poslovanja	<b>0,579</b>	0,200	0,208	0,449	0,084	0,001	-0,031
Obrazovanje_zaposlenika	<b>0,622</b>	0,178	0,240	0,188	0,129	-0,035	0,081
Smislenost_i_učinkovitost_radnih_zadataka	<b>0,513</b>	0,375	-0,034	0,243	0,247	0,154	-0,021

Kako se može vidjeti u tablici 15., utvrđeno je sedam dimenzija/čimbenika etičkog poslovanja:

1. Stabilnost i kontrola upravljanja
2. Etičko vodstvo uprave
3. Etičko vodstvo nadređenih
4. Organizacijske vrijednosti
5. Izvedivost poslovanja
6. Transparentnost
7. Etika i uprava

Unutar dimenzije **Stabilnost i kontrola upravljanja** najznačajnijim su se pokazale tvrdnje koje potiču ozbiljnost etičkog ponašanja (0,701) te daju prostor za raspravu o etičkim nedoumicama (0,677). Istraživanje je pokazalo da je visoko vrjednovan pristup koji nadređeni imaju prema svojim zaposlenicima (0,693), posebice kad je riječ o sankcijama vezanim uz neprimjereno ponašanje te mogućnosti za ispravljanje ponašanja. U većini organizacija etičko je ponašanje visoko vrjednovano te se može prijaviti uočeno neetičko ponašanje zaposlenika. Iz toga također proizlazi važnost koju ispitanici daju odgovornosti. Svi zaposlenici koji učine neku nedopuštenu radnju trebaju za to odgovarati. Pod odgovornosti misli se i na odgovornost šefova koja nije zanemarena (0,564). Međuljudski odnosi u organizaciji također su jedan od elemenata koji čine tu dimenziju. Zaposlenici uviđaju u svojim organizacijama uzajamne odnose povjerenja između zaposlenika i uprave (0,578). Svi se djelatnici međusobno odnose jedni prema drugima s poštovanjem (0,496). Nešto manjom ocjenom, ali ipak značajno velikom, zaposlenici su ocijenili stupanj u kojem svi članovi organizacije gledaju najbolje interese za organizaciju (0,467).



Izražavanje vlastitog mišljenja ispitanici smatraju bitnim i prisutnim u radnom okruženju (0,493). Tvrdnja po kojoj „direktori stavljaju dugoročnu perspektivu ispred kratkoročne“ tvrdnja je koja se ne nalazi u izvornoj CEV skali. Ta je tvrdnja sadržajno značajna za tu dimenziju etičke organizacijske kulture jer njome se može objasniti kako osnivači organizacija ne razmišljaju samo kratkoročno i nemaju cilj zadovoljenja trenutne potrebe, već posluju kao da organizacija nikada ne će prestati s radom. Ta je tvrdnja uvedena iz dubinskih intervjua te se pokazala značajnom i kod anketnog upitnika, što znači da su je sve razine organizacijske strukture, a ne samo čelnici organizacije (ciljna skupina dubinskih intervjua), prepoznale kao bitnu. Unutar te dimenzije nalazi se i tvrdnja koja se odnosi na brigu o zaposlenicima u smislu njihova obrazovanja i usavršavanja. Dakle, zaposlenicima nije bitna isključivo iznos plaće kako bi ih se motiviralo, nego ih motivira i organizacija koja obrazuje i usavršava svoje zaposlenike. Ispitanici navode kako su njihovi radni zadatci smisleni i produktivni, a za takve se organizacije može reći da su učinkovite.

Dimenzija **Etičko vodstvo uprave** naglašava važnost uprave kao vrhovnog tijela organizacije. Slaganje je temeljni čimbenik uspjeha u gotovo svemu čega se čovjek može sjetiti. Kada se dijelovi organizacije ne drže zajedno, cjelina nema smisla. Ispitanici su unutar te dimenzije stavljali naglasak na važnost uprave. Dimenzija Etičko vodstvo uprave sadrži tvrdnje dviju izvornih dimenzija CEV skale: „Slaganje s upravom“ i „Jasnoća poslovanja“. Dakle, dvije izvorne dimenzije u ovom se istraživanju spajaju u jednu i nastaje Etičko vodstvo uprave. S tom je dimenzijom najjače povezana tvrdnja „Ponašanje uprave odražava zajednički skup normi i vrijednosti“ (0,702), koja upućuje na to da je poslovanje visoko povezano s ponašanjem uprave. Uprava zaposlenicima predstavlja dobar primjer u smislu etičkog ponašanja (0,605). Značajnom se pokazala i tvrdnja da uprava komunicira važnost etike i integriteta jasno i uvjerljivo (0,638) te nikada ne odobrava neetičke ili ilegalne radnje za ostvarenje poslovnih ciljeva (0,506). Ako se promotre vrijednosti koje se odnose na jasnoću poslovanja, onda se može reći kako ispitanici smatraju da organizacija jasnije postavlja način na koji se zaposlenik treba odnositi prema drugima unutar organizacije (0,642) nego unutar odjela (0,639), a sve u svrhu ostvarivanja odgovornog ponašanja. Etičko vodstvo uprave predstavlja integraciju poslovnih ciljeva između zaposlenika i uprave. Rezultat je integracije ostvarenje zajedničkih ciljeva kako bi se ispunila misija organizacije, odnosno djelovanje i jednih i drugih u istom smjeru.

Dimenzija **Etičko vodstvo nadređenih** u potpunosti odgovara dimenziji Slaganje s nadređenim iz izvorne CEV skale. Ispitanici su visoko ocijenili ponašanje svojeg nadređenog, tj.

većina ih svojeg nadređenog smatra poštenim i pravednim (0,713). Nadređeni govori o važnosti etike i integriteta jasno i uvjerljivo (0,665). U skladu s rezultatima dobivenim u prethodnoj dimenziji, tako i u ovoj dimenziji ispitanici smatraju da njihov nadređeni nikada ne bi odobrio neetičke ili ilegalne radnje za ostvarenje poslovnih ciljeva (0,719). U ovoj dimenziji, kao i u izvornoj skali, ispitanici smatraju da njihov nadređeni čini ono što kaže.

Dimenzija **Organizacijske vrijednosti** jest nova, tj. nastala je u ovom istraživanju. Unutar nje smjestile su se tvrdnje za koje je ranije navedeno da su nadodane skali etičkih organizacijskih vrijednosti radi holističkog pristupa istraživanju i radi posebnosti hrvatske poslovne okoline. Osim tih tvrdnji, važnom se pokazala i tvrdnja koja se odnosi na kažnjavanje zaposlenika, a nalazi se u izvornoj skali „U mojoj organizaciji zaposlenici će biti kažnjeni ako se ponašaju nemoralno“. Vidljivo je da je korelacija te tvrdnje s dimenzijom najmanja (ima najnižu ocjenu 0,405). Naime, ispitanici visoko vrjednuju nastojanje organizacije da stvori ravnotežu između dobiti i potreba kupaca (0,694). Bitnim smatraju da se potreba kupca treba zadovoljiti kvalitetnim proizvodom, a u konačnici kvaliteta predstavlja izvor prihoda organizacije. Osim kvalitete proizvoda, za ispitanike je važna i kvaliteta samog procesa (0,623). To se može usporediti s brigom o zaposleniku. Zaposleniku treba osigurati sigurne uvjete za rad, pružiti mu mogućnost usavršavanja i napredovanja. Ispitanici važnim smatraju i organizacijske vrijednosti koje trebaju biti jasne i prepoznate te se na njima mora temeljiti svako ponašanje u organizaciji (0,615). Za nesmetan poslovni proces ispitanici smatraju izgradnju odnosa povjerenja i poštovanja prema svim interesnim dionicima (kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, dioničarima, vlasnicima, zajednici i dr.) (0,618).

Dimenzija **Izvodivost poslovanja** u potpunosti se poklapa s dimenzijom istoga naziva izvorne CEV skale. Ona se odnosi na način kako zaposlenici postižu poslovni uspjeh i napredovanje u organizaciji. Visoko su ocijenili pošten odnos njihovih nadređenih prema njima samima te su se izjasnili da ne moraju žrtvovati vlastita moralna uvjerenja kako bi postigli uspjeh (0,743). Ispitanici također u upitniku navode da imaju dovoljno i vremena (0,771) i informacija (0,716) kako bi odgovorno ispunjavali radne zadatke. Kao bitan element navode da pritisak na radnom mjestu nije uzrok za kršenje pravila (0,691). Prema još jednoj od tvrdnji koje se nalaze unutar te dimenzije, zaposlenici nisu pitani da učine radnje koje su u sukobu s njihovom savjesti (0,658).

Dimenzija **Transparentnost** u cijelosti se poklapa s istom dimenzijom u izvornoj skali. Govori o postojanju odgovarajuće svijesti o postojanju mogućih prekršaja i incidenata u

organizaciji. Ispitanici visoko vrjednuju transparentnost u smislu da se sve neprimjerene radnje prijavljuju i da svi zaposlenici znaju što se događa. Visoko je vrjednovana i tvrdnja „Ako kolege rade nešto nedopušteno, druge će kolege za to saznati“ (0,743). Ispitanici smatraju da će prije za takve radnje saznati kolege nego šef iako je informiranost šefa također visoko vrjednovana (0,666).

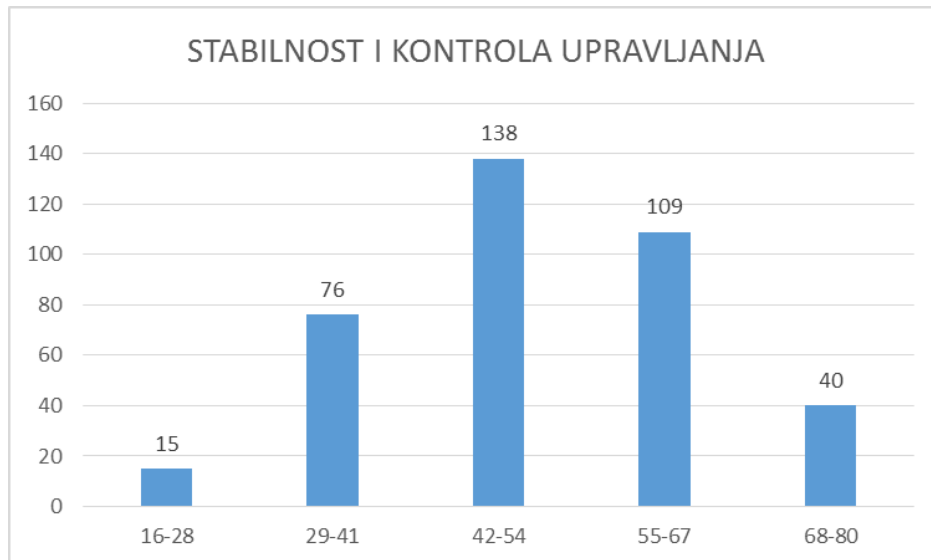
Dimenzija **Etika i uprava** potpuno je nova, odnosno nastala je u ovom istraživanju. Nastala je kao kombinacija dimenzija Transparentnost i Mogućnost rasprave iz izvorne CEV skale. Ispitanici su visoko ocijenili svjesnost uprave da unutar njihove organizacije postoje određene vrste incidenata i neetičkog ponašanja (0,561), ali s druge su strane u istoj toj dimenziji visoko ocijenili i tvrdnju po kojoj se prijave neetičkog ponašanja poduzimaju s oprezom (0,589). Kada se radnja poduzima s oprezom, to obično znači da ne postoji dovoljna zaštita uprave kada je riječ o zaposlenicima koji prijavljuje takvu radnju. Ako to pak učine, među zaposlenicima postoji određeni strah za vlastitu egzistenciju. Iz toga razloga zapravo je i nastala ta dimenzija kao dio skale etičkih organizacijskih vrijednosti u Republici Hrvatskoj, odnosno u ovom istraživanju. Dakle, postoji svjesnost postojanja neetičnosti, ali kada je riječ o prijavljivanju takvog ponašanja, još uvijek postoji velika doza straha.

U sljedećim su grafikonima prikazane vrijednosti odgovora na tvrdnje koje čine pojedine dimenzije te broj ispitanika koji su postigli određeni broj bodova na tim dimenzijama. Ukupan broj bodova koji je pojedini ispitanik „ostvario“ na pojedinoj dimenziji dobiven je zbrajanjem njegovih bodova na pojedinim tvrdnjama koje su činile određenu dimenziju/čimbenik. Primjerice, dimenzija Etičko vodstvo uprave sadrži šest tvrdnji. Budući da je svaka tvrdnja ocjenjivana ocjenom od 1 do 5, minimalni broj bodova koji je ispitanik mogao ostvariti na toj dimenziji bio je 6, a maksimalan 30. Radi preglednijeg prikaza, ukupni brojevi bodova na pojedinim dimenzijama prikazani su pomoću razreda.

Unutar dimenzije Stabilnost i kontrola upravljanja svi odgovori ispitanika grupirani su u pet razreda, a maksimalan broj bodova iznosio je 80. Većina se ispitanika grupirala u razred između 42 i 54 boda. Nakon toga slijedi razred između 55 i 67 bodova, u kojem se nalazi ukupno 109 ispitanika. Broj bodova kod 76 ispitanika kretao se između 29 i 41. Ukupno 40 ispitanika imalo je vrijednost bodova između 68 i 80. Najmanje ispitanika, njih ukupno 15, nalazi se u razredu između 16 i 28 bodova. Dakle, unutar te dimenzije vidljiva je najveća zastupljenost srednje vrijednosti odgovora (42 - 54), odnosno ta je dimenzija normalno (gausovski) distribuirana.

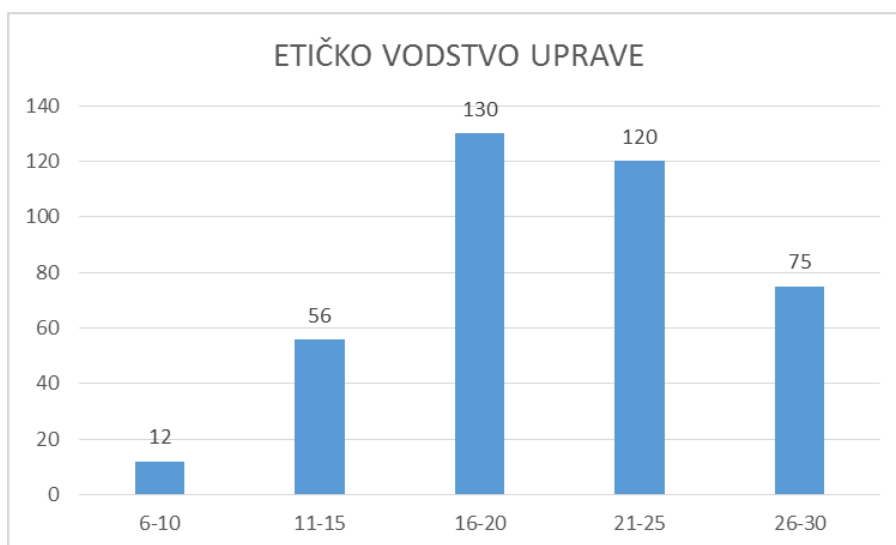
Razred 42 - 54 ima najviše ispitanika, a kako se odmiče od tih vrijednosti odgovora, tako se i razredi smanjuju.

Grafikon 13. Stabilnost i kontrola upravljanja



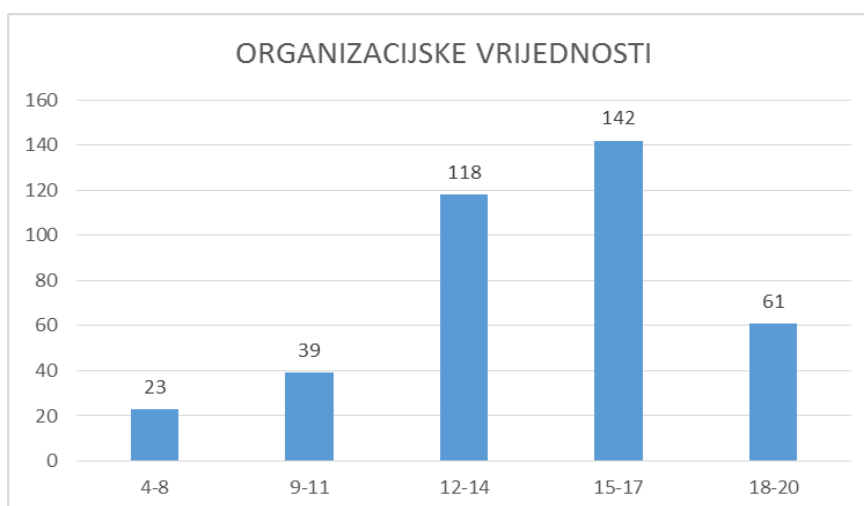
Kod dimenzije Etičko vodstvo uprave najveća vrijednost odgovora iznosila je 30. Svi odgovori grupirani su u pet razreda. Razred s najvećom frekvencijom središnji je razred u kojem se vrijednost odgovora kretala između 16 i 20, a unutar njega nalazi se 130 ispitanika. Nakon toga slijedi razred sa 120 ispitanika i vrijednosti odgovora između 21 i 25. Najbliži je tomu razredu razred sa 75 ispitanika i vrijednosti odgovora 26 - 30. Ako promotrimo središnji i najveći razred kao crtu razdvajanja, onda se može reći da se s druge strane središnjeg razreda (vrijednost odgovora 16 - 20) nalaze razred s 56 ispitanika i vrijednosti odgovora koje se kreću u rasponu 11 - 15 i razred s 12 ispitanika i vrijednosti odgovora između 6 i 10. I ta je dimenzija približno normalno distribuirana.

Grafikon 14. Etičko vodstvo uprave



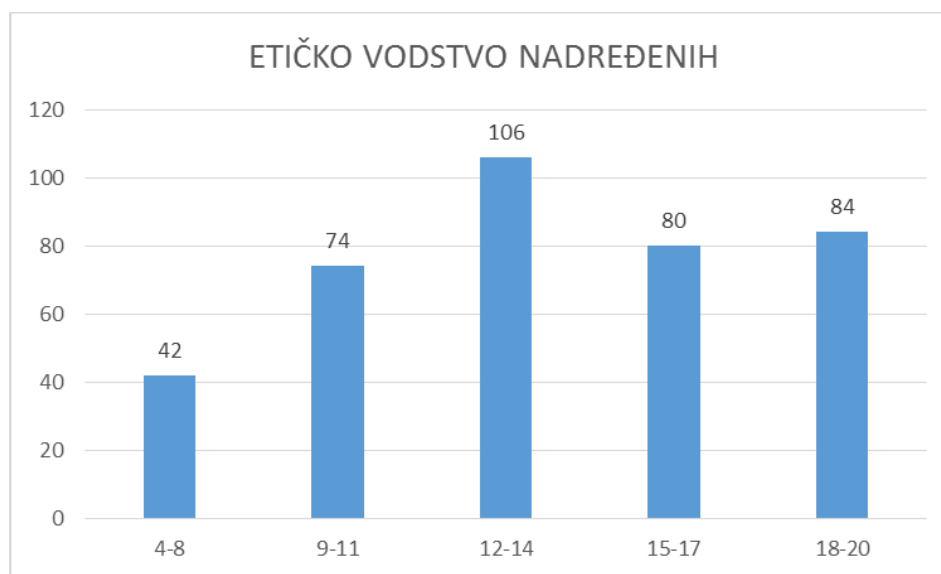
Na tvrdnje u anketnom upitniku koje su se odnosile na dimenziju Organizacijske vrijednosti odgovorilo je ukupno 389 ispitanika. Najveća vrijednost odgovora iznosila je 25. Najviše se ispitanika, njih 142, grupiralo u razred čije vrijednosti odgovora iznose 15 - 17. Ukupno 118 ispitanika ima vrijednost odgovora između 12 i 14. Gotovo dvostruko manje ispitanika, njih 61, nalazi se u razredu između 18 i 20. Ukupno 39 ispitanika grupiralo se u razredu 9 - 11, a 23 ispitanika nalaze se u razredu 4 - 8. Dakle, ta dimenzija sadrži tvrdnje koji imaju relativno visok stupanj slaganja, stoga je dimenzija blago negativno asimetrična.

Grafikon 15. Organizacijske vrijednosti



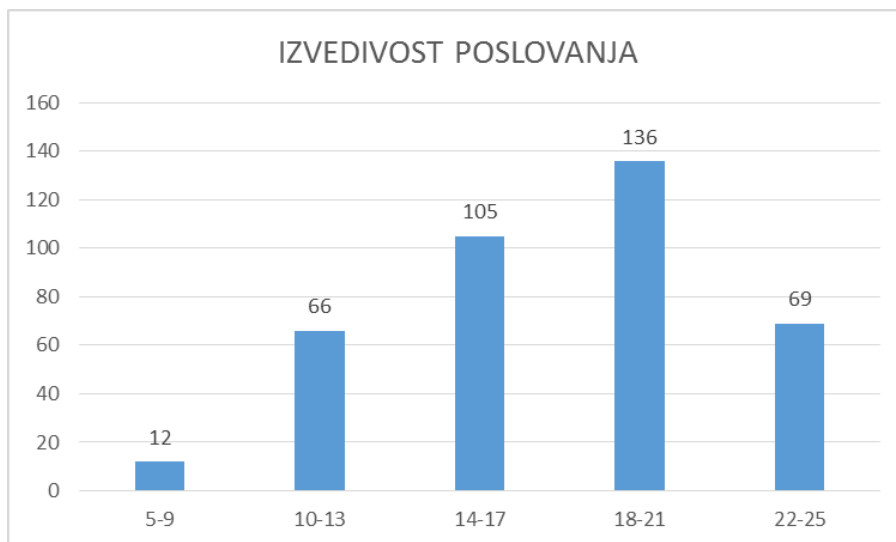
Kod dimenzije Etičko vodstvo nadređenih, s maksimalnom vrijednošću koja je iznosila 20, dva razreda imaju gotovo jednak broj ispitanika. Unutar razreda vrijednosti između 15 i 17 nalazi se 80 ispitanika, a unutar razreda između 18 i 20 nalaze se 84 ispitanika. Razred s najvećim brojem ispitanika, ukupno 106, nalazi se u rasponu vrijednosti odgovora 12 - 14. U razredu 9 - 11 nalazi se 74 ispitanika, a u razredu 4 - 8 ima 42 ispitanika. Ukupno 383 ispitanika iznijelo je svoje mišljenje koje se odnosilo na etičko vodstvo nadređenih.

Grafikon 16. Etičko vodstvo nadređenih



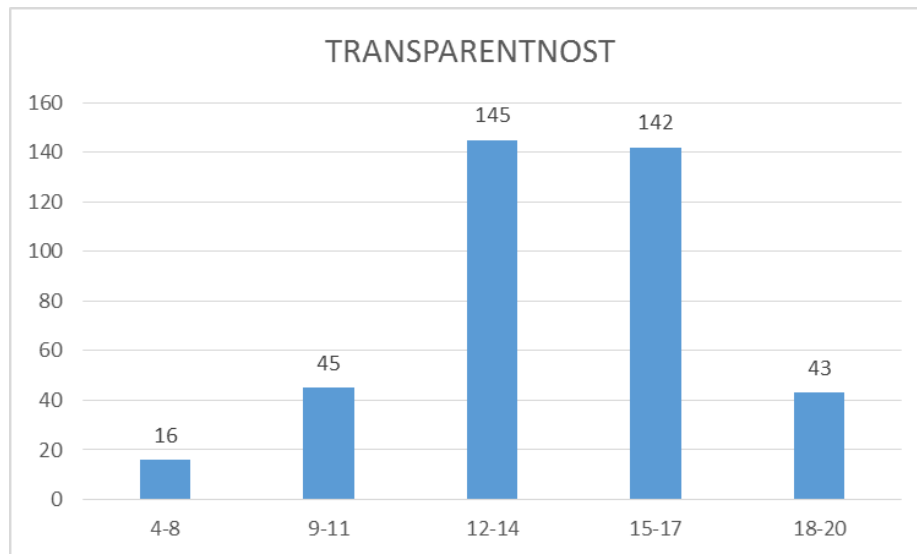
Kod dimenzije Izvodivost poslovanja, s maksimalnom vrijednošću koja je iznosila 25, vidljiva je najveća grupiranost ispitanika između 18 i 21 vrijednosti odgovora. Zatim slijedi razred sa 105 ispitanika i vrijednosti odgovora 14 - 17. Razred koji ima raspon 22 - 25 imao je 69 ispitanika. Sličan broj ispitanika bio je i u razredu 10 - 13, ukupno 66 ispitanika. Najmanje se ispitanika nalazilo u razredu 5 - 9, njih ukupno 12. Stoga i ta dimenzija sadrži tvrdnje s kojima se ispitanici uglavnom slažu.

Grafikon 17. Izvedivost poslovanja



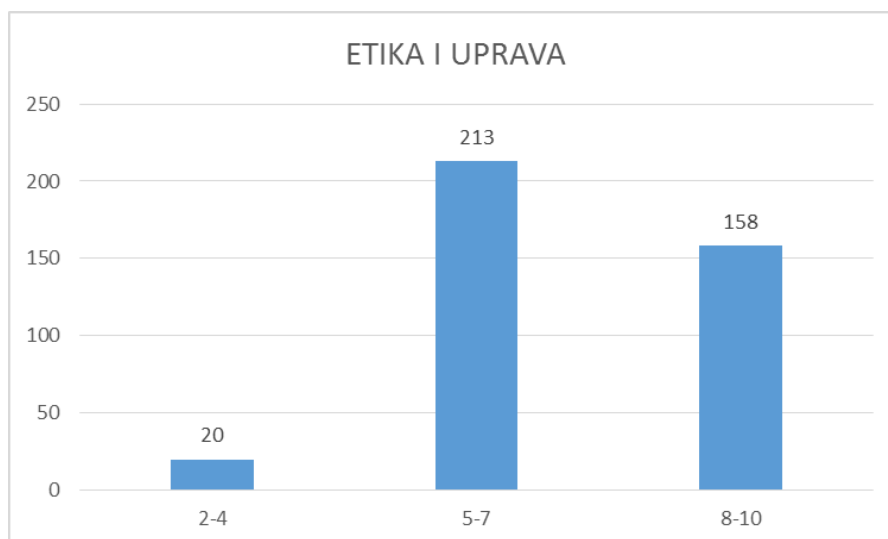
Kada je u pitanju dimenzija Transparentnost, ukupno se 391 ispitanik izjasnio na dane tvrdnje. Najveća vrijednost odgovora iznosila je 20. Ekstremnih, tj. rubnih vrijednosti odgovora unutar te dimenzije relativno je manje u odnosu na središnje vrijednosti na skali/dimenziji. To znači da je najmanje onih ispitanika koji su na tvrdnje davali odgovore „U potpunosti se ne slažem“ ili „U potpunosti se slažem“. Većina se ispitanika grupirala u razred između 12 i 14, njih ukupno 145, ali i u razredu čija vrijednost odgovora iznosi 15 - 17 gotovo je isti broj, ukupno 142 ispitanika. Vrijednost odgovora između 9 - 11 imalo je 45 ispitanika. Kod ukupno 43 ispitanika vrijednost se odgovora kretala između 18 i 20, a razred s najmanjim brojem ispitanika bio je onaj u kojem je vrijednost odgovora između 4 i 8.

Grafikon 18. Transparentnost



Unutar dimenzije Etika i uprava najviše se ispitanika, njih 213, grupiralo u razred 5 - 7. Nakon toga slijedi razred sa 158 ispitanika i vrijednosti odgovora 8 - 10. Razred s najmanjom vrijednosti odgovora 2 - 4 imao je i najmanji broj ispitanika. Na tvrdnje koje su se odnosile na tu dimenziju izjasnio se ukupno 391 ispitanik.

Grafikon 18. Etika i uprava





### 7.2.3. Testiranje hipoteza

Kako je ranije navedeno, hipoteze koje su navedene i testirane u ovom radu glasile su:

H1: Elementi organizacijske kulture povezani su s percepcijom etičnosti poslovanja organizacije i zaposlenika te percepcijom vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka.

H2: Percepcija poštenja i pravednosti (etičkog vodstva) u organizaciji ima najjači utjecaj na percepciju etičnosti ukupnog poslovanja vlastite organizacije te percepciju vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka.

H3: Percepcija etičnosti vlastite organizacije i vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka pozitivno je povezana sa stupnjem obrazovanja i višim položajem u hijerarhiji organizacije.

Kao zavisne (kriterijske) varijable pri testiranju tih hipoteza upotrijebljene su ocjena moralnosti organizacije od ispitanika („Ukupno gledajući smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno“) te tvrdnja koja se odnosila na način provedbe radnih zadataka zaposlenika („Svoje zadatke obavljam na pošten način“). Hipoteze su se provjeravale kroz veličinu korelacije između prethodno utvrđenih dimenzija organizacijske kulture s jedne strane, odnosno procjene moralnosti organizacije i vlastitog poštenog obavljanja radnih zadataka s druge strane. S obzirom na to da su te varijable bile približno normalno distribuirane, primijenjena je parametrijska (Pearsonova) korelacija.

Tablica 18. Pearsonove korelacije (r) dimenzija skale etičkih organizacijskih vrijednosti s procjenom moralnosti organizacije i vlastitim poštenim obavljanjem radnih zadataka

		Moralna_organizacija	Zadatke_obavljam_pošteno
STABILNOST KONTROLA UPRAVLJANJA	I r Sig. (dvosmjerno) N	0,693 0,000 386	0,244 0,000 385
ETIČKO VODSTVO UPRAVE	r Sig. (dvosmjerno) N	<b>0,787</b> 0,000 401	<b>0,364</b> 0,000 400
ETIČKO VODSTVO NADREĐENIH	r Sig. (dvosmjerno) N	0,579 0,000 386	0,227 0,000 385
ORGANIZACIJSKE	r	0,586	0,315

VRIJEDNOSTI	Sig. (dvosmjerno) N	0,000 399	0,000 398
IZVEDIVOST POSLOVANJA	r Sig. (dvosmjerno) N	0,442 0,000 397	0,154 0,002 395
TRANSPARENTNOST	r Sig. (dvosmjerno) N	0,468 0,000 392	0,122 0,015 391
ETIKA I UPRAVA	r Sig. (dvosmjerno) N	0,200 0,000 393	0,052 0,300 392

H1: Elementi organizacijske kulture povezani su s percepcijom etičnosti poslovanja organizacije i zaposlenika te percepcijom vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka.

Iz prethodne je tablice vidljivo da su percepcija zaposlenika da rade u moralnoj organizaciji i percepcija poštenog obavljanja vlastitih radnih zadataka visoko povezani sa svim dimenzijama etičke organizacijske kulture. S obzirom na to da su dimenzijama obuhvaćeni svi elementi organizacijske kulture, može se zaključiti da su elementi organizacijske kulture povezani s percepcijom etičnosti poslovanja i organizacije i zaposlenika. Iz toga slijedi da je **prva hipoteza u potpunosti potvrđena.**

H2: Percepcija poštenja i pravednosti (etičkog vodstva) u organizaciji ima najjači utjecaj na percepciju etičnosti ukupnog poslovanja vlastite organizacije te percepciju vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka.

Za potrebe dokazivanja te hipoteze također su se rabile tvrdnje o etičnosti vlastite organizacije i vlastitom etičnom obavljanju posla/radnih zadataka, na koje su ispitanici odgovarali putem Likertove skale. Iz prethodne tablice vidljivo je da su rezultati pokazali da su te tvrdnje najjače korelirane upravo s dimenzijom Etičko vodstvo uprave, a te korelacije iznose 0,787, odnosno 0,364. Najniže korelacije s tim tvrdnjama ima dimenzija Etika i uprava - 0,200 odnosno 0,052. Iz toga slijedi da je dokazano kako percepcija poštenja i pravednosti visoko korelira s vodstvom uprave, najviše u usporedbi s ostalim dimenzijama, i tako stvara percepciju etičnosti ukupnog poslovanja organizacije, čime je **potvrđena i druga hipoteza (H2).**

H3: Percepcija etičnosti vlastite organizacije i vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka pozitivno je povezana sa stupnjem obrazovanja i višim položajem u hijerarhiji organizacije.

Za testiranje treće hipoteze upotrijebljena je dvofaktorska analiza varijance (ANOVA). U anketnom upitniku položaji zaposlenika bili su podijeljeni u četiri razreda: 1. direktori, vlasnici; 2. rukovoditelji, šefovi odjela; 3. neki drugi rukovodeći položaj u organizaciji; 4. nerukovodeći položaj u organizaciji (djelatnici). Stupanj je obrazovanja bio podijeljen u dva razreda: 1. srednja škola i niže i 2. fakultet i više.

Dakle, kod testiranja treće hipoteze prisutne su dvije nezavisne varijable: stupanj obrazovanja i položaj u organizaciji. Cilj je utvrditi međusobnu povezanost tih dvaju čimbenika u odnosu na percepciju moralnosti organizacije i poštenog obavljanja zadataka.

Tablica 19. Povezanost procjene etičnosti organizacije s položajem u hijerarhiji i stupnjem obrazovanja (analiza varijance)

Izvor (varijacija)	Tip III suma kvadrata	Stupanj slobode DF	Prosjek kvadrata	F-omjer	Signifikantnost $\alpha$	Parcijalni eta kvadrat
Odstupanja protumačena modelom	48,386 <sup>a</sup>	7	6,912	6,736	0,000	0,119
Odsječak na y-osi	1217,191	1	1217,191	1186,229	0,000	0,773
Stupanj obrazovanja	1,975	1	1,975	1,925	0,166	0,006
Položaj unutar organizacije	17,953	3	5,984	5,832	0,001	0,048
Stupanj obrazovanja x položaj unutar organizacije	9,664	3	3,221	3,139	0,025	0,026
Neprotumačena odstupanja	357,083	348	1,026			
Ukupno	4231,000	356				
Suma kvadrata ukupnih odstupanja	405,469	355				

Koeficijent determinacije = 0,119 (korigirani koeficijent determinacije = 0,102)

Tablica 19. pokazuje povezanost između moralnosti organizacije („Ukupno gledajući smatram da radim u moralnoj organizaciji“) sa stupnjem obrazovanja i položajem unutar organizacije. Prilikom testiranja te povezanosti upotrijebljena je razina signifikantnosti (značajnosti) od 0,05. Drukčije rečeno, svi parametri sa signifikantnošću manjom od 0,05 statistički su značajni. Stupanj obrazovanja nije statistički značajno povezan s moralnošću organizacije ( $p=0,166$ ). S druge pak strane, položaj unutar organizacije povezan je s moralnošću organizacije. U tom slučaju signifikantnost iznosi 0,001. Može se dodati i da stupanj obrazovanja tumači oko 4,8 % varijabilnosti percepcije moralnosti organizacije. Korigirani koeficijent determinacije koji prikazuje omjer protumačenog odstupanja i ukupnog zbroja kvadrata iznosi 10,2 %. Koeficijent determinacije poprima vrijednost u intervalu između 0 i 1. Što je vrijednost bliža 1, to model tumači veću količinu varijance zavisne (kriterijske) varijable.

Tablica 20. Parametri povezanosti percepcije moralnosti organizacije s položajem u organizaciji

Položaj unutar organizacije	$\bar{x}$	Standardne pogreške procjene	95 % pouzdanost intervala	
			Donja granica	Gornja granica
Direktori	4,479	0,274	3,941	5,017
Rukovoditelji	3,356	0,185	2,992	3,720
Drugi rukovoditelji	3,053	0,221	2,617	3,488
Djelatnici	3,498	0,128	3,247	3,749

Tablica 21. Odnosi u percepciji moralnosti među različitim položajima

(I) položaj	(J) položaj	Razlika (I-J)	Standardne pogreške procjene	Sig. <sup>a</sup>	95 % pouzdanost intervala za razliku	
					Donja granica	Gornja granica
Direktori	Rukovoditelji	1,123*	0,330	0,001	0,473	1,773
	dr.rukovoditelji	1,426*	0,352	0,000	0,734	2,118
	Djelatnici	0,981*	0,302	0,001	0,387	1,575
Rukovoditelji	Direktori	-1,123*	0,330	0,001	-1,773	-0,473
	dr. rukovoditelji	0,303	0,289	0,294	-0,265	0,871
	djelatnici	-0,142	0,225	0,528	-0,585	0,301

Dr. rukovoditelji	Direktori rukovoditelji djelatnici	-1,426* -0,303 -0,445	0,352 0,289 0,256	0,000 0,294 0,082	-2,118 -0,871 -0,948	-0,734 0,265 0,057
Djelatnici	Direktori rukovoditelji dr. rukovoditelji	-0,981* 0,142 0,445	0,302 0,225 0,256	0,001 0,528 0,082	-1,575 -0,301 -0,057	-0,387 0,585 0,948

\*-srednja razlika je značajna na razini 0,05

<sup>a</sup>- prilagodba za višestruke usporedbe: najmanje značajne razlike (ekvivalent bez prilagodbe)

Post-hoc analiza pokazuje da postoji razlika u percepciji organizacije kao moralne među različitim položajima unutar organizacije. Direktori češće smatraju da su organizacije u kojima rade moralne u odnosu na sve druge položaje. Rukovoditelji percipiraju organizaciju kao moralnu rjeđe nego direktori i djelatnici, a više nego ostali rukovodeći položaji. Drugi rukovodeći položaji imaju manju percepciju moralnosti organizacije od svih ostalih položaja. Djelatnici, kao položaj na kojem se nalazi najveći broj zaposlenika, svoju organizaciju smatraju manje moralnom nego direktori, a više moralnom (moralnijom) nego rukovoditelji i drugi rukovodeći položaji. Dakle, postoji različita percepcija moralnosti među položajima.

U sljedećim se tablicama nalazi pregled povezanosti između zavisne varijable „Svoje zadatke obavljam na pošten način“ te stupnja obrazovanja i položaja u organizaciji.

Tablica 22. Povezanost percepcije vlastitog etičkog obavljanja radnih zadataka s položajem u hijerarhiji i stupnjem obrazovanja (analiza varijance)

Izvor (varijacija)	Tip III suma kvadrata	Stupanj slobode DF	Prosjek kvadrata	F-omjer	Signifikantnost $\alpha$	Parcijalni eta kvadrat
Odstupanja protumačena modelom	15,372	7	2,196	2,288	0,027	0,044
Odsječak na y-osi	1739,055	1	1739,055	1811,823	0,000	0,840
Stupanj obrazovanja	2,311	1	2,311	2,408	0,122	0,007
Položaj unutar organizacije	5,534	3	1,845	1,922	0,126	0,016
Stupanj obrazovanja x položaj unutar organizacije	7,454	3	2,485	2,589	0,053	0,022
Neprotumačena odstupanja	331,144	345	0,960			
Ukupno	6352,000	353				

Suma kvadrata odstupanja	ukupnih	346,516	352				
--------------------------	---------	---------	-----	--	--	--	--

Koeficijent determinacije = 0,044 (korigirani koeficijent determinacije = 0,025)

Iz tablice se može vidjeti da stupanj obrazovanja kao i položaj unutar organizacije nisu statistički značajni. Drukčije rečeno, te dvije varijable nemaju utjecaj na zaposlenike pri obavljanju radnih zadataka. Dakle, zaposlenici sa srednjom stručnom spremom kao i oni fakultetski obrazovani jednako će pošteno obavljati zadatke. Isto vrijedi i za položaj unutar organizacije - direktori, rukovoditelji, drugi rukovodeći položaji i djelatnici isto će percipirati vlastito pošteno obavljanje zadataka. Iz dobivenih rezultata ne može se tvrditi da će direktor poštenije obavljati radne zadatke od nekog drugog položaja unutar organizacije. Također nije utvrđeno ni da će zaposlenik koji ima visoku stručnu spremu poštenije obavljati radne zadatke.

Aritmetičke sredine prikazane u sljedećoj tablici potvrđuju da zaposlenici na svim položajima unutar organizacijske hijerarhije podjednako pristupaju provedbi radnih zadataka. Srednja vrijednosti za položaj direktora iznosi 4,625, za djelatnike 4,429, za rukovoditelje 4,212, a za neki drugi rukovodeći položaj iznosi 3,931.

Tablica 23. Utjecaj varijable „Svoje zadatke obavljam pošteno“ na položaj unutar organizacije

Položaj	$\bar{x}$	Standardne pogreške procjene	95 % pouzdanost intervala za razliku	
			Donja granica	Gornja granica
Direktori	4,625	0,265	4,105	5,145
Rukovoditelji	4,212	0,179	3,960	4,565
Drugi rukovoditelji	3,931	0,214	3,510	4,352
Djelatnici	4,429	0,124	4,186	4,672

Tablica 24. Odnosi među različitim položajima s obzirom na pošteno obavljanje zadataka

(I) položaj	(J) položaj	Razlika (I-J)	Standardne pogreške procjene	Sig. <sup>a</sup>	95 % pouzdanost intervala za razliku <sup>a</sup>	
					Donja granica	Gornja granica
Direktori	Rukovoditelji	0,413	0,320	0,197	-0,216	1,041
	dr.rukovoditelji	0,694*	0,340	0,042	0,025	1,364
	Djelatnici	0,196	0,292	0,502	-0,378	0,771
Rukovoditelji	Direktori	-0,413	0,320	0,197	-1,041	0,216
	dr. rukovoditelji	0,281	0,279	0,315	-0,268	0,830
	djelatnici	-0,216	0,218	0,321	-0,645	0,212
Dr. rukovoditelji	Direktori	-0,694*	0,340	0,042	-1,364	-0,025
	rukovoditelji	-0,281	0,279	0,315	-0,830	0,268
	djelatnici	-0,498*	0,247	0,045	-0,984	-0,011
Djelatnici	Direktori	-0,196	0,292	0,502	-0,771	0,378
	rukovoditelji	0,216	0,218	0,321	-0,212	0,645
	dr. rukovoditelji	0,498*	0,247	0,045	0,011	0,984

\*-srednja razlika je značajna na razini 0,05

<sup>a</sup>- prilagodba za višestruke usporedbe: najmanje značajne razlike (ekvivalent bez prilagodbe)

Povezanost između poštenog obavljanja zadataka (Svoje zadatke obavljam na pošten način) i položaja te stupnja obrazovanja nije statistički značajna, što znači da ne postoji veza između položaja i poštenog i pravednog obavljanja zadataka. Također, statistički se značajnom nije pokazao ni stupanj obrazovanja u percepciji moralne organizacije. Stoga se i može zaključiti da je **treća hipoteza (H3) samo djelomice potvrđena.**

## 8. RASPRAVA

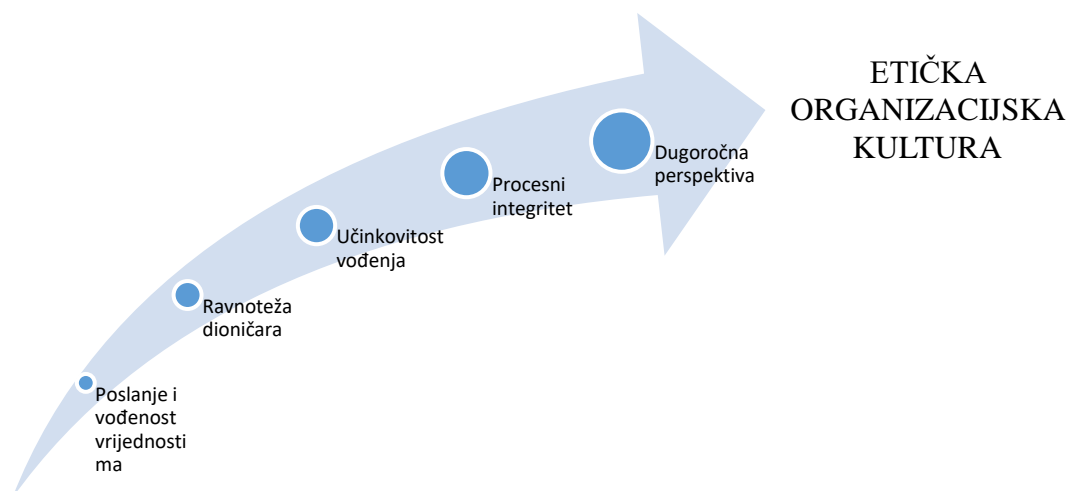
Podatci koji su prikupljeni putem dubinskih intervjua u kvalitativnom dijelu istraživanja pokazali su podudarnost s modelom koji su definirali Ardichvili i dr. (2009), a to znači da u hrvatskoj poslovnoj okolini postoje isti ciljevi i vrijednosti kao i u poslovnoj okolini drugih razvijenih zemalja. Dobiveni model zastupa mišljenje samo čelnih ljudi različitih organizacija, stoga je riječ samo o mišljenju jednog dijela zaposlenika, i to onog manjeg. Iako je riječ o manjem broju zaposlenika, upravo su oni uzeti kao ciljna skupina kvalitativnog dijela istraživanja jer se krenulo od pretpostavke da su čelnici organizacija tvorci i nositelji organizacijske kulture. Upravo se to i pokazalo kroz dimenziju Poslanje i vođenost vrijednostima koja predstavlja najvažniju dimenziju modela. Ono po čemu se ta dimenzija razlikuje od izvorne jest u tome što čelnici američkih organizacija drukčije izriču primjenu etičkog kodeksa. Američki čelnici nastoje etičke vrijednosti institucionalizirati i oblikovati u pisanom kodeksu. Za razliku od njih, hrvatski čelnici još uvijek smatraju da njihovo ponašanje može utjecati na ponašanje zaposlenika i tako imati funkciju etičkog kodeksa. Na tu se dimenziju nadovezuje dimenzija Procesni integritet. Da bi zaposlenici vjerovali ponašanju svojih šefova, moraju uvidjeti vrijednost provedbe radnih zadataka. Većina ispitanih čelnika nastoji to vjerovanje učvrstiti sustavom nagrađivanja. Ono na čemu bi hrvatske organizacije trebale poraditi uvođenje je etičkih treninga na kojima bi se radna učinkovitost mjerila etičnošću provedenih zadataka, a ne samo obujmom posla. Etičnost bi se u tom slučaju prikazivala kao skup veličina koje se odnose na točnost provedbe, pravovremenost, s obzirom na štetu prouzrokovanu u određenom radnom zadatku i poštenje (npr. isporučena količina robe uvijek je odgovarala stvarnoj količini). To bi bile potencijalne varijable kojima bi se mjerila etičnost zaposlenika. Etičnost bi se poslodavca u tom slučaju mjerila radnim vremenom, radnim uvjetima, omogućavanjem etičkih treninga, ulaganjem u komunikaciju organizacijom i usavršavanjem zaposlenika. To su preduvjeti koje treba ispuniti da bi organizacija mogla graditi odnos poštovanja i pravednosti, odnosno postići kvalitetu na svim razinama poslovanja: prema zaposlenicima, procesu i proizvodima odnosno uslugama. Sve se to postiže trećom dimenzijom u tom modelu, a to je Učinkovitost vođenja. Istraživanje je pokazalo da se tek po toj dimenziji izgradnja organizacijske kulture pokazala bitnom. Ta činjenica upućuje na to da se organizacije nalaze u fazi razvoja, što znači da zaposlenici vjeruju svojim čelnicima, ali ne u tolikoj mjeri da bi njihovo ponašanje stvaralo poslovnu kulturu. Razlog je tomu dvojak - s jedne strane nestabilnost gospodarstva čini zaposlenike nesigurnim u cijeli sustav pa tako i u svoje nadređene, a s druge strane upravo ta



nestabilnost gospodarstva ne dopušta organizacijama da se razvijaju u snažne sustave u kojima bi i vlasnici, ali i rituali i komunikacija postali neraskidivi dio organizacije. To je čest slučaj kod stranih tvrtki u kojima se i nakon smrti vlasnika kultura i dalje razvija te ostaje prepoznatljiva i neraskidiva od organizacije. Dimenzija Ravnoteža interesnih dioničara, s druge pak strane, upućuje na to da čelni ljudi poslovanje organizacija usmjeravaju prema razvoju jakih organizacijskih kultura koje će u prvom redu poticati etičko ponašanje. To je vidljivo iz izjava koje su se pokazale kao glavne odrednice te dimenzije, a u kojima čelnici naglašavaju kako se profit ne postiže pod svaku cijenu, već njegovo postizanje treba dati produktivnu okolinu. To znači da se pri poslovanju i ostvarivanju rezultata treba voditi briga o svim skupinama koje izravno ili neizravno imaju utjecaj na organizaciju. Tu se misli na dobavljače, zaposlenike, kupce, državu i društvo. Organizacija se treba percipirati kao podsustav društva. Da bi društvo i organizacija djelovali kao cjelina, nužno je da jedno od drugoga imaju koristi, a ne štete. Organizacije trebaju biti poput dobrog građanina u društvu. Kako bi sve to bilo moguće postići, važno je da čelni ljudi shvaćaju da se takve organizacije grade jako dugo i da je bitna komponenta postavljanje poslovanja ispred profita, što se pokazalo važnim u dimenziji Dugoročna perspektiva.

Ni jedna od tih dimenzija u postojećim organizacijama nije dovršena. Svaku treba promatrati kao proces jer ni jedna od njih nije dovoljno razvijena. Organizacije posluju u promjenjivoj okolini pa je i to jedan od razloga zašto se dimenzije modela trebaju promatrati kao procesi. Ono što je važno, a na što upućuje taj model, dobro su posložene dimenzije. Dakle, sve kreće od temelja i dimenzije koja upućuje da se organizacija treba razvijati na vrijednostima. Kada je temelj zdrav, onda se poslovanje dalje razvija po načelu zadovoljenja potreba zaposlenika, procesa i proizvoda jer to su ključni čimbenici u organizaciji. Nakon toga, učinkovitim se vodstvom razvija i organizacijska kultura koja će doprinositi etičkom poslovanju i tako stvoriti ravnotežu među svim interesnim dioničarima, a sve u svrhu dugoročnog poslovanja.

Slika 6. Proces razvoja etičke organizacijske kulture



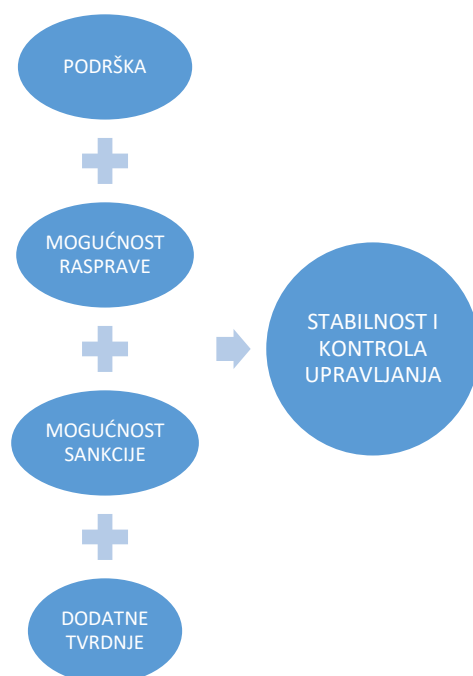
Izvor: Izradila autorica.

Podatci prikupljeni anketnim upitnikom rezultirali su otkrivanjem sedam dimenzija etičke organizacijske kulture. Dimenzije obuhvaćaju cjelokupno poslovanje organizacije. Kako je istraživanje rađeno prema postojećoj skali etičkih organizacijskih vrijednosti, moguće je usporediti izvorne i dobivene dimenzije te njihovo poklapanje. Razlika se u prvom redu nalazi u brojnosti samih dimenzija. Izvorna skala ima osam, a dobivena ima sedam dimenzija. Razlog je nejednakom broju dimenzija u tome što su se neke izvorne dimenzije spojile i u ovom istraživanju pokazale značajnim za samo jedan čimbenik, a s druge strane neke su nove tvrdnje (koje su preuzete iz dubinskog intervjua) tvorile potpuno nov čimbenik.

Prva je dimenzija u ovom istraživanju nazvana Stabilnost i kontrola upravljanja. Sastoji se od triju dimenzija izvorne skale: Podrška, Mogućnost rasprave, Mogućnost sankcije, ali se također unutar te dimenzije nalaze i tvrdnje koje nisu sadržane u skali. Te se tvrdnje odnose na dugoročnu perspektivu poslovanja, brigu za obrazovanje i usavršavanje zaposlenika, učinkovitost i smislenost radnih zadataka. Ta dimenzija naglasak stavlja na optimizaciju poslovanja, ali uz postojanje sankcije i rasprave na pošten i pravedan način. Za tu dimenziju najveći se broj tvrdnji pokazao značajnim, a ujedno je i riječ o dimenziji kojom se obuhvatio najveći broj izvornih dimenzija. Naime, podrška se u potpunosti pokazala značajnom. Ispitanici su visoko ocijenili uzajamne odnose povjerenja i poštovanja između zaposlenika i uprave te

smatraju da svi gledaju najbolje interese za organizaciju. Kao važno obilježje dimenzije Stabilnosti i kontrole poslovanja ispitanici su naveli i mogućnost koju im organizacija pruža za izražavanje vlastitog mišljenja, za raspravu o osobnim moralnim nedoumicama u poslovanju. Ispitanici smatraju da postoji mogućnost prijave neetičkog ponašanja te da se takve prijave shvaćaju ozbiljno. Kroz odgovore je vidljivo da nemoralno ponašanje u organizacijama postoji, kao i potreba za kažnjavanjem takvog ponašanja. To je vidljivo kroz tvrdnje koje se odnose na postojanje prostora unutar organizacije za ispravljanje nemoralnog ponašanja. S druge pak strane, ispitanici su značajnom ocijenili tvrdnju da je moralno ponašanje visoko vrjednovano. Te se dvije tvrdnje međusobno podudaraju. Svaki zaposlenik u organizaciji ima određenu ulogu, a ulogu podređenog ne treba gledati kao manje vrijednu u odnosu na njegovog nadređenog. U poslovnim ulogama uvijek treba postojati pristup samopoštovanja, a onda i poštovanja drugoga. Upravo su ispitanici unutar dimenzije Stabilnost i kontrola upravljanja značajnom ocijenili tvrdnju da ako se nekoga pozove da objasni svoje ponašanje koje možda nije uvijek bilo etično, potrebno je to činiti na način pun poštovanja. Takav pristup ne narušava osobni integritet zaposlenika i ostavlja mu se prostor za dijalog. Ispitanici kazne unutar te dimenzije prvenstveno vežu uz šefove, a manje za svoje kolege jer visoko su vrjednovali kažnjavanje šefa ako se ponaša nemoralno, ali nisu isto tako vrjednovali i kažnjavanje zaposlenika uslijed istog ponašanja. To upućuje da se izvorna dimenzija Mogućnost sankcije odnosila prvenstveno na ponašanje nadređenih. Tom dimenzijom obuhvaćen je tijek poslovanja u idealnim, ali i manje idealnim uvjetima, kod kojih je potrebno korektivno djelovanje putem kazni. Ispitanici smatraju da se organizacija treba brinuti o njihovom obrazovanju i usavršavanju. Te tvrdnje upućuju na to da zaposlenicima visoka plaća ne predstavlja jedini motiv, već da pravedno i etičko ponašanje itekako može rezultirati uspješnim poslovanjem.

Slika 7. Prikaz nastanka dimenzije Stabilnost i kontrola upravljanja

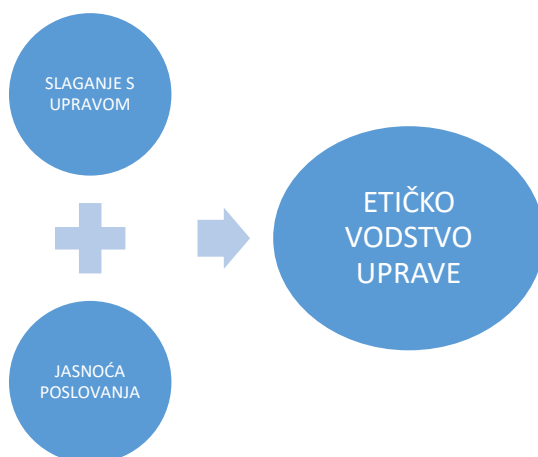


Izvor: Izradila autorica.

Etičko se vodstvo uprave u potpunosti podudara s dimenzijama izvorne skale Slaganje s upravom i Jasnoća poslovanja. Uprave organizacija imaju izvršnu vlast, što znači da provode određenu djelatnost i imaju određene ovlasti. Djelatnosti mogu biti raznolike, ovisno o funkciji za koju je organizacija registrirana, tj. o funkciji za koju je osnovana (prodaja, proizvodnja, savjetovanje, usluge i dr.) . Unutar te dimenzije ispitanici su ocijenili važnim način na koji se uprava ponaša. Njezino ponašanje zaposlenicima predstavlja obrazac za vlastito ponašanje. Ako ponašanje uprave potiče etičnost na svim razinama poslovanja, utjecat će i na zaposlenika koji će razvojem i napredovanjem postati nadređeni te da se na isti način ponaša prema svojim podređenima. Stoga se unutar te dimenzije najjačom pokazala tvrdnja koja se odnosi na ponašanje uprave. Njihovo ponašanje treba biti odraz zajedničkog skupa normi i vrijednosti koje promiče organizacija. Uprava je najviše izvršno tijelo pa dobro ponašanje uprave, smatraju ispitanici, postavlja jasan način na koji se treba svaki zaposlenik odnositi prema drugima. Ispitanici smatraju da njihova uprava jasno i uvjerljivo komunicira važnost etike i integriteta te

nikada ne odobrava neetičke radnje. U odjelima i organizaciji jasno je kako se treba ponašati. Zaposlenicima djela znače mnogo više od riječi. U izvornom je obliku ta dimenzija, dakle, bila podijeljena u dvije dimenzije. Rezultati ovog istraživanja pokazuju da su se te dvije dimenzije organizacijske kulture spojile u jednu, ali je i dalje ostao naglasak na upravi i njezinu ponašanju. Ispitanici su u ovom istraživanju uvidjeli potrebu usklađivanja jasnoće ponašanja s ponašanjem i riječima uprave. Na to gledaju kao na jedan čimbenik. S obzirom na to da je jasnoća poslovanja usko povezana s dimenzijom Slaganje s upravom, može se zaključiti da je uprava ta koja određuje smjer i intenzitet poslovanja. Drukčije rečeno, odluke uprave trebaju poštivati svi zaposlenici jer uprava postavlja način na koji se treba odnositi prema drugima, a samim time i prema poslu.

Slika 8. Prikaz nastanka dimenzije Etičko vodstvo uprave

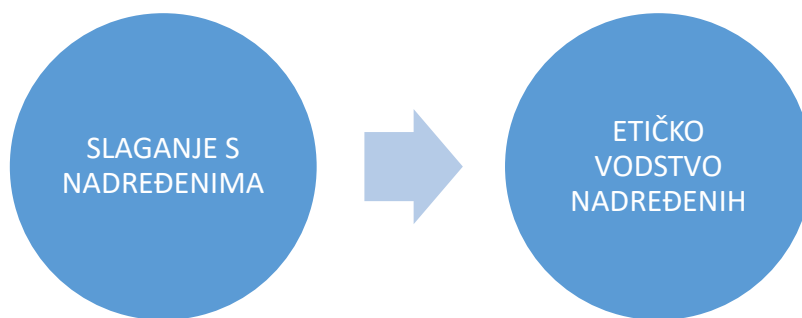


Izvor: Izradila autorica.

U skupinu nadređenih ubrajaju se šefovi odjela ili smjena, odnosno zaposlenici koji rukovode manjim brojem ljudi. Oni su odgovorni za pravovremenost i točnost provedbe radnih zadataka, ali također su i odgovorni za zaposlenike. Nadređeni dodjeljuju pojedine radne zadatke svojim zaposlenicima. U tom dodjeljivanju leži težina njihove funkcije. Različito razmišljanje i različit pristup istom problemu mogu izazvati sukobe. Oni mogu biti još izraženiji u situacijama kada je riječ o neetičkom zadatku čijom provedbom zaposlenik ne želi ulaziti u sukob sa svojom savješću. Etičko vodstvo nadređenih zasebna je dimenzija koja se potpuno podudara s izvornom

dimenzijom Slaganje s nadređenim. Istraživanje je pokazalo postojanje dviju razina slaganja. Jedna je prethodno navedena, koja se odnosila na slaganje s Upravom, a druga se razina odnosi na slaganje s nadređenim (šef odjela). Ako se usporede te dvije dimenzije, vidljiv je jači utjecaj uprave na ponašanje zaposlenika nego na nadređene, unatoč tomu što su nadređeni osobe s kojima zaposlenici imaju gotovo svakodnevni kontakt. To se može objasniti i time da ispitanici svoje nadređene ne doživljavaju kao potpuno slobodne u donošenju odluka, već smatraju da nadređeni moraju raditi ono što naredi uprava.

Slika 9. Prikaz nastanka dimenzije Etičko vodstvo nadređenih



Izvor: Izradila autorica.

Organizacijske vrijednosti čine posebnu dimenziju unutar toga modela. Unutar nje kao značajna pojavljuje se nužnost kažnjavanja zaposlenika ako se ponašaju nemoralno. Ta dimenzija predstavlja brigu o svim interesnim dionicima, a kažnjavanjem zaposlenika stavlja se naglasak na stvaranje etičnog zaposlenika i netoleranciju neetičkog ponašanja organizacije. Dakle, naglasak je na izgradnji povjerenja i kvaliteti.

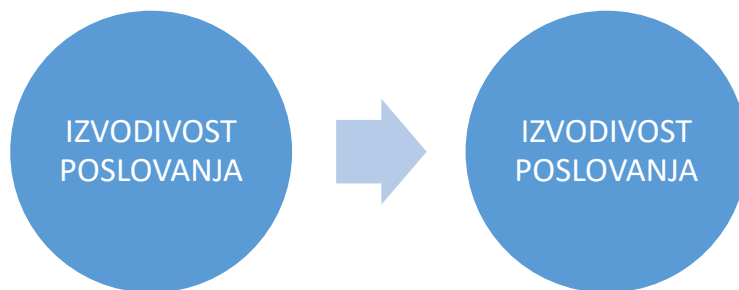
Slika 10. Prikaz dimenzije Organizacijske vrijednosti



Izvor: Izradila autorica.

Izvodivost poslovanja u potpunosti je identična s istom dimenzijom u izvornom obliku, a naglasak je na nesmetanom izvršavanju radnih zadataka. Zaposlenici ocjenjuju organizaciju kao poticajno područje za poslovanje. Organizacije osiguravaju sve uvjete potrebne za poslovanje, ne postoji distrakcija na radnom mjestu koja se tiče etičkih načela.

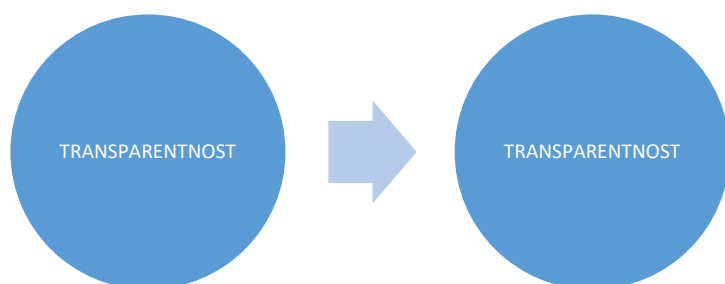
Slika 11. Prikaz nastanka dimenzije Izvodivost poslovanja



Izvor: Izradila autorica.

Transparentnost je jedna od bitnih odlika etičnog društva u širem kontekstu. Kod ovoga istraživanja kao zasebna dimenzija pokazala se upravo transparentnost, ali u ovom slučaju transparentnost organizacije. Ona predstavlja sredstvo za prevenciju neetičkih radnji, poput nedopuštenih radnji zaposlenika, korupcije i drugih oblika zlouporabe. Ta dimenzija pokazuje da u hrvatskim organizacijama postoji svijest o potrebi transparentnosti. Ispitanici smatraju kako postoji jača informiranost kolega unutar odjela nego informiranost samoga šefa o radnjama njegovih zaposlenika. Iz toga slijedi da u organizacijama još uvijek postoji određeni deficit komunikacije unutar odjela između šefa i zaposlenika. Rezultati istraživanja koji se odnose na organizaciju u cjelini i njezinu svjesnost o vrstama prekršaja i incidenata do kojih može doći pokazuju najnižu vrijednost. Ispitanici upućuju na potrebu etičkog obučavanja i prevencije neetičkog ponašanja na razini organizacije. Što se više širi organizacijska struktura, sve se više smanjuje transparentnost. Dakle, najjača je transparentnost među kolegama, zatim između kolega i nadređenog, a tek onda transparentnost organizacije.

Slika 12. Prikaz nastanka dimenzije Transparentnost



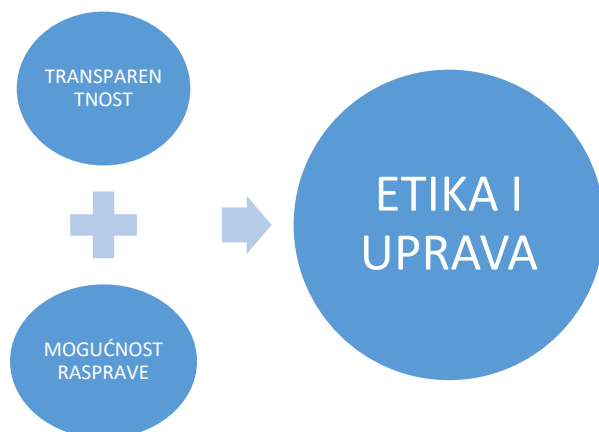
Izvor: Izradila autorica.

Kako pokazuju rezultati istraživanja, sedma dimenzija toga modela spoj je izvornih dimenzija Transparentnost i Mogućnost rasprave, a zove se Etika i uprava. Po samom nazivu ta dimenzija podsjeća na dimenziju Etičko vodstvo uprave, ali ovdje se ne analizira samo uprava, nego i postupci zaposlenika prema upravi u smislu prijave lošeg ponašanja. U prethodno opisanoj dimenziji nalaze se sve tvrdnje koje se odnose na transparentnost, osim jedne. Ta jedna odnosi se na svjesnost uprave o neetičkim radnjama do kojih dolazi u organizaciji. Za razliku od prethodne dimenzije koja je između ostaloga ispitala moguće prekršaje i incidente, ta dimenzija ispituje svjesnost postojećih incidenata i prekršaja. Osim toga, značajnom se pokazala i tvrdnja iz dimenzije Mogućnost rasprave koja upućuje na to da se sve prijave neetičkog ponašanja poduzimaju s oprezom. Tvrdnje iz te dimenzije nalaze se još u prvoj dimenziji Stabilnost i kontrola upravljanja. U toj se dimenziji govori o postojanju dobrih predispozicija za razvoj etičkog ponašanja: mogućnosti izražavanja mišljenja, mogućnosti rasprave o osobnim moralnim nedoumicama i mogućnosti za prijavu neetičkog ponašanja. Dakle, bez obzira na to što postoje sve predispozicije, ispitanici unutar te dimenzije značajnom su ocijenili oprez pri prijavi neetičkog ponašanja, što zapravo govori o nedovoljno funkcionalnoj primjeni tih predispozicija. Većina organizacija ima takva pravila, ali ih malo uistinu i primjenjuje sva donesena pravila. Jedan od primjera zbog kojeg dolazi do opreza jest i tzv. zviždanje. Zviždačima su popularno nazvane osobe koje otkrivaju problem u organizaciji i o njemu govore. Problem se može odnositi na organizacijsku strukturu ili na međuljudske odnose. Na žalost, jako je mnogo primjera gdje zviždači u konačnici postanu žrtve jer ih uprava doživljava, u većini slučajeva, kao barijeru u nesmetanom poslovanju. Takve osobe gube povjerenje u organizaciju, ali i u cijeli sustav, jer se



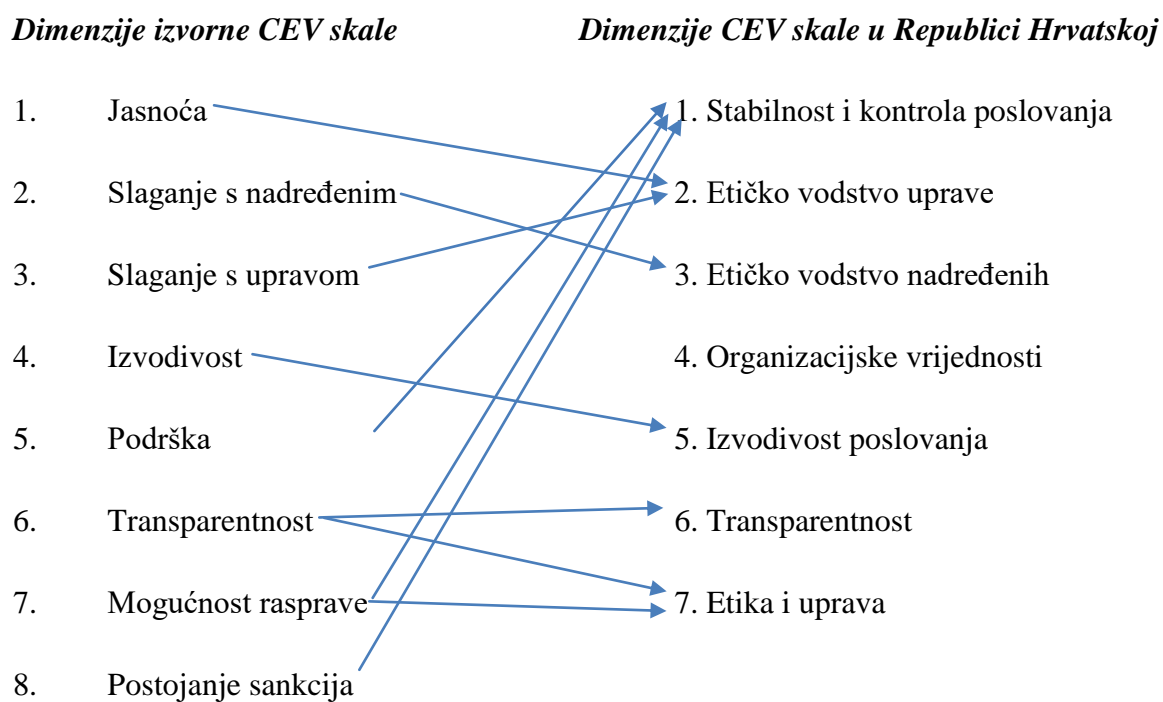
osjećaju potpuno nezaštićeno. Zviždači su očiti primjer nefunkcioniranja nekih naizgled zdravih temelja organizacije usmjerenih razvoju etičkog ponašanja.

Slika 13. Prikaz nastanka dimenzije Etika i uprava



Izvor: Izradila autorica.

Slika 14. Povezanost između izvorne Skale etičkih organizacijskih vrijednosti i Skale dobivene istraživanjem



Izvor: Izradila autorica na osnovi provedenog istraživanja.

Iz slike 14. vidljivo je da se skala etičkih organizacijskih vrijednosti nije u potpunosti zadržala, ali i da postoji velika sličnost između dobivene i izvorne skale. Ukupno tri dobivene dimenzije u potpunosti se slažu s izvornima, a to su Etičko vodstvo nadređenih, Izvodivost poslovanja i Transparentnost. Samo jedna dimenzija koja nije postojala u izvornoj skali pokazala se značajnom. To je dimenzija Organizacijske vrijednosti koja se može povezati s rezultatima kvalitativnog dijela istraživanja jer sadrži sve vrijednosti koje su čelni ljudi putem intervjua iznosili kao značajne. Tako se u vezu dovodi kvalitativno i kvantitativno istraživanje. Dakle, provođenje intervjua, tj. povezivanje kvalitativne i kvantitativne metodologije, pokazalo se kao dobar pristup istraživanju teme ove disertacije, ali i vrijedan izvor informacija koji je u konačnici rezultirao utvrđivanjem sasvim nove dimenzije. Rezultati su istraživanja pokazali da se dobivene dimenzije uglavnom poklapaju s Kapteinovim (2008) dimenzijama, tako da se kod većine dimenzija dobivenih ovim istraživanjem moglo jasno uvidjeti o kojim je izvornim dimenzijama riječ. Iz toga razloga bilo je moguće i govoriti koje su sve izvorne dimenzije sadržane u novoj dimenziji. Tako je, primjerice, jasno vidljivo da Jasnoća poslovanja i Slaganje s upravom tvore Etičko vodstvo uprave. Na taj se način izvorna skala etičkih organizacijskih vrijednosti pokazala kao valjano sredstvo mjerenja etičke organizacijske kulture.

Primjenjujući rezultate istraživanja na glavne hipoteze ove disertacije utvrđeno je da su prva i druga hipoteza u potpunosti dokazane. Prva hipoteza pokazala se značajnom u svim dimenzijama, što znači da su elementi organizacijske kulture povezani s percepcijom etičnosti poslovanja organizacije u cjelini, ali i svakog zaposlenika. Organizacijska kultura ima na neki način odgojnu ulogu u organizaciji. Zapošljavanjem pojedinac postaje njezin član (zaposlenik), a prihvaćajući njezinu kulturu prihvaća i stil poslovanja. Preko tog stila zaposlenik percipira u kakvom se okružju nalazi i na koji način posluje organizacija. Iz toga razloga može se govoriti o tome koliko je ta organizacija, tj. njezino poslovanje etično. Rezultati istraživanja pokazuju jaku vezu između elemenata organizacijske kulture i etičkog poslovanja.

Druga hipoteza ispitivala se pomoću percepcije obavljanja vlastitih radnih zadataka. Rezultati su pokazali da je ta tvrdnja najviše povezana s organizacijskom dimenzijom Etičko vodstvo uprave. To znači da ponašanje uprave ima najveći utjecaj na zaposlenika da pošteno i pravedno radi, tj. obavlja sve svoje radne zadatke. Dakle, na zaposlenike najjači utjecaj ima ponašanje uprave jer na njegovoj osnovi percipiraju etičke odnose u organizaciji i takva

percepcija stvara smjer njihova djelovanja, tj. hoće li njihovo ponašanje štetiti ili koristiti organizaciji. Iz svega navedenog može se zaključiti da je i druga hipoteza u potpunosti dokazana.

Treća je hipoteza samo djelomice dokazana. Rezultati su pokazali da je percepcija etičnosti vlastite organizacije pozitivno povezana s višim položajem u hijerarhiji organizacije, a nije povezana sa stupnjem obrazovanja. Dakle, direktori najviše ocjenjuju svoju organizaciju kao moralnu, za razliku od ostalih položaja unutar organizacije. Razlog je tomu to što su oni najčešće i njezini osnivači pa su takvi rezultati bili i očekivani. Direktori se zbog svojeg položaja poistovjećuju s organizacijom te štiteći imidž organizacije štite i svoj vlastiti identitet. To je isto tako jedan od razloga zašto upravo oni imaju najvišu razinu percepcije etičnosti organizacije. Za razliku od njih, ostali zaposlenici manje percipiraju svoju organizaciju kao moralnu zbog različitih oblika nezadovoljstva koji mogu proizlaziti iz mnogo svakodnevnih situacija zbog kojih se oni žele udaljiti od svojih poslodavaca. Među ostalim položajima u organizaciji također je moguće vidjeti različitu percepciju moralnosti. S druge pak strane, rezultati su pokazali da stupanj obrazovanja ne utječe na percepciju moralnosti vlastite organizacije. Također, ispitanici svih položaja i stupnja obrazovanja podjednako pošteno obavljaju svoje radne zadatke. Postoji mogućnost da su ispitanici u ovom slučaju davali socijalno poželjne odgovore, a ne stvarne, pa su zato odgovarali da su poštenu u radu unatoč tomu što je anketni upitnik u potpunosti bio anoniman.

Razlog zbog kojega stupanj obrazovanja ne utječe na jaču percepciju moralnosti organizacije i na viši stupanj poštenog rada možda je nedostatak u obrazovnom sustavu koji u svojem kurikulumu i studijskom programu uglavnom nema kolegije koji će se baviti poslovnom etikom ili su, ako ih ima, uglavnom ponuđeni kao izborni kolegiji. Dakle, obrazovnim se sustavom ne usvajaju poslovne vrijednosti koje promiču moral i poštenje u poslovanju. S druge pak strane, razlog takvomu stanju nedovoljno je razvijena organizacijska kultura koja nejasno promiče vrijednosti pa zaposlenici percipiraju etičnosti organizacije u kojoj rade kroz vrijednosti koje su usvojili u svojim obiteljima. Jasna je organizacijska kultura i dovoljno jaka da vodi i upravlja svojim zaposlenicima te ih upućuje na etično ponašanje. „Bit svake etičke kulture kretanjem od vrha prema dolje (top–down) stvoriti integritet vrijednosti, procedura i pravila. Bez etičke kulture ugled organizacije, njezina etika unutar i izvan sektora djelatnosti te percepcija vladinih dužnosnika će povećati izgleda da porastu zakonska davanja (op.a. porezi..), dioničari će biti nezadovoljni, a pravne ustanove (op.a. poput porezne uprave) počet će postavljati pitanja.“ Ferrell i dr. (2012, 189-190). Da bi zaposlenici organizaciju u kojoj rade doživljavali

kao etičnu, potrebno je da oni i njihove kolege imaju određene kvalitete (Ferrell i dr. (2012, 189):

- Osoba u takvoj službi trebala bi poštivati zakon.
- Ne bi smjela podlijegati koruptivnim ili nečasnim radnjama.
- Treba tražiti učinkovitije načine izvršenja dodijeljenih zadataka.
- U sustavu nagrađivanja (ako postoji) ne bi trebala nikoga diskriminirati ili favorizirati, već nagrađivati prema zaslugama.
- Ne smije se koristiti dobivenim povjerljivim informacijama za ostvarenje osobnih ciljeva.
- Ako dođe do kršenja nekog od pravila, nadređeni bi trebao razgovarati s tim zaposlenikom i pristupiti mu s poštovanjem pružajući mu mogućnost ispravljanja lošeg ponašanja.

To su neki od općeprihvaćenih ciljeva koji su primjenjivi u svim djelatnostima i na svim razinama poslovanja.

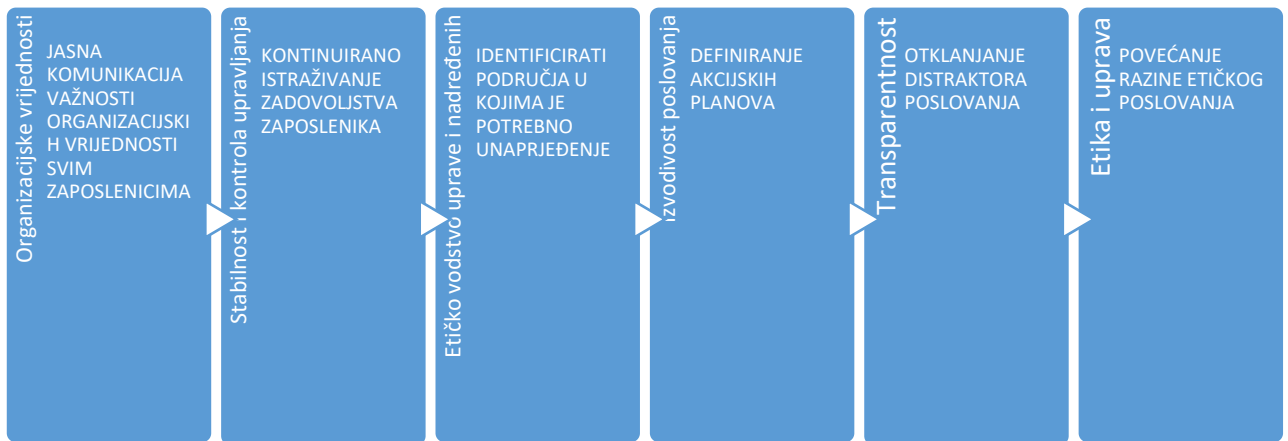
U posljednje vrijeme izražen je jak interes istraživača za proučavanje percepcije etike u organizacijama po položaju u hijerarhiji, osobito za proučavanje percepcije etike najvišeg položaja, tj. direktora ili uprave (izvršne vlasti). Opravdanost takvoga interesa nalazi se u ključnoj ulozi koju ima ta razina zaposlenika, a to je oblikovanje etičke poslovne kulture (Ardichvili i dr., 2012). „Vođe mogu i stvaraju etičko težište u organizacijama, ali moraju prihvatiti da u njihovom ponašanju i primjeru leži snaga da to učine jako dobro ili jako loše.“ (Thomas i dr., 2004, 63).

Uvjerena direktora povezanih s etikom istražena su u brojnim studijama te se pokazala povezanost između njihova ponašanja i ponašanja zaposlenika (Brown i Trevino, 2006.; Dickson i dr., 2001.; Neubert i dr., 2009.; Trevino i dr., 2003). Mnogo je manje istraživanja koja uspoređuju percepciju organizacijske etike koju zastupaju srednji menadžment i zaposlenici. Manjak takvih usporednih istraživanja pravi znatnu rupu u poslovnoj etici i razvoju literature razvoja ljudskih resursa (Ardichvili i dr., 2012). Unutar istraživanja u ovom radu trećom su hipotezom obuhvaćene sve razine hijerarhije, ali kako je prethodno pokazano, postoji najjača povezanost percepcije etike na najvišoj razini (direktori).

Na osnovi u istraživanju utvrđenih sedam dimenzija koje su zaposlenicima najbitnije u njihovoj organizacijskoj kulturi, moguće je oblikovati model etičkog poslovanja. Svaka dimenzija dobivena istraživanjem predstavlja elemente koji su bitni za nju kao dimenziju, a

model pokazuje kako ostvariti optimalno stanje svake dimenzije i kao rezultat dobiti etičku organizaciju. S obzirom na to da je model proizišao kao rezultat ovoga istraživanja, svaka dimenzija predstavlja jednu etapu modela.

Slika 15. Model etičkog poslovanja



Izvor: Prema autorici.

## 9. ZAKLJUČAK

Etička organizacijska kultura sve je više zastupljena u svim sektorima djelatnosti, ne samo kao teorijski pojam, već se sve više uočava i njezina primjena u praksi. Vrijednost i etičnost često su teško mjerljive veličine pa ih organizacije najčešće izbjegavaju baš iz toga razloga iako su upravo one bitni elementi u postizanju organizacijske uspješnosti. Osim toga, vidljivo je da postoji jako malo razvijenih i dokazanih instrumenata za mjerenje kulture i vrijednosti. Jedan je od njih i skala etičkih organizacijskih vrijednosti koja se koristila i u dijelu ovoga istraživanja. Primjenom te skale dolazi se do saznanja bitnih za planiranje budućih poslovnih aktivnosti. Na osnovi skale svaku se organizaciju može smjestiti unutar različitih dimenzija te se pomoću ocjene njezinih najbitnijih članova, a to su zaposlenici, može saznati smatraju li oni najbitnijima vodstvo organizacije, svoje nadređene ili vrijednosti koje organizacija promiče. Sve su to nezaobilazni čimbenici za nesmetano i uspješno poslovanje. U skladu s prethodno iznesenim rezultatima istraživanja, moguće je donijeti sljedeće zaključke vezane uz hipoteze koje su usmjeravale ovaj rad:

Prihvaćena je hipoteza H1, što znači da su elementi organizacijske kulture povezani s percepcijom etičnosti poslovanja organizacije i zaposlenika.

Prihvaćena je i hipoteza H2, što znači da je uprava, odnosno etičko vodstvo najjači čimbenik koji stvara percepciju etičnosti ukupnog poslovanja vlastite organizacije. O upravi najviše ovisi kako će zaposlenici doživljavati organizaciju.

I na kraju, hipoteza H3 samo je djelomice prihvaćena. Naime, postoji povezanost između percepcije etičnosti vlastite organizacije i višeg položaja u organizaciji, ali ne postoji povezanost između percepcije etičnosti vlastite organizacije i stupnja obrazovanja, kao ni povezanost između percepcije vlastitog etičkog obavljanja posla kada je riječ o djelatnicima i njihovu položaju u organizaciji te stupnju njihova obrazovanja.

U poglavlju 6 ovoga rada postavljeni su konkretni ciljevi disertacije koji su se istraživali holističkim pristupom organizacijskoj kulturi pomoću kvalitativnog i kvantitativnog istraživanja. Rezultati su istraživanja pomoću određivanja sedam dimenzija etičke organizacijske kulture pokazali njezinu višedimenzionalnost, što znači njezinu povezanost na više razina s etičkim poslovanjem. Kada su u pitanju ciljevi ovoga rada, mogu se donijeti sljedeći zaključci:

1. Utvrđeno je da je jasnoća unutar organizacije u smislu međuljudskih odnosa jako bitna, ali i da je najjače izražena u odnosu s upravom. Istraživanje nije potvrdilo jasnoću kao samostalnu dimenziju, što je slučaj u izvornoj skali, već je ona ostvariva jedino uz povezanost s upravom. Zaključak je da se percepcija zaposlenika temelji na ponašanju uprave te da ju zaposlenici doživljavaju kao glavnog nositelja jasnoće.
2. Odnosi unutar organizacijske strukture jasno su razdvojeni, što je vidljivo iz rezultata koji upućuju na postojanje višedimenzionalne etičke organizacijske kulture. Uprava i nadređeni pripadaju različitim dimenzijama. Ispitanici, dakle, jasno razdvajaju odnose koje ostvaruju unutar organizacije na odnose s upravom i na odnose s nadređenima.
3. Rezultati su pokazali visoku važnost nesmetane izvodivosti unutar organizacije. Dovoljno prostora, vremena i informacija za donošenje etičkih odluka bez pritiska nužni su za izvodivost.
4. Utvrđeno je postojanje podrške u organizaciji, ali nedovoljno jako da bi tvorilo posebnu dimenziju. Dakle, zaključak je da je podrška poslovanju prisutna u modelu, ali unutar čimbenika Stabilnost i kontrola poslovanja.
5. Transparentnost se pokazala kao još jedna od važnih dimenzija. Odnosi se na svijest o prekršajima koji prevladavaju u organizaciji.
6. Komunikacijski kanali unutar organizacije izgrađeni su u svrhu rasprave o etičkim nedoumicama, prijavi neetičkog ponašanja, izražavanje mišljenja, ali se pokazalo da ne tvore zasebnu dimenziju, nego su povezani s dimenzijom Stabilnost i kontrola poslovanja.
7. Rezultati su pokazali da se kažnjavanje provodi u organizacijama i bitno je na svim razinama. Dakle, ne vrijedi samo za zaposlenike, već i za rukovoditelje. Također se nalazi unutar dimenzije Stabilnost i kontrola poslovanja.
8. U skladu s rezultatima istraživanja donesen je model etičke organizacijske kulture karakterističan za poslovnu okolinu Republike Hrvatske. Na osnovi modela došlo se do saznanja koje su vrijednosti zaposlenicima najbitnije.
9. Preporuka je da taj model bude instrument za praćenje i održavanje visoke razine etičke organizacijske kulture u različitim organizacijama.

Gotovo da nije potrebno ni napominjati da nije dovoljno provesti jedno istraživanje i doći do nekih zaključaka, nego je neophodno sustavno provoditi etičke programe, treninge, seminare i

druge oblike edukacije zaposlenika. Istraživanja su pokazala da novac nije jedini i najvažniji motiv zaposlenicima u njihovu radu. Kroz etičke programe sa zaposlenicima se radi ciljano i pomaže im se da lakše svladavaju svakodnevne poslove, što će ih motivirati da rade više i bolje. Etiku je prekasno uvoditi u poslovanje kada problemi nastanu i vjerojatno će se zaposlenici njome koristiti samo kao načinom za izbjegavanjem kazne, ali s vremenom i pravilnim pristupom početak će uviđati njezinu vrijednost. Etički problemi, primjerice, mogu sadržavati cjeline koje se odnose na brigu o zaposlenicima i njihovu zdravlju. U tom smislu organizacija može educirati zaposlenike o pravilnom podizanju tereta ili, primjerice, ako je riječ o poslu koji zahtijeva višesatno sjedenje, osigurati zaposlenicima mogućnost podizanja stola i odrađivanje posla u stojećem položaju. To su samo neki od primjera u kojem se smjeru mogu razvijati etički programi i edukacije jer sve su to parametri koji će motivirati zaposlenike. Da bi takvi programi imali još više smisla, potrebno je s edukacijom i isticanjem koristiti etičkog ponašanja početi što je moguće ranije. Na sveučilištima je još uvijek malo kolegija koji se bave edukacijom poslovne etike, a i ako postoje, uglavnom su u skupini izbornih kolegija, što je potpuno pogrešno. Većina ljudi zapošljava se u različitim organizacijama, a da nikada nije čula ništa o koristima poslovne etike. Ulaskom u poslovanje, takve će osobe poslovnu etiku uglavnom doživljavati kao smetnju profitu.

Doba je neupitne tolerancije autoriteta direktora ili nadređenih prošlo. Današnji poslovni svijet više je okrenut prijateljskim odnosima među ljudima koji se nalaze na različitim položajima u organizaciji. Takva mreža odnosa postaje sve zastupljenija i u hrvatskim organizacijama, na što upućuju i rezultati ovoga istraživanja. Zaposlenici više ne slušaju bespogovorno svojega šefa i ne ispunjavaju samo dužnosti prema naredbama, već prate ponašanje svojih nadređenih, ali i kolega. Ponašanje viših položaja unutar organizacije utjecat će i na ponašanje nižih položaja, s tim da najjači utjecaj ipak ima uprava organizacije. Saznanja do kojih se došlo ovim istraživanjem pokazuju općenitu sliku hrvatskog gospodarstva jer je istraživanje provedeno na različitim organizacijama po veličini, ali i organizacijama koje se bave različitim djelatnostima, odnosno djeluju u različitim sektorima gospodarstva, ali i izvan njega. Istraživanje se također odnosilo i na zaposlenike različitih položaja u organizaciji. Iz dobivenih rezultata vidljiva je višedimenzionalnost organizacijske kulture. Takva struktura ostavlja prostora svakoj organizaciji da pronađe svoje slabosti, ali i prednosti i jedinstvenosti u odnosu na konkurenciju. Ono što je istraživanje također pokazalo jest i snaga koju uprava, odnosno čelni ljudi imaju. Ispitanici su potvrdili da uprava ima najjači utjecaj na njihovo etičko ponašanje. Utjecaj je uprave jači od utjecaja nadređenih. Takav stav upućuje da se pristup etičkom



ponašanju treba graditi od vrha koji predstavlja osnovicu etičkog ponašanja jer nepostojanje etičnosti na vrhu piramide vodi i do njezinog nepostojanja na svim njezinim razinama. Rezultat istraživanja koji govori da direktori svoje organizacije vide više etičnima nego je to slučaj kod ostalih zaposlenika, upućuje na to da još uvijek treba raditi na izgradnji i razvoju etičkog ponašanja. Stoga se može dati preporuka da svaka organizacija provede unutrašnje istraživanje na isti način kao što je provedeno i u ovom radu te stvori prostor svojim zaposlenicima za izricanje mišljenja o vrijednostima i viđenju svoje organizacijske kulture te tako pridonese djelotvornijem poslovanju.

Mnoge organizacije pitanje etičkog poslovanja rješavaju uvođenjem etičkog kodeksa. Oni se uglavnom nalaze u pisanom obliku i u velikoj mjeri, na žalost, služe samo kako bi zadovoljili određene formalne standarde. Kvalitativnim se istraživanjem pokazalo kako čelni ljudi smatraju da etičko ponašanje svaki zaposlenik treba ponijeti iz obitelji u organizaciju, čime se potvrđuje potreba za primjenom etičnosti još od dječjeg uzrasta. S druge pak strane, pokazalo se da manje organizacije ne uvode etički kodeks jer smatraju da im je nepotreban zbog intenzivne komunikacije među zaposlenicima koja je moguća upravo zbog manjeg broja zaposlenika. Samo uvođenje kodeksa bez njegove primjene ne će popraviti sliku poslovanja, ali može pomoći jasnoći odnosa u organizaciji, što se anketnim upitnikom upotrijebljenim u ovome istraživanju pokazalo značajnom kategorijom. Kodeksom kao pisanim aktom obuhvaćaju se uglavnom općeniti i najučestaliji problemi te njihova rješenja. Etičke su nedoumice mnogo šire i složenije, a gotovo se svakodnevno pojavi neka nova. Stoga kodeks ne može sadržavati sva pitanja te je to još jedan od razloga zašto su potrebni seminari i stalna edukacija, ali i uvođenje odjela u organizaciji koji će se baviti etičkim pitanjima. Ako se želi poboljšati poslovanje, potrebno je provesti određene mjere i aktivnosti.

Mjere i aktivnosti organizacija u svrhu uvođenja ili poboljšanja etičkog poslovanja organizacije jesu:

1. Etički kodeks u pisanom obliku – time organizacija jasno određuje poželjan način ponašanja.
2. Ponašanje uprave treba održavati zajednički skup normi i vrijednosti – istraživanje je pokazalo da je riječ o najjačem čimbeniku utjecaja na zaposlenike.
3. Senzibilizirati zaposlenike oko važnih pitanja etičnosti seminarima i edukacijama – važnost je ove aktivnosti u povećanju motiviranosti zaposlenika.

4. Razviti jasan sustav nagrada i kazni – zaposlenici će vlastitim postupcima osjetiti koristi etičkog ponašanja.
5. Uvesti instrument za sustavno praćenje percepcije zaposlenika o vlastitoj etičkoj organizacijskoj kulturi – kako bi organizacija znala u kojem smjeru razvijati etičke programe i edukacije. Istraživanjem bi se utvrdilo postoje li problemi, a ako postoje, odrediti koji su. Kada se zna problem, onda je mnogo lakše reagirati i znati u kojem smjeru razvijati etički program.

Preporuka je raditi na razvoju i primjeni mjera i aktivnosti koje su se istraživanjem pokazale kao važne, a sve u cilju unaprjeđenja poslovanja i zadovoljenja svih interesnih dionika. Područje primjene i koristi poslovne etike izuzetno je veliko i ne odnosi se samo na organizaciju, već cjelokupno društvo pa otuda i velika važnost njezina postojanja i uvažavanja. Ovim istraživanjem pokazala se percepcija hrvatskih zaposlenika o kulturi organizacije u kojoj rade te su se prikazale ključne točke i pozicije koje svoju moć mogu pretvoriti u utjecaj i vlastitim primjerom potaknuti sve zaposlenike na etičko ponašanje. Naravno da se od zaposlenika ne može očekivati da budu spremni odgovoriti na svaku etičku nedoumicu svake organizacije, ali ih se može upoznati i educirati o nedoumicama njihova radnog okruženja i organizacije.

Organizacije u Republici Hrvatskoj na dobrom su putu razvoja etičke kulture, uz bitan naglasak na promicanju vrijednosti svake organizacije prema svim zaposlenicima i nositeljima poslovanja. Svaka od sedam dobivenih dimenzija neovisna je, stoga bi bilo dobro provoditi daljnja istraživanja u pojedinim organizacijama i tako utvrditi koja je od tih dimenzija najjača, a koju bi trebalo razvijati ako se želi postići uravnotežena primjena etičkog ponašanja. Primjena takvog načina istraživanja pomogla bi prvenstveno sektoru ljudskih resursa koji bi na osnovi prikupljenih rezultata mogao utvrditi kada i gdje provesti etičku obuku i trening te gdje nastaju problemi u međuljudskim odnosima u poslovnom procesu.

## 10. LITERATURA

1. Aaltio – Marjosola, I. i Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*. 12(4). 146 -158.
2. Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior*, 4. Izdanje. OH: Southwestern, Cincinnati.
3. Aggarwal, R. i dr (2014). Culture, Gender, and GMAT Scores: Implications for Corporate Ethics. *Journal Bussines Ethics* (123). doi 10.1007/s10551-013-1800-5. str 125-143
4. Ardchvili, A. i dr. (2009). Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics* 85. str. 445-451. DOI 10.1007/s10551-008-9782-4
5. Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J., Thakadipuram, T. (2012). Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India and China. *Journal of Business Ethics* 105:415-428. DOI 10.1007/s10551-011-0976-9.
6. Armenakis, A., Brown, S. (2011). Organizational Culture: Assessment and Transformation. *Journal of Change Management*, Vol.11. No. 3, str. 305-328.
7. Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal Administrative Sciences*. Vol. 18, Issue 4, 244 – 256.
8. Ashanasy, N.M.; Wilderom, P.M.; Petrerson, M.F. (2000). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. CA: Sage, Thousand Oaks. Str. 131-145.
9. Bahtijarević – Šiber, F., Sikavica, P, Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment. Školska knjiga*. Zagreb
10. Bahtijarević –Šiber, F., Sikavica, P. (2004). *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj*. Masmmedia. Zagreb.
11. Bahtijarević – Šiber at.al. (1991). *Organizacijska teorija*. Informator. Zagreb.
12. Balmer, J. M. T. and Gray, E. R. (2000). Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage, *Industrial and Commercial Training* 32(7). 256.
13. Baloban S. (1997). *Etičnost i socijalnost na kušnji*. Zagreb: Kršćanska sadašnjost
14. Bamberger, M., Rugh, J., and Mabry, L. (2006). *RealWorld Evaluation: Working under Budget, Time, Data and Political Constraints*. Sage Publications, California

15. Banejee, D., Jones, T. W., and Cronan, T. P. (1996). The association of demographic variables and ethical behaviour of information system personnel. *Industrial Management & Data Systems*, 3. str. 3-10.
16. Barnard, C.I. (1938). *The functions of the executive*. MA: Harvard University Press.
17. Bass, B.M., & Steidlmeier P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
18. Bechtold, B. L. (1997). Toward a participative organizational culture: evolution or revolution? *Empowerment in Organizations*, 5(1). 4-15
19. Beauchamp, T.L.; Bowie, N. E. (1997) *Ethical Theory and Business*, 5th ed. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
20. Bennet, R. (1994). *Management. Informator i Potecon*. Zagreb.
21. Berčić, B. (2008). Utilitarizam. *Filozofska istraživanja* 110 god. 28. sv. 2. 363 – 377.
22. Bird, F. i Waters, J. (1989). The Moral Muteness of Managers. *California Management Review* 32(1). str. 73 – 88.
23. Bogdanović, M. (2008). Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava. *Zavod za znanstveni rad HAZU Varaždin*. UKD: 005.33:174. str. 295-317
24. Borovac Pečarević, M. (2014). *Perspektive razvoja europske kulturne politike: interkulturalni dijalog i multikulturalnost*. Zagreb: AGM.
25. Bozanić, A., (1998), O etici poslovanja i poduzetništva, *Crkva u svijetu* br. 4, str. 356 – 372.
26. Brajša, P. (1984). *Rukovođenje kao međuljudski odnos*. NIŠRO Varaždin. Varaždin.
27. Brown, M., Trevino, L. (2006). Ethical Leadership: A review and Future Directions. *The Leadership Quarterly* 17 (6), 595 – 616.
28. Brown, M., Trevino, L., Harrison, D.(2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2), str. 117 – 134.
29. Bu, N. L., & McKeen, C. A. (2001). Work goals among male and female business students in Canada and China: The effects of culture and gender. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 166–183.
30. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. M.E.P. Zagreb.
31. Buchholz, R. A., Rosenthal S. B. (1998). *Business Ethics: A Pragmatic Path Beyond Principles to Process*. Prentice Hall, Upper Saddle River. New Jersey.

32. Buono, A. F. i Bowditch, J. L. (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions between People, Cultures and Organizations*. Jossey – Bass. San Francisco.
33. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: Addison Wesley
34. Carroll, A. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. *Business Horizons*. Dostupno na: <http://www-rohan.sdsu.edu/faculty/dunnweb/rprnts.pyramidofcsr.pdf>
35. Cartwright, S. i Cooper, C. L. (1993). *The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriages*. *Academy of Management Executive*. Str. 57-70.
36. Cavanagh, G.F., Moberg, D.J., Valasquez, M. (1981). *The Ethics of Organizational Politics*. *Academy of Management Journal*. Str. 363 -374.
37. Cerjan – Letica, G. (2010). *Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji*. *Acta Stomatologica Croatia*, 44(2). 101 – 109.
38. Certo, S. C.; Certo, S. T. (2009). *Moderni menadžment 10. izdanje*. Zagrebačka škola ekonomije i managementa. Zagreb
39. Cingula, M. (1992). *Organizacijska kultura u implementaciji poslovne strategije*. XI. posvetovanje organizatorjev dela. *Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja*. Univerza v Mariboru. FOV Kranj. Portorož.
40. Ciulla, J.B., ed. (1998). *Ethics, the heart of leadership*. Westport, CT: Quorum
41. Cohen, D. (1993). *Creating and Maintaining Ethical Work Climates: A in the Workplace and Implications for Managing Change*. *Business Ethics Quarterly* 3(4). str. 343-358.
42. Connolly, P. i dr. (2009). *Ethics in Action. A Case – Based Approach*, Wiley – Blackwell. West Sussex.
43. Coreth, E. (1998). *Smisao čovjekove slobode*. *Obnov. Život*.
44. Cox, T. (2001). *Stvaranje multikulturalne organizacije*. Zagreb: Mate.
45. Craft, J. L. (2010). *Making the case for ongoing and interactive organizational ethics training*. *Human Resource development International*, 13:5. 599 – 606. DOI: 10.1080/13678868.2010.520484
46. Crnko, K. (2013) *Japanski poslovni kodeks: pobijedite na poslovnome bojnopolju uz hrabrost, iskrenost, predanost i čast*, Profil, Zagreb.

47. Ćorić, G. (2007). Društvena odgovornost poduzeća. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Krkač, K. (ur). Mate/ZŠEM. Zagreb. Str. 379 – 388.
48. Ćorić, M. i Jelavić, I. (2009). Etika u poslovanju: etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. *Obnovljeni život: časopis za religioznu kulturu*. Vol. 64. 393 – 404.
49. Debeljak, J. (2007). Temeljna pitanja poslovne etike. Krkač, K. (ur). Mate/ZŠEM. Zagreb. 201-219
50. DeGeorge, R. T. (1999), *Business Ethics*, 5th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
51. Del Prá Netto Machado, D & Carvalho, C.E. (2008) Cultural Typologies and Organizational Environment: A Conceptual Analysis, *Latin American Business Review*, 9:1, 1-32. <http://dx.doi.org/10.1080/10978520802189047>
52. Demirtas, O. (2015). Ethical Leadership Influence at Organizations: Evidence from the Field. *Journal of Business Ethics* 126:273-284. DOI 10.1007/s10551-013-1950-5.
53. Dickson, M.W., D.B. Smith, M.W. Grojean, and M. Ehrhart. (2001). An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly* 12: 197–218.
54. Dyck, A., Morse A. i Zingales L. (2008). Who Blows the Whistle on Corporate Fraud? Chicago Booth, Working Paper, 8-22
55. Dolan, S. S. i Garcia, S. (2002). Managing By Values: Cultural Redesign for Strategic Organizational Change at the Dawn of the Twenty – First Century. *Journal of Management Development* 21, br.2. str. 101-117.
56. Drucker, P.F., (1992). *Nova zbilja*. Zagreb, Novi Liber
57. Dujanić, M. (2003), *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Sveučilišta Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, god.21. sv. 1, str. 53 – 63
58. Đurović, I. i Randić, D. (2011). Značaj korporativne društvene odgovornosti za savremeno poslovanje, 38. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Arsovski, S. & Lazić, M. & Stefanović, (ur). 91 – 96. ISBN: 978-86-86663-69-6, Kragujevac, 19-21. svibnja 2011, Mašinski fakultet: Centar za kvalitet. Kragujevac.
59. Eisenbeiß, S.A., Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross – Cultural and Cross – Sectoral Analysis. *Journal of Business Ethics* 122:343-359. DOI 10.1007/s10551-013-1740-0.

60. Fernandez, D. R. i dr. (1997). Hofstede Country Classification 25 Years Later. *Journal of Social Psychology*, 137 (1)
61. Farrell, B. J.; Bobbin, D. M.; Farrell, H. M. (2002) Can codes of ethics really produce consistent behaviors?, *Journal of Managerial Psychology*, 17 (6), 468 – 490.
62. Ferrell, O. C., Freadrich, J., Ferrell, L. (2011). *Business Ethics Decision Making & Cases*, 8th Edition, South-Western, Cengage Learning. Oklahoma. USA.
63. Ferrell, B.R., Wisdom C., Wenzl, C. (1989). Quality of life as an outcome variable in management of cancer pain. *Cancer*. Vol. 63, Issue 11. 2321 – 2327.
64. Freeman, R.E. (2007). Teorija interesnog dioništva moderne korporacije. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Krkač, K. (ur). *Mate/ZŠEM*. Zagreb. 345 – 361
65. Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly* 4(4). str. 409-421
66. Freeman, R. E. i Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*. Vol. XXV, No.3. 88 – 106.
67. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine* 13. Str. 32 - 33.
68. Fulmer, R.M. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3). 307–317.
69. Gabler, D. (2006). Is your culture a risk factor? *Business and Society Review* 111, no. 3. 337–62
70. Galvin, J. (2000). *The New Business Ethics*. SmartBusinessMag.com. 99.
71. Gellerman, S. W. (1989). Managing Ethics from the Top Down. *Sloan Management Review*. 73-79
72. Gesteland, R. (2012). *Cross-Cultural Business Behavior: A Guide for Global Management* (fifth edition). Copenhagen Business School Press.
73. Goić, S. (2012). Organizacijska kultura i unapređenje poslovnih procesa. Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa – empirijsko istraživanje. Ur. Buble, M. *Ekonomski fakultet Split*. 107 – 131.
74. Goodman, P. S., Ravlin, E., Schminke, M. (1987). Understanding Groups in Organizations. U: Cummings L.L. i Stav B. M. (ur), *Research in Organizational Behaviour*, sv.9, CT: JAI Press. Greenwich. str. 159.
75. Hall, S. (1998). Notes on Deconstructing the Popular. U: Storey, J.,(ur): *Cultural Theory and Popular Culture: A Reader*. Athens: The University of Georgia Press

76. Hall, S. (1996a). *the Question of Cultural Identity*. U: Hall, S., Held, D., Hubert, D., Thompson, K.(ur): *Modernity: An introduction to modern societies*. Malden. MA: Blackwell.
77. Handy, C.B. (1986). *Understanding Organizations*. III. ed. Penguin Books. Harmondsworth.
78. Hansen, G. S., Wernerfelt B. (1989). *Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors*. *Strategic Management Journal*, Vol.10, No. 5. 399 - 411
79. Harpaz, I. (1990). *The importance of work goals—an international perspective*. *Journal of International Business Studies*, 21(1), 75–93.
80. Harman, W.; Porter, M. (1997), *The New Business of Business: Sharing Responsibility for a positive Global Future*, Berrett – Koehler Publishers, San Francisco, USA
81. Harris, P.R., Moran, R.T. (1981). *Managing Cultural*. II.ed. Gulf Publ. Co. Huston.
82. Hatch, M. J. i Schultz, M. (1997). *Relations between organizational culture, identity and image*. *European Journal of Marketing*, 31(5). 356 -365.
83. Hegel, G.W.F. (1955). *Die Vernunft in der Geschichte*, (herg. von J. Hoffmeister), Hamburg.
84. Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel*. Paris: Les Editions D'Organisation
85. Hofstede, G. (1993). *Cultural Constraints in Management Theories*. *Academy of Management Executive*. 81 – 94.
86. Hofstede, Geert. (1991). *Culture and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
87. Hofstede, G. (1983). *The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories*. *Journal of International Business Studies*, 14(2). 75 – 89.
88. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Difference in Work – related Values*. Beverly Hills. CA: Sage Publications.
89. Hosmer, L. T. (1994). *Strategic Planning as of Ethics Mattered*. *Strategic Management Journal* 15(Special Issue). str. 17 - 34.
90. “How Ethics Influence Future Profitability—Wal-Mart’s Way,” May 20, 2009, <http://www.insideretailing.com.au/Default.aspx?articleId=5395&articleType=ArticleView&tabid=53> (posjećena 8.1.2015)



91. Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Maäkikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 183–196.
92. Huczynski, A., Buchanan, D. (2007). *Organizational Behavior – An Introductory Text*, 6th ed., Harlow. Pearson Education Limited.
93. Huhtala, M., Feldt, T., Hyvönen, K., Mauno, S. (2013). Ethical Organizational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *Journal of Business Ethics* 114: 265 - 282. DOI 10.1007/s10551-012-1346-y.
94. Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38. 635-672.
95. Jenkić, R.(2011). Kulture i organizacije: organizacijske kulture Geerta Hofstede. Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, god. 48, 1/2011. str. 103-123. Dostupno na: [file:///C:/Users/ivana/Downloads/zb201101\\_103.pdf](file:///C:/Users/ivana/Downloads/zb201101_103.pdf)
96. Jensen, M. C. (2001). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Journal of Applied Corporate Finance* 14(3). Str. 8 - 21.
97. Johnson, B., and Corser, R. (1998). Learning ethics the hard way: Facing the ethics committee. *Teaching of Psychology* 25, 26–8
98. Jondle, D., Ardichvili, A., Mitchell, J. (2014). Modeling Ethical Business Culture: Development of the Ethical Business Culture Survey and Its Use to Validate the CEBC Model of Ethical Business Culture. *Journal Business Ethics* 119: 29-43. DOI 10.1007/s10551-012-1601-2.
99. Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review* 20(2). 404 - 437.
100. Jones, J. (1991). Earnings Management During Import relief Investigations. *Journal of Accounting Research*. Vol. 29. Br. 2. 193 – 228.
101. Kangas, M., Feldt, T., Huhtala, M., Rantanen, J. (2014). The Corporate Ethical Virtues Scale: Factorial Invariance Across Organizational Samples. *Journal Business Ethics* 124. Str. 161-171. DOI 10.1007/s10551-013-1851-7.
102. Kanungo, R.N. and Mendonca, M. (1996). *Ethical dimensions of leadership*. Thousand Oaks: Sage.

103. Kaptein, M. (2011). From Inaction to External Wistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 98: 513-530. DOI 10.1007/s10551-010-0591-1.
104. Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. doi:10.1002/job.520.
105. Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*, 17(6) 625–634. doi:10.1016/S0263-2373(99)00053-5.
106. Kaptein, M. (1998). *Ethics management: Auditing and developing the ethical content of organizations*. Dordrecht: Springer.
107. Kalin, B. (1998). *Povijest filozofije s odabranim tekstovima filozofa*. Školska knjiga. Zagreb.
108. Kant, I. (1953). *Osnove metafizike čudoređa*. Zagreb.
109. Karpoff, J. M., Scott Lee, D., Martin, G. S. (2008). The consequences to managers for financial misrepresentation. *Journal of Financial Economics* 88. 193 – 215.
110. Katunarić, V. (2004). Od distance prema srodnosti: model “nacionalne kulture” Geerta Hofstedeja. *Pedagogijska istraživanja*, 1(1). 25–39.
111. Kavali, S. G., Tzokas, N. X., & Saren, M. J. (1999). Relationship marketing as an ethical approach: philosophical and managerial considerations. *Management Decision*, 37(7), 573-581. <http://dx.doi.org/10.1108/00251749910285746>
112. Kavčić, B. (1992). *Organizacijska kultura i uspešnost podjetja*. XI. Posvetovanje organizatorjev dela. Organizacija, informatika, kadri – perspektive razvoja. Univerza v Mariboru. FOV Kranj. Portorož.
113. Klopčić, R. (2005). *Osnovi poslovne etike*. J. U. Narodna i univerzitetska biblioteka „Derviš Sušić“ Tuzla, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Fakultet za poslovni menadžment.
114. Klugman, C., and Stump, B. (2006). The effect of ethics training upon individual choice. *Journal of Further and Higher Education* 30: 181–92.
115. Kopelman M.D., Wilson B.A., Baddeley A.D. (1990). *Thames Valley Test Company*. Bury St Edmunds. England. The autobiographical memory interview
116. Kotter, J.P. (1990). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review*. 103 – 111.

117. Kreitner, R., Kinitski A., Buelens M. (1999). *Organizational behaviour*. First European Edition, McGraw-Hill
118. Krell, E. (2001). *Merging Corporate Cultures*. Training. Str. 68-78.
119. Kotter, J. P., Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.
120. Kotler, P., Lee, N. (2009). *Korporativna društvena odgovornost: učiniti najbolje za svoju kompaniju i za izabrani društveni cilj*. Beograd: Hesperiaedu.
121. Krkač, K. (2007). *Temeljna pitanja korporacijske društvene odgovornosti*. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Krkač, K. (ur). *Mate/ZŠEM*. Zagreb. 219-256
122. Loe. T. W.(1996). *The Role of Ethical Culture in Developing Trust, Market Orientation and Commitment to Quality*. (PhD diss., University of Memphis, 1996)
123. Letica, B. (2010), *Prva svjetska financijska kriza u dvadeset i prvom stoljeću: uzroci i posljedice*, DÉLKELET-EURÓPA – SOUTH-EAST EUROPE INTERNATIONAL RELATIONS QUARTERLY, Vol. 1. No. 3 (AUTUMN 2010 ŐSZ)
124. Malan, F., & Smit, B. (2001). *Ethics and leadership in business and politics*. Cape Town: Juta.
125. Marušić, S. (1998). *Ljudski potencijali u postizanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva*. *Ekonomski pregled*, br. 7-8. Zagreb. 1078 – 1099.
126. Maxwell, J. C. (2003). *There's no such thing as „business“ ethics*, Warner Books, ISBN 0-446-53229-0, USA.
127. McDonald, G.M. (2009). *An anthology of codes of ethics*. *European Business Review*, 21(4), 344–372.
128. McLeod, P., Lobel, S., Cox, T. (1996). *Ethnic Diversity and Creativity in Small Groups*. *Small Group Research* 2(27): 248-264. DOIs: 10.1177/1046496496272003.
129. McSweeney, B. (2000). *The Fallacy of National Culture Identification* <http://www.les.man.ac.uk/IPA/papers>
130. Miceli, M. P., J. P. Near i Schwenk C. P. (1991). *Who Blows the Whistle and Why?* *Industrial and Labor Relations Review* 45. 113–130.
131. Mikulay, S., & Goffin, R.D. (2007). *Measuring and predicting counterproductivity in the laboratory using integrity and personality testing*. *Educational and Psychological Measurement*, 58(5), 768–791.

132. Miles, M. i Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd Edition. Sage, Thousand Oaks, CA.
133. Mladić, D. (2007). Uvod u središnje etičke teorije. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Krkač, K. (ur). *Mate/ZŠEM*. Zagreb. 43 - 67.
134. Moos, R. H. (1988). Psychosocial factor in the workplace, u: Fisher, S., Reason, J. (eds.) *Handbook of life stress, Cognition and Health*. John Wiley and Sons, Ltd. New York. 193 – 209.
135. Moss Kanter, R. (1983). *The Change Masters*. Simon & Schuster. New York.
136. Muchinsky, P.M. (1976). An assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire: An empirical and theoretical extension of the Sims and LaFollette study. *Personnel Psychology* 29. 371 – 392.
137. Mušura, A. (2007). Korporacijska društvena odgovornost i održivi razvoj. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Krkač, K. (ur). *Mate/ZŠEM*. Zagreb. 437 – 459.
138. Mwaura, G.; Sutton, J. i Roberts, D. (1998). Corporate and national culture – an irreconcilable dilemma for the hospitality manager? *International Journal of contemporary Hospitality Management*, 10(6). 212 – 220.
139. Newstrom, J. W., Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw – Hill Companies
140. Neubert, M.J., D.S. Carlson, K.M. Kacmar, J.A. Roberts, and L.B. Chonko. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of Business Ethics* 90, no. 2: 157–70.
141. Njavro, Đ., Krkač, K. (2007), Uvodna napomena, Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Krkač K. (ur), *Mate/ZŠEM*, Zagreb. 3-27
142. Odom, L., & Green, M.T. (2003). Law and the ethics of transformational leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 24(2), 62–69.
143. Omazić, M.A. (2012). Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja. Zagreb: HRPSOR, EFZG.
144. Ones, D.S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F.L. (2003). Personality and absenteeism: A meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*. 17, 19–38.
145. Pejović, D. (1988). *Aristotelova praktična filozofija i etika. Nikomahova etika/ Aristotel*. Globus. Zagreb.

146. Pende, H. (2008). Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj. Hrvatska sveučilišna naknada. Zagreb.
147. Paine, L., S. (2004). Value Shift: Why Companies Must Merge Social and Financial Imperatives to Achieve Superior Performance, McGraw-Hill, New York.
148. Paine, L. S. (1994). Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review.
149. Petz, B., Šulak, F. (1991). Psihologija u robnom prometu. Školska knjiga. Zagreb.
150. Riivari, E., Lämsä, A.M. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organizations' Ethical Culture and Innovativeness. Journal Business Ethics 124:1-17. DOI 10.1007/s10551-013-1859-z.
151. Podrug, N., Filipović, D., Hokman, L. (2012). Doprinos Fonsa Trompenaarsa istraživanjima nacionalne kulture. Ekonomska misao i praksa. God XXI. Br. 1. Str. 85-96
152. Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review, 65(3). 43-59.
153. Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009). Organizacijsko ponašanje. 12.izd. Mate. Zagreb.
154. Romić, J. R. (1973). Personalistička etika. Zagreb: Kršćanska sadašnjost.
155. Rousseau, D. M. (1988). The construction of climate in organizational research. U: Cooper, C.L., Robertson, I. (ur) International Review of Industrial and Organizational Psychology. John Wiley and Sons Ltd. New York. 39 – 158
156. Rumelt, R. P. (1982). Diversification strategy and profitability. Strategic Management Journal, 3(4). 1982. 359-369.
157. Sagie A., Elizur D., Yamauchi H. (1996). The Structure and Strength of Achievement Motivation: A Cross Cultural Comparison. Journal of Organizational Behavior, vol. 17. 431- 444
158. Schein, E. (1996). Leadership and Organizational Culture. U: Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R. (ur), The Leader of the Future. San Francisco: Jossey – Bass, str. 61-62
159. Schein, E. (1990). Inovatives cultures and adaptive organizations. Sri Lanka Journal of Development Administration 7. Str. 9-39.
160. Schein, E. (1990). Organizational culture. American Psychologist. 45. 109 – 119.

161. Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey – Bass Publication. San Francisco
162. Schneider, William E. (1996). *The reengineering Alternative, A plan for making your current culture work*. New York: McGraw Hill.
163. Schminke, M., M. Ambrose, and D. Neubaum. (2005) . The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97: 135–51.
164. Schwab, B. (1996). A Note on Ethics and Strategy: Do Good Ethics Always Make for Good Business? *Strategic Management Journal* 17. 499–500.
165. Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics* 41. str. 27-43
166. Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy – problem of strategic fit. *Long Range Planining*, vol. 20. No. 4.
167. Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring the perceived support for innovation in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63(5). 553-562.
168. Sikavica, P., Novak, M. (1993). *Poslovna organizacija*. Informator. Zagreb.
169. Sims, R. R. (2000). Changing an Organization's Culture Under New Leadership. *Journal of Business Ethics* 25. 65 – 78.
170. Sims, H.P., LaFollete, W.R. (1975). An assessment of the Litwin and Stringer organization climate questionnaire. *Personel Psychology* 28. 19 – 38.
171. Solomon, R. C. (1999). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. New York: OxfordUniversity Press.
172. Solomon, R. C. (2000). Business with virtue: Maybe next year? *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 339.
173. Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. *Organization Studies*, 25(6), 1021–1043.
174. Sorensen, J. B. (2002). The strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*. vol. 47. Br. 1. 70-91
175. Spector, P. E., Cooper, C. L., Sparks, K. (2001). An international study of the psychometric properties of the Hofstede Value Survey Module 1994: A comparison of individual and country/province level results. *Applied Psychology: an International Review*, 50 (2).

176. Steiner, G. A., Steiner J. F., (2000). *Business, Government and Society: A Managerial Perspective*. 9th ed, McGraw Hills, Boston, USA.
177. Stoner, R., C., (1989). *The Foundations of Business Ethics: Exploring the Relationship Between Organization Culture, Moral Values and Actions*. *SAM Advanced Management Journal*. Str. 38-43.
178. Supek, O. (1989). *Etnos i kultura. Migracijske i etničke teme*, Vol.5 No. 2-3. 145 – 153.
179. Svenson, G. & Wood, G. (2003). *The dynamic of business ethics: a function of time and culture – cases and models*. *Management Decisions*, 41(4). Str. 350 – 361.
180. Roosevelt Thomasml., R. (1996). *Redifining Diversity*. New York: American Management Association.
181. Sušanĳ, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura: konceptualizacija i empirijsko istraživanje*. Naklada Slap. Jastrebarsko
182. Šundalić, A, Pavić, Ź. (2011). *Između vrijednosti obrazovanja i negativnog sociokulturnog nasljeđa. Društvena istraživanja*. Zagreb. Str. 943-965. DOI: 10.5559/di.20.4.02
183. Tagiuri, R., Litwin, G.H. (1968). *Organizational Climate: Explorating of a Concept*. Harvard University Press. Boston.
184. Thomas, T., J. Schermerhorn and J. Dienhart. (2004). *Strategic leadership of ethical behavior in business*. *Academy of Management Executive*, 18, no. 2. 56–66.
185. Thomas, J., Waterman, R.H., Peters Jr. (1982). *In Search of Excellence, Lessons from America's Best – Run Companies*. New York: Harper & Row.
186. Timmons, M. (2002). *Moral Theory*. Rowman & Littlefriend Publishers Inc. Lanhman
187. Treece, B.J. (1998). *Nissan Rattles Japan with Tough Ethics Code*. *Automotive News*. 1. 49.
188. Triandis, H. C. (1994). *Cross – cultural Industrial and Organizational Psychology*. U: Triandis, H.C., Dunnette, M.D., Hough, L.M. (ur) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. 2 izdanje. 103-172.
189. Trevino, L. K. (1986). *Ethical Decision Making in Organizations: A Person – Situation Interactionist Model*. *The Academy of Management Review*. Vol. 11. Br. 3. 601 – 617.

190. Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works. *California Management Review*, 41. 131–151
191. Trevino, K.,L., Butterfield, D., K., McCabe, L., D. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*. Vol.8. issue 3. ISSN 1052-150X. str. 447-476.
192. Trevino, L. (1990a). A Cultural Perspective on Changing Organizational Ethics u R. Woodman i W. Passmore (eds). *Research in Organizational Change and Development* (Jai Press, Greenwich, CT), str. 195 – 230.
193. Trevino, L., M. Brown, and L.P. Hartman. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56, no. 1: 5–37.
194. Trevino, Butterfield and McCabe. (2001). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *The Next Phase of Business Ethics*, 3: 301-337.
195. Trevino, L., Weaver, G. R. (2001). The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective. *Human Resource Management Review* 11(1). Str. 113 - 134
196. Trevino, Weaver, Gibson and Toffler. (1999) *Managing Ethics and Compliance: What Works and What Hurts*. *California Management Review*, 41 (2).
197. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, Inc.
198. Yueah Cin, L. (2009). Study on the ethical view in Malaysia and the relationship between personality and ethical behaviour. International Graduate School of Business, Division of Business And Enterprise University of South Australia.
199. ERC (Ethics Resource Center), [www.ethics.org](http://www.ethics.org) (posjećena: 28.2.2015.)
200. Učur, M. (2014). Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore (od etičkih načela do surove prakse). *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.* (1991) v. 35, br. 1. str. 429-443.
201. Van Aswegen, A. S. & Engelbrecht, A. S. (2009). The relationship between transformational leadership, integrity and an ethical climate in organisations. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur* 7(1), Art.175, DOI: 10.4102/sajhrm.v7i1.175



202. Vandenberghe, C. (1999). Organizational Culture, Person – Culture Fit, and Turnover: A Replication in the Health Care Industry. *Journal of Organizational Behavior*. Volume 20, Issue 2. DOI: 10.1002/(SICI)1099-1379. Str. 175 – 184
203. Velasquez, M. G. (1998). *Business ethics: concepts and cases* (4 ed), Prentice Hall: Upper Saddle River, New York
204. Victor, B. and Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125
205. Victor, B. and Cullen, J. B. (1987). A theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. *U: Research in Corporate Social Performance and Policy* 9. Frederick, W. C. (ur). 51 – 57.
206. Vidanec, D. (2011). *Uvod u etiku poslovanja. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“*
207. Vila, A. (1992). *Japanski principi organizacije i rukovođenja. XI. Posvetovanje organizatorjev dela. Organizacija, informatika, kadri – perspektiva razvoja. Univerza v Mariboru. FOV Kranj. Portorož.*
208. Vitell, S. J., Nwachukwu, S. L., i Barnes, J. H. (1993). The effects of culture on ethical decision – making: an application of Hofstede's Typology. *Journal of Business Ethics*. 12. Str. 753 -760.
209. Vujić, V. (2005). *Menadžment ljudskog kapitala. Fakultet za turistički i hotelski menadžment. Opatija*
210. Weber, M. (1968). *Protestantska etika i duh kapitalizma. Veselin Masleša. Sarajevo.*
211. Weber, R. A. i Camerer, C. F. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*. Str. 400-412.
212. Weihrich, H., Koontz, H. (1994). *Menadžment. 10. Izdanje. Mate. Zagreb.*
213. Weller, S. (1988) The effectiveness of corporate codes of ethics, *Journal of Business Ethics*, 7, 389-395
214. Wilson, A. M. (2001). Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367
215. Wimbush, J. C. and Shepard, J. M. (1994). Toward an understanding of ethical climate: Its relationship to ethical behavior and supervisory influence. *Journal of Business Ethics* 13(8). 637- 647.

216. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). Organizacija. Drugo, dopunjeno i izmijenjeno izdanje. Sveučilište u Zagrebu. Zagreb.

## **PRILOG 1:**

### **VODIČ KROZ DUBINSKI INTERVJU**

#### **TEMA DOKTORSKE DISERTACIJE: „UTJECAJ ELEMENATA ORGANIZACIJSKE KULTURE NA PERCEPCIJU ETIČKOG POSLOVANJA“**

**Napomena: Pitanja su samo vodič kroz istraživanje. Sve što smatrate da treba dodati i bilo bi korisno, molim Vas da slobodno upišete. Također, ako Vaša organizacija ima neke druge posebnosti koje se odnose na organizacijsko ponašanje, a nisu obuhvaćene ovim pitanjima, onda upozorite na njih. Sva prikupljena mišljenja koristit će se skupno te će pomoći pri oblikovanju obrasca za drugi dio istraživanja. Istraživanje je potpuno anonimno.**

1. Koji su ciljevi/svrha Vaše organizacije? Što želite postići svojim poslovanjem?
2. Što smatrate svojom glavnom odgovornošću kao vrhovnog šefa/direktora?
3. Postoje li organizacijski rituali u Vašoj organizaciji? Nešto poput jutarnje kave sa zaposlenicima, tjednih sastanaka, druženja u organizaciji ili izvan nje, određenih proslava i dr.
4. Postoji li određeni, prepoznatljivi stil odijevanja u organizaciji (uniforme)? Tko ih nosi?
5. Postoji li poseban način komunikacije unutar organizacije? (sleng, e-mail...)
6. Postoji li sustav nagrađivanja? Tko odlučuje o nagradama?
7. Što mislite o tvrdnji „Jedina odgovornost poslovanja (i izvršnih direktora) jest povećanje profita“ (Friedman, 1970.)?
8. Kakav je po Vama „učinkoviti vođa“?
9. Smatrate li da je važnost organizacijske kulture (organizacijskih rituala, druženja, stila odijevanja, načina komunikacije i dr.) prenaplašena?
10. Što mislite da kreira imidž Vaše organizacije? Kakvim Vas drugi doživljavaju?
11. Koliko je etičnost zanimljiva poduzetnicima, rukovoditeljima i ostalim zaposlenicima?
12. Gdje su uzroci i izvori neetičkog ponašanja? Javlja li se oni primjerice u trenutku kada kupci ne plaćaju robu/usluge, kršenja nekog zakona, krađa (primjer velikih financijskih skandala u RH)?

13. Na koji način vrhovni menadžment/uprava može stvarati i održavati etičku kulturu (etičko ponašanje) u organizaciji na visokoj razini?
14. Postoji li etički kodeks u Vašoj organizaciji?
15. Smatrate li da moralno ispravno poslovanje donosi profit ili smatrate da profit nije u korelaciji s moralnim poslovanjem?
16. Molim Vas, zamislite etičku organizaciju. U jednoj do dvije rečenice opišite koja obilježja ima takva organizacija.
17. Poznajete li takvu organizaciju?

## PRILOG 2.

### ANKETNI UPITNIK

Poštovani,

pred Vama se nalazi kratka anketa koja je napravljena u svrhu prikupljanja podataka potrebnih za izradu doktorske disertacije pod naslovom „Utjecaj elemenata organizacijske kulture na percepciju etičkog poslovanja“. Njezinom obradom dobit će se korisne informacije o organizacijskoj kulturi i njezinu utjecaju na etičko poslovanje. Ovo istraživanje odnosi se na organizaciju u kojoj trenutno radite. Ako ste nezaposleni ili umirovljeni, Vaši odgovori neka se odnose na posljednju organizaciju (tvrtku, obrt, ustanovu...) u kojoj ste radili. Anketa je anonimna i svi prikupljeni odgovori upotrijebit će se isključivo u znanstvene svrhe.

Unaprijed Vam zahvaljujem na vremenu i strpljenju.

Ivana Tokić, mag. oec.

Odjel za kulturologiju u sastavu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

1. Spol:

- a. muško
- b. žensko

2. Dob:

- a. 18 - 25 godina
- b. 26 - 35 godina
- c. 36 - 45 godina
- d. 46 - 55 godina
- e. 56 - 65 godina
- f. 66 i više

3. Stupanj obrazovanja:

- a. srednja škola ili niže
- b. fakultet ili više

4. Sektor u kojem radite

(Ako ste nezaposleni ili u mirovini, označite sektor kojemu je pripadalo Vaše posljednje mjesto zaposlenja.)

- a. PRIMARNI SEKTOR (ratarstvo, stočarstvo, lov, ribolov, šumarstvo)
- b. SEKUNDARNI SEKTOR (industrija, rudarstvo, građevinarstvo, brodogradnja, proizvodni obrt)
- c. TERCIJARNI SEKTOR (promet, trgovina, ugostiteljstvo, turizam, novčarstvo, uslužni obrti)
- d. KVARTARNI SEKTOR (uprava, obrana, školstvo, zdravstvo, znanost)
- e. KVINTARNI SEKTOR (informatičke djelatnosti)
- f. \_\_\_\_\_

5. Broj zaposlenika u Vašoj organizaciji

- a. do 10 zaposlenika
- b. od 10 do 100 zaposlenika
- c. više od 100 zaposlenika

6. Vaš položaj unutar organizacije

- a. direktor, vlasnik
- b. rukovoditelj, šef odjela
- c. neki drugi rukovodeći položaj u organizaciji
- d. nerukovodeći položaj u organizaciji (djelatnik)
- e. nešto drugo \_\_\_\_\_

7. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 – 5, gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

Ukupno gledajući, smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno	1	2	3	4	5
Pravedno sam plaćen(a) za rad koji obavljam	1	2	3	4	5
Svoje zadatke obavljam na pošten način	1	2	3	4	5
Ponašanje uprave odražava zajednički skup	1	2	3	4	5

normi i vrijednosti					
Uprava predstavlja dobar primjer u smislu etičkog ponašanja	1	2	3	4	5
Uprava komunicira važnost etike i integriteta jasno i uvjerljivo	1	2	3	4	5
Uprava nikada ne odobrava neetičke ili ilegalne radnje za ostvarenje poslovnih ciljeva	1	2	3	4	5

8. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 - 5 gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije	1	2	3	4	5
U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadređeni govori o važnosti etike i integriteta jasno i uvjerljivo	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadređeni nikada ne bi odobrio neetičke ili ilegalne radnje za ostvarenje poslovnih ciljeva	1	2	3	4	5
Moj neposredno nadređeni čini ono što kaže	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji ponekad sam pitan da učinim radnje koje su u sukobu s mojom savjesti	1	2	3	4	5

9. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 - 5 gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

Kako bih postigao uspjeh u svojoj organizaciji, ponekad žrtvujem vlastita moralna uvjerenja	1	2	3	4	5
Nemam dovoljno vremena na raspolaganju da bih odgovorno provodio radne zadatke	1	2	3	4	5
Nemam dovoljno informacija na raspolaganju da bih odgovorno provodio	1	2	3	4	5

radne zadatke					
Na svojem radnom mjestu ponekad zbog pritiska kršim pravila	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji svi gledaju najbolje interese za organizaciju	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji prevladavaju uzajamni odnosi povjerenja između zaposlenika i uprave, tj. menadžmenta	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji međusobno se odnosimo s poštovanjem	1	2	3	4	5

10. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 - 5 gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, moj će šef to saznati	1	2	3	4	5
Ako moj kolega radi nešto nedopušteno, moji kolege i ja ćemo saznati	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji postoji odgovarajuća svijest o mogućim prekršajima i incidentima u organizaciji	1	2	3	4	5
Menadžment/uprava su svjesni vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji prijave neetičkog ponašanja poduzimaju se s oprezom	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji imam mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji prijave neetičkog ponašanja shvaćaju se ozbiljno	1	2	3	4	5

11. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 - 5 gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

U mojoj organizaciji postoji mogućnost za raspravu o osobnim moralnim nedoumicama	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja	1	2	3	4	5
Ako se nekoga pozove da objasni svoje	1	2	3	4	5



ponašanje, to se čini s punim poštovanjem					
U mojoj organizaciji postoji mogućnost za ispravljanje neetičkog ponašanja	1	2	3	4	5
U mojoj organizaciji ljudi odgovaraju za svoje radnje	1	2	3	4	5
U mojoj je organizaciji moralno ponašanje visoko vrijednovano	1	2	3	4	5
Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se ponaša nemoralno	1	2	3	4	5

12. Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 - 5 gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

U mojoj organizaciji zaposlenici će biti kažnjeni ako se ponašaju nemoralno	1	2	3	4	5
Organizacija nastoji izgraditi odnose povjerenja i poštovanja sa svojim interesnim dionicima (npr. kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, vlasnicima i zajednici)	1	2	3	4	5
Organizacijske vrijednosti čine temelj za sve vidove ponašanja organizacije	1	2	3	4	5
Organizacija uravnotežuje stvaranje dobiti s potrebama kupaca – ravnoteža između dobiti i kvalitete proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
Naglasak se stavlja na kvalitetu procesa koji vodi kvaliteti proizvoda i usluga	1	2	3	4	5
Direktori/rukovoditelji stavljaju dugoročnu perspektivu ispred kratkoročne	1	2	3	4	5
Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika	1	2	3	4	5
Radni zadatci koje moram obaviti smisleni su i učinkoviti	1	2	3	4	5

Zahvaljujem na sudjelovanju!

## ŽIVOTOPIS

Ivana Tokić rođena je 26. kolovoza 1985. Od 2013. stručna je suradnica u nastavi na Katedri za kulturalni menadžment Odjela za kulturologiju u sastavu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. Izvodi kolegije iz područja ekonomije i menadžmenta.

Završila je Ekonomski fakultet u Osijeku gdje je 2009. godine stekla zvanje diplomirane ekonomistice. Za njemačku tvrtku OVB radila je kao financijski savjetnik za fizičke osobe. Položila je ispit HANFA-e za licenciju zastupnika u osiguranju. Nakon završetka studija dodatno se obrazuje za samostalnog knjigovođu. Godine 2010. zapošljava se u Uredu za znanost pri upravi Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera, a 2011. godine počinje raditi kao stručna suradnica u Uredu za kvalitetu Odjela za kulturologiju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera. Od 2013. radi kao stručna suradnica u nastavi na Odjelu za kulturologiju u sastavu Sveučilišta J. J. Strossmayera. Akademske 2011./2012. godine upisala je interdisciplinarni doktorski studij Kulturologija (smjer Menadžment u kulturi, umjetnosti i obrazovanju). Jedna je od nositeljica projekta Scena osječkih studenata (S.O.S.) koji studentima omogućava praksu u području kulturalnog menadžmenta. Sudjeluje u organizacijskom timu koncertnog ciklusa Osječke glazbene srijede, jedinom koncertnom ciklusu takve vrste u ovom dijelu Hrvatske. Objavila je nekoliko znanstvenih radova te sudjelovala na nekoliko znanstvenih konferencija.