

# ETIČKA I DRUŠTVENA ODGOVORNOST MENADŽERA

---

**Markić, Bernarda**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:974002>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Bernarda Markić

**ETIČKA I DRUŠTVENA  
ODGOVORNOST MENADŽERA**  
(završni rad)

Zagreb, listopad 2020.godine



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Preddiplomski stručni studij

Smjer manager marketinga

**ETIČKA I DRUŠTVENA  
ODGOVORNOST MENADŽERA**

(završni rad)

MENTOR

doc. dr. sc. Dijana Vuković

STUDENT/ICA

Bernarda Markić

Zagreb, listopad 2020.godine

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se svojoj profesorici i mentorici, doc. dr. sc. Dijani Vuković na pruženoj podršci, susretljivosti, pomoći i savjetima tijekom izrade završnog rada. Također zahvaljujem svim profesorima i asistentima na suradnji, ugodnom boravku, stečenim znanjima i nastavku studiranja na Poslovnom veleučilištu Zagreb.

## SAŽETAK

Sve je veći interes za usustavljanje poslovne etike u poslovanje, jer je prepoznata njezina važnost ukoliko poduzeća žele dugoročnu održivost. Suvremenost suočava čovjeka s egzistencijalnim pitanjima koja uvjetuju razni faktori. Stoga je još važnije staviti naglasak na etičnost. Etika počiva na moralu, pravednosti, ljubavi i slobodi. Cilj je stvoriti takvu tvrtku u kojoj će biti zastupljeno sve prethodno navedeno. Imperativ uspješne organizacije nalaže „stopljenost“ etike i profitabilnosti u poslovanju. Samo ono poduzeće koje je prožeto etičkim načelima i etički vođenim postupcima postaje dugoročno održivo i uspješno te kojemu je najvažniji ekonomski cilj (ostvarenje profita) protkan poslovnom etikom. Stoga, etika je ključan element uspješnog poslovanja koja postoji kao pružatelj istinitih informacija te opisuje konkretan i pošten odnos tvrtke prema djelatnicima, djelatnika međusobno, te tvrtke prema zajednici i okolini u kojoj djeluje. Poslovna etika prvenstveno polazi od vođa, koji su ključni u stvaranju „etičke“ klime u svojoj organizaciji, a takva uloga zahtijeva visok stupanj senzibiliteta prema svima unutar poduzeća. Etični vođe poštuju druge, angažirani su na ostvarenje zajedničkog dobra poduzeća i djelatnika, pravični su i iskreni te teže zajedničkom uspjehu. Poduzeće, za razliku od pojedinaca, kao institucija, nema savjest ni osjećaj te je krajnje vrijeme da se preispitaju načela poslovanja i razmisli o etici u poslovanju. Naposljetku, etično ponašanje ljudi ostvaruje održivi uspjeh poduzeća, a ujedno ima pozitivne učinke na zajednicu u kojoj djeluje te okoliš u kojem se nalazi.

Kroz utvrđivanje teorijskog okvira društveno odgovornog poslovanja, ovim radom je, uz integrativni pristup, prikazana marketinška dimenzija tog poslovnog koncepta. Temeljem dodirnih točaka između društveno odgovornog poslovanja i marketinga, stvorena je podloga za prikaz konkretnih aktivnosti koje poduzeća može poduzeti ukoliko u potpunosti želi iskoristiti prednosti koje nosi integracija društveno odgovornog poslovanja u strateški marketing. Kako poslovne odluke donose članovi organizacije odnosno njeni zaposlenici, provedeno je konkluzivno deskriptivno istraživanje.

***Ključne riječi:*** društveno odgovorno poslovanje, poslovna etika, etika, menadžment

## **ABSTRACT**

There is a growing interest in getting business ethics into the business, as it recognises its importance if businesses want long-term sustainability. Modernity confronts man with existential questions that are conditioned by various factors. It is therefore even more important to put emphasis on ethics. Ethics rests on morality, righteousness, love and freedom.

The aim is to create such a company in which all of the above will be represented. The imperative of a successful organization dictates the "melting" of ethics and profitability in business. Only that company that is imbued with ethical principles and ethically guided procedures becomes sustainable and successful in the long term and whose most important economic goal (profit-making) is through business ethics. Therefore, ethics is a key element of a successful business that exists as a provider of truthful information and describes the company's concrete and honest relationship with employees, employees and the company to the community and the environment in which it operates. Business ethics primarily stem from leaders, who are crucial in creating an "ethical" climate in their organization, and such a role requires a high degree of sensitivity to everyone within the company. Ethical leaders respect others, are engaged in achieving a common good of enterprise and employees, are fair and honest, and strive for shared success. The company, unlike individuals, as an institution, has no conscience or feel and it is high time to rethink the principles of business and think about the ethics of business. Finally, the ethical behaviour of people achieves the sustainable success of the company, while also having positive effects on the community in which it operates and the environment in which it is located.

Through the determination of the theoretical framework of socially responsible business, this work, with an integrative approach, presents the marketing dimension of this business concept. Based on the touch points between corporate social responsibility and marketing, a background has been created to show the specific actions that businesses can take if it is fully committed to taking full advantage of the benefits of the INTEGRATION of the DOP into strategic marketing. Since business decisions are made by members of the organization or its employees, a conceited descriptive survey.

**Keywords:** *social responsibility, business ethics, ethics, management*

U Zagrebu, \_\_\_\_\_ godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

Etička i društvena odgovornost menadžera

izradio/la samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

doc.dr.sc. Dijana Vuković.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan od strane prof. Ivana Muža

Izjavljujem i da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

Etička i društvena odgovornost menadžera

---

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Bernarda Markić**

**OIB: 09016848430**

---

(potpis)



## Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.2. Struktura rada.....	1
<b>2. POSLOVNA ETIKA</b> .....	3
2.1. Značenje i primjena poslovne etike .....	3
2.2. Faktori etičkog ponašanja kompanije .....	5
2.3. Način donošenja etičkih odluka .....	8
2.4. Proces donošenja etičkih odluka .....	10
2.5. Etičko poslovno upravljanje.....	12
<b>3. KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI</b> .....	15
3.1. Pojam i evolucija koncepta društvene odgovornosti.....	15
3.2. Upravljanje društvenim utjecajima i odgovornost poduzeća kao temeljni zadatak menadžera .....	17
3.3. Društvena odgovornost kao poslovni imperativ .....	18
<b>4. MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE</b> .....	20
4.1. Pojam menadžmenta .....	20
4.2. Vrste društvene odgovornosti poslovnih sustava .....	26
4.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja .....	28
4.3.1. <i>Ekonomska dimenzija</i> .....	29
4.3.2. <i>Društvena dimenzija</i> .....	32
4.3.3. <i>Ekološka dimenzija</i> .....	34
4.3.4. <i>Etička dimenzija</i> .....	36
4.3.5. <i>Upravljačka dimenzija</i> .....	38
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	40
<b>6. LITERATURA</b> .....	42

## **1. UVOD**

Globalni problemi traže globalna rješenja koja su nemoguća bez izgradnje i uspostavljanja nove mreže globalnih institucija s normama i pravilima koja će zahtijevati globalni konsenzus. Taj konsenzus mora biti ekspliciran iz dosadašnjeg upravljačkog modela koji je daleko od savršenoga, ali je najveće dostignuće ili posljednji stupanj evolucijskog procesa upravljanja ljudskim društvom, liberalne demokracije. Izgradnja mreže globalnih institucija, etičkih normi i pravila koja će poštovati uzajamnost u različitosti, poštujući ljudska prava malih naroda, i njihovu kulturnu i jezičnu baštinu. Potreba za dubljim promišljanjem ekonomskih problema u globaliziranoj ekonomiji stavlja zahtjev za etičko preispitivanje i vrednovanje rezultata do kojih je došla pozitivna ekonomsko-empirijska analiza sa svrhom pronalaženja optimuma između etike i ekonomske znanosti.

Tema ovog rada je Etička i društvena odgovornost menadžera. Cilj rada je analiza i obrada tema društvene odgovornosti u poduzeću i primjena poslovne etike u poduzeću.

### **1.1. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Prilikom pisanja ovog rada korištena je sekundarna metoda prikupljanja podataka, koji su dostupni u obliku raznih izvora poput znanstvenih članaka, internetskih izvora, stručnih publikacija i relevantne literature. Podatci koji su analizirani, sakupljeni su iz raznih izvora kako bi se stvorila jasnija slika o izabranoj temi rada. Iz prikupljenih podataka koje su nastojane objasniti, došli smo do zaključka koji je doprinjeo lakšem shvaćanju teme rada koja je obrađena.

### **1.2. Struktura rada**

Sadržaj ovog rada sastoji se od 4 poglavlja koja se mogu podijeliti i na tri glavne cjeline: uvod, razrada teme završnog rada i zaključak.

U uvodnom dijelu govorimo ukratko o temi rada, sadržaju koji slijedi u nastavku i strukturi rada.

Razrada teme rada odvija se kroz nekoliko poglavlja.

U drugom dijelu pod nazivom *Poslovna etika*, govorimo o značenju poslovne etike, procesu donošenja odluka u poslovnoj etici, etičkom poslovnom upravljanju organizacije, faktorima etičkog ponašanja kompanije i općenito o poslovnoj etici.

Treći dio pod nazivom *Koncept društvene odgovornosti* odnosi se na pojam i evoluciju koncepta društvene odgovornosti, poslovni imperativ u društvenoj odgovornosti i upravljanje društvenim utjecajima.

U četvrtom poglavlju, koje je ujedno i posljednje poglavlje objasniti ćemo pet dimenzija društvenog odgovornog poslovanja. Također, u četvrtom dijelu pod nazivom *Menadžment i društveno odgovorno poslovanje* bazirati ćemo se na objašnjavanju pojma menadžmenta i vrsta društvenih odgovornosti poslovnih sustava, te općenito o menadžmentu i društveno odgovornom poslovanju.

Na kraju ovog rada nalaze se zaključak, popis literature i slika.

## 2. POSLOVNA ETIKA

Etika (od grčke riječi ethos- običaj, navada, značenje, ćud) može se definirati na više načina. Prije svega, etiku se može definirati i kao filozofsku disciplinu koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljne kriterije moralno vrednovanje, kao i zasnovanost i izvor morala. Etika kao znanost o moralu nema samo zadaću upoznati ljude s tim što je moral i koje su njegove osnovne komponente, već i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Zadaća etike nije samo u upozoravanju na sva različita gledanja ljudi nego i u davanju vrijednosne ocjene i upućivanja na prave i istinske vrijednosti. Prema tome, predmet proučavanja etike je moral, odnosno aktivnosti i praksa koji uzimaju u obzir važnost dobrog i lošeg te pravila koja reguliraju te aktivnosti.<sup>1</sup>

Etika se bavi ponašanjem ljudi, utvrđujući pravila moralnog ponašanja koja se obično nazivaju etičkim kodeksom ili etičkim principima. Etičkim kodeksom su obuhvaćena načela, pravila i politike kojima se usmjerava ponašanje. S praktičnog stajališta etika se obično definira kao kodeks moralnih principa i vrijednosti koji upravljaju ponašanjem pojedinca ili grupa u odnosu prema onome što je dobro ili loše.

S obzirom na to da se etika definira kao osobno uvjerenje u ono što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo, iz toga slijede tri temeljne implikacije:

- Prva implikacija odnosi se na individualnost etike- ljudi imaju etiku, a ne organizacije.
- Druga implikacija se odnosi na etičko ponašanje koje može varirati od osobe do osobe.
- Treća implikacija se odnosi na relevantnost, a ne apsolutnost etike.

### 2.1.Značenje i primjena poslovne etike

S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standarde u odnosu prema onomu što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu prema eksternoj okolini. Etički problem nastaje u onim situacijama kad odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima.<sup>2</sup>

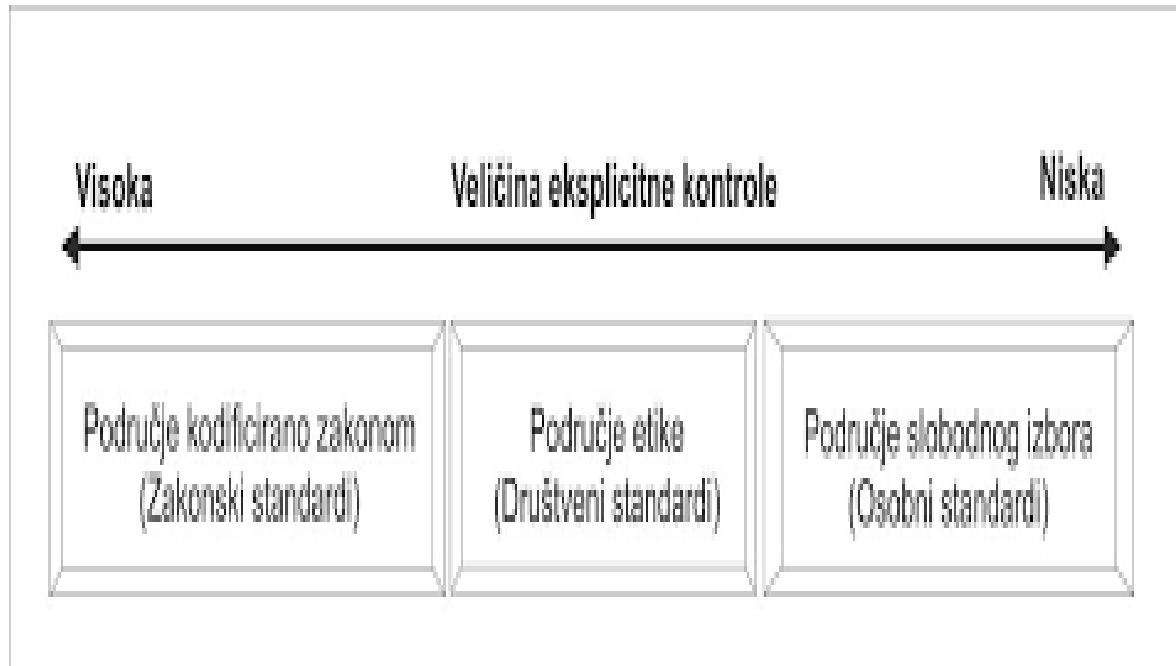
Da bi se etika bolje razumjela, najbolje je komparirati ju sa zakonima i slobodnim izborom kako je učinjeno na slici broj 1. Slika 1. donosi prikaz područja etike obzirom na veličinu

---

<sup>1</sup> Bebek, B., Kolumbić, A. (2005): *Poslovna etika*, Sinergija, str.52.

<sup>2</sup> Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.60

eksplicitne kontrole koja se kreće između područja koje je definirano zakonom, odnosno zakonskim standardima i osobnim standardima.



**Slika br.1.:** Prikaz područja djelovanje etike obzirom na veličinu eksplicitne kontrole

Izvor: Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str. 59

Prva je kategorija kodificirana zakonom u kojemu su definirane vrijednosti i standardi koji se provode u sudovima. U tom području zakonom su propisane obveze ponašanja ljudi i organizacija.

Područje slobode izbora suprotan je kraj skale i pripada ponašanju o kojemu zakoni ne govore i u kojemu se pojedinac ili organizacija raduju potpunoj slobodi. U tom području oni mogu potpuno slobodno birati.<sup>3</sup>

Između ta dva područja leži područje etike; iako nema specifične zakone, ipak ima standarde vladanja koji se temelje na zajedničkim principima i vrijednostima o moralnom vladanju koje vodi pojedince ili poduzeće. U području slobode izbora, poslušnost je potpuno osobna stvar. U području kodificirano zakonom poslušnost je propisana legalnim sustavom. U području etičkog ponašanja poslušnost nije prisilna norma i standard po kojemu se individua ili poduzeće ponaša. Etički prihvatljiva odluka je i zakonski i moralno prihvatljiva za širu zajednicu.

<sup>3</sup> M.Buble (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.60-61

Odnos između etike i zakona nije tako jednostavan da bi se moglo reći ako je u skladu sa zakonom, etično je. Taj se problem može najbolje predočiti na primjeru donošenja odluka.<sup>4</sup>

## 2.2. Faktori etičkog ponašanja kompanije

Upravljanje poslovnom etikom postaje iznimno važna zadaća menadžmenta. Suvremeni menadžeri sve više shvaćaju da je njihova obveza i odgovornost razvijati etičke programe i stalno unaprjeđivanje etičnog ponašanja u cijeloj organizaciji. Zapravo, sve više shvaćaju da se poslovnom i organizacijskom etikom može i mora upravljati.

Upravljanje etikom pretpostavlja razvijanje etičkih programa i mehanizama za njihovo ostvarivanje. Etičke programe korporacije čine vrijednosti, politike i aktivnosti koje utječu na ispravnost odnosno na etičnost organizacije. Zapravo menadžeri moraju utvrditi vrijednosti, programe i aktivnosti koje osiguravaju etično ponašanje organizacija i koje vode njihova poslovanja.<sup>5</sup>

Etično poslovanje ovisi o ličnosti menadžera i o organizacijskim vrijednostima, politikama i praksi koju uvodi i promiče menadžment. Etični menadžeri i općenito etični pojedinci nužan su, ali ne i jedini uvjet za etično ponašanje i poslovanje organizacije. Etično poslovanje i ponašanje mora postati vrhovna vrijednost cijele organizacije i njezine kulture. Može se reći da su etična organizacija i menadžment uvjet etičnog poslovanja. Etično poslovanje i etična organizacija temelje se na etičnim pojedincima, etičnom vodstvu te etičkim strukturama i sustavima.

Etično vodstvo temelji se na: moralnoj osobi i moralnom menadžeru. Biti moralan menadžer znači biti uzor etičnog ponašanja, postavljati, promicati i svojim ponašanjem potvrđivati visoke moralne i etičke vrijednosti i standarde, primjenjivati sustav nagrađivanja svih i držati svakog odgovornim za provođenje vrijednosti i etičkih standarda.<sup>6</sup>

Etički kodeks je najčešći, može se reći i obvezni instrument osiguravanja etičnog odlučivanja i ponašanja u organizacijama. Riječ je o dokumentu u kojemu organizacije sažeto iznose najvažnije vrijednosti prema kojima žele djelovati i standarde prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja u organizaciji. Ukratko, to je formalna organizacijska izjava o vrijednostima koje određuju njezino ponašanje prema etici i društvenoj odgovornosti.

---

<sup>4</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.61

<sup>5</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P.(2008): *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str.548-549

<sup>6</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008): *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str.550

Uobičajeno se naziva kredo. Etički kodeks javnosti pokazuje namjere i temeljne vrijednosti kojih se želi pridržavati organizacija. Ciljevi etičkog kodeksa su<sup>7</sup>:

- Postavljanje okvira za etično ponašanje
- Pomoć zaposlenicima pri odlučivanju i priječenju neetičnog ponašanja
- Jačanje morala i timskog rada u organizaciji
- Motiviranje zaposlenika
- Stvaranje povjerenja potrošača i investitora
- Pružanje bolje usluge i postizanje veće koristi za potrošače
- Jačanje imidža organizacije u javnosti
- Unaprjeđivanje visokih standarda poslovne prakse

Etički odbor čini grupa menadžera kojima je zadaća postavljanje etičkih standarda, kontrola etičnosti kompanije i donošenje odluka o upitnim etičkim pitanjima i dilemama. Obično se osniva na razini uprave, ali ga sve više kompanija osniva i na razini divizija radi boljeg upravljanja poslovnom i organizacijskom etikom i radi kontrole provođenja etičkih programa i kodeksa.<sup>8</sup>

Menadžeri su presudan čimbenik u osiguravanju i promicanju etičnog ponašanja u organizacijama. Zaposlenici će biti onoliko etični prema organizaciji, njezinim klijentima i potrošačima koliko su menadžeri etični prema njima. Neetični menadžeri omogućuju i potiču neetično ponašanje zaposlenika. Postoji niz načela etičnog menadžmenta i smjernica koje menadžeri trebaju slijediti kako bi osigurali etičnost.

---

<sup>7</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008); *Suvremeni menadžement; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 528

<sup>8</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008); *Suvremeni menadžement; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str.551-552

**Tablica br.1. Načela etičnog menadžmenta**

Zapošljavanje etičnih ljudi	Lakše je osigurati etično ponašanje ako organizacija zapošljava ljude s načelima. Treba tražiti takve ljude i isticati da su njihova načela i etičnost razlog njihova zapošljavanja. To je posebno važno za identifikaciju i selekciju menadžera.
Postavljanje vrijednosti i standarda, a ne pravila	Ljudi moraju znati što se od njih očekuje i koji su kriteriji etičnog ponašanja.
Informiranost o događanjima u organizaciji	Menadžeri ne smiju dopustiti da budu izolirani, da ne znaju što se događa u organizaciji jer ih to ne oslobađa od odgovornosti. Zato treba uspostavljati organizacijske mehanizme za dobivanje svih relevantnih informacija, posebice onih koje upućuju na potencijalno neetično ponašanje.
Besprijekoran etički primjer menadžera	Menadžeri pružaju model ponašanja, stoga se moraju dosljedno i postojano pridržavati etičkog kodeksa. Zaposlenici, više pažnje pridaju onome što menadžeri rade nego o onome što govore, stoga menadžeri moraju paziti i na neizravne signale koje šalju svojim ponašanjem. Oni moraju djelovati etično u svim situacijama i prema svim interesno-utjecajnim grupama, partnerima, konkurentima i drugima, a ne samo prema zaposlenicima.
Nagrađivanje etičnog ponašanja	U organizacijama je potrebno uspostaviti sustav ocjenjivanja i nagrađivanja etičnog ponašanja kako bi svaki zaposlenik shvatio da se etika isplati i da je korisna i na organizacijskoj i na osobnoj razini.
Ugrađivanje korporacijske etike u programe obrazovanja i usavršavanja zaposlenika	Sastavni dio stalnog obrazovanja zaposlenika mora postati i obrazovanje iz etike i etičnog ponašanja prema svim sudionicima u poslovnom i društvenom životu.
Etička analiza i evaluacija	Zapravo je praćenje pridržavanja i primjene etičkih standarda u svakodnevnim aktivnostima i svim relevantnim odlukama.

*Izvor: Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008): Suvremeni menadžement; Vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, str.554*



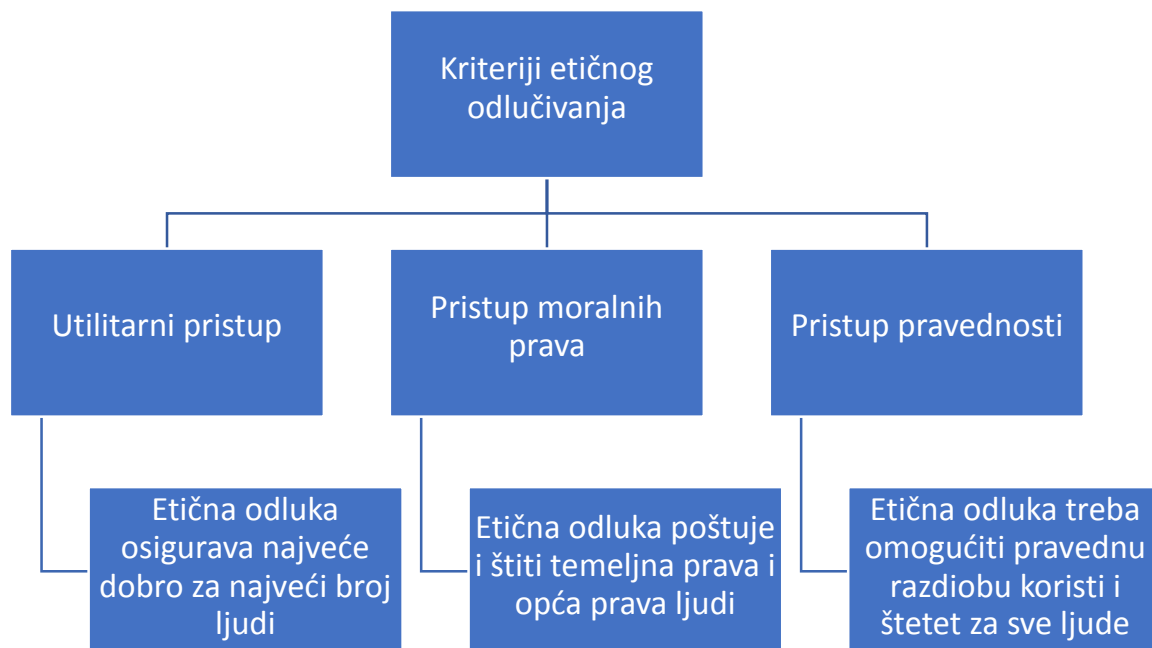
## 2.3.Način donošenja etičkih odluka

Prilikom donošenja odluka menadžment uzima u obzir različite vrijednosti i norme. Vrijednosti upravljaju individualnim odlukama, osjećajima i akcijama, a da pojedinci toga često i nisu svjesni. Iz tih se vrijednosti izvode etičke norme koje čine kriterije za donošenje etičkih odluka. Pri tome te vrijednosti i norme mogu ponekad biti u suprotnosti jedna s drugom.

Razlikuju se dvije grupe tih vrijednosti i normi<sup>9</sup>:

- Tradicionalne poslovne vrijednosti i norme (sloboda pojedinca, individualna odgovornost i proizvodnosti)
- Društvene vrijednosti i norme (dostojanstvo čovjeka, zajedništvo i pravednosti)

Etičke prosudbe o tome što je etično, a što nije etično često su posljedica razlika u osobnim vrijednostima i mišljenjima. Stoga su menadžerima u analizi i ocjeni etičnosti odluka, postupaka i politika potrebni i neki opće prihvatni kriteriji, koje pružaju etički pristupi. Svaki etički pristup uključuje specifične kriterije i standarde za razrješavanje etičkih dilema glede menadžerskog i poslovnog ponašanja i njegovih rezultata.<sup>10</sup>



**Slika br.2:** Prikaz kriterija etičnog odlučivanja kroz hijerarhijski dijagram

Izvor: Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008): *Suvremeni menadžment, Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str.540

<sup>9</sup> Buble, M.(2006): *Osnove menadžementa*, Sinergija, str.62

<sup>10</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P.(2008): *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 540

Nijedan od navedenih pristupa i načela nije najbolji, svaki ima neke prednosti i nedostatke. Menadžer ih zapravo trebaju sve koristiti za povećanje i osiguranje etičnosti svojih odluka i ponašanja. Često se ističe da su američki menadžeri skloniji utilitarnom pristupu te da probleme ljudskih prava i pravednosti uključuju samo onoliko koliko to zahtjeva zakon, a da su menadžeri mnogih europskih zemalja skloniji pronalaženju rješenja koja su sukladnija pristupima moralnih prava i pravednosti, odnosno rješenja koja uključuju dugoročnu dobrobit zaposlenika, a ne kratkoročni profit. Primjenom navedenih tri načela pri odlučivanju povećava se etičnost odluka i ponašanja menadžera.

Praktično načelo ili pravilo kaže da je etična ona odluka koju se menadžer ne ustručava prenijeti ljudima izvan kompanije jer je svaki prosječan čovjek u društvu smatra prihvatljivom. Smatra se da primjerna praktičnog pravila u analizi poslovnih odluka menadžerima omogućuje da uzimaju u obzir interese svih interesno-utjecajnih grupa.

Menadžerima se nudi i ovo praktično načelo, nazvano zlatno pravilo: Ne učini drugome ono što ne želiš da drugi učini tebi (ili što ne bi učinio sebi).<sup>11</sup>

Na etički izbor menadžera utječe kompleks faktora koji su u međusobnoj interakciji. U prvom redu su to karakteristike koje ima svaki pojedinac, pa tako i menadžer, a koje donosi u organizaciju. Zatim su tu karakteristike organizacije među kojima se posebno ističe organizacijska struktura i organizacijska kultura. Prema tome, riječ je o tri temeljne grupe tih faktora: individualne karakteristike, strukturne varijable i organizacijska kultura.

Može se zaključiti da za etično odnosno neetično ponašanje nije dovoljno da menadžer ima osobne karakteristike koje ga potiču na takvo ponašanje. Drugim riječima, nije garancija da će menadžer koji ima visoke moralne principe u svakoj situaciji postupiti etično. Naime, na njegovo ponašanje, osim osobnih karakteristika, utjecati će i organizacijske.

---

<sup>11</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008); *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 547

## 2.4. Proces donošenja etičkih odluka

U procesu donošenja odluka menadžer, svjesno ili ne, polaze od različitih sustava koji čine određeni tip operativne filozofije. Kreitner navodi osam alternativnih poslovnih filozofija koje su okvir za klasifikaciju operativnih filozofija menadžmenta. Svaka se od tih filozofija zasniva na razlikovanju dobrog i lošeg, ali s različitim stajališta, tako da svaka od njih dovodi menadžere u neriješenu etičku dilemu. Međutim, bez obzira na to svakom od tih tipova svojstvene su određene etičke dileme na koje treba dati odgovor.

Postoje različiti pristupi usustavljanju etičkih teorija, od kojih ovdje treba upozoriti na onaj po kome se razlikuju<sup>12</sup>:

- Deskriptivna etika
- Normativna etika
- Metaetika

Deskriptivna etika se odnosi na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Ona također provodi i komparacije različitih moralnih sustava, zakona, vjerovanja, principa i vrijednosti. Kao takva, deskriptivna etika osigurava temeljni materijal potreban normativnoj etici. Usko je povezana sa antropologijom, sociologijom i psihologijom, a uz to je i na njima zasnovana.

Normativna etika nastoji sustavno otkriti razviti i opravdati glavne principe, odnosno temelj moralnih vrijednosti nekog moralnog sustava. Moralni se sustav sam po sebi sastoji od osnovnih moralnih principa i vrijednosti, kojima su pridružena moralna pravila koja usmjeruju ljudsko ponašanje na poticanje onoga što je dobrom a ograđivanje od onoga što je loše ili nemoralno. Ta pravila i vrijednosti čine moralne norme društva.

Metaetika uključuje deskriptivnu i normativnu etiku te neke metaetičke aktivnosti. Ponekad se naziva i analitička etika s obzirom na to da uključuje i analizu. Ponajprije se bavi značenjem moralnih termina i logikom moralnog zaključivanja. Metaetika postavlja npr. pitanje: „što pojmovi dobar i loš znače u moralnom smislu te kakvo je značenje moralne odgovornosti i moralne obveze?“<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.66

<sup>13</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.66

Menadžerska etika se često interpretira kao deskriptivna, opisujući moralnost koja se primjenjuje u poslovanju, ali i kao normativna, predstavljajući moral kojim se treba voditi u poslovnom procesu. Odnosi se na istinitost i pravednost te sadržava mnoštvo aspekata poput poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću, društvene odgovornosti i ponašanja poslovnih subjekata u zemlji i inozemstvu.

Pri donošenju odluka menadžeri se često služe normativnom etikom u okviru koje su za njih relevantna ova četiri pristupa:

1. *Utilitarni*- razvili su ga Jeremy Bentham i John Stuart Mill. Smatra da moralno ponašanje proizvodi najveće dobro za najveći broj ljudi. Usmjeren je na učinke, a ne na motive kojima se vode oni koji ostvaruju te učinke. Propisuje etičke standarde za menadžere koji se odnose na organizacijske ciljeve, efikasnost i sukob interesa. U organizacijskim ciljevima ovakav pristup ističe maksimiziranje profita, ostvarenje koje se postiže visokom kvalitetom i najnižim cijenama za kupce. Na taj se način zadovoljavaju interesi kupaca, dobavljača, zaposlenih,...

2. *Individualistički* - smatra da je ponašanje moralno kad najbolje promovira osobne interese na dugi rok. Individualno samousmjerenje je najvažnije, a trebaju se ograničiti eksterni utjecaji koji ga koče. Odnos prema drugima treba biti takav kakav pojedinac želi prema sebi. To mora biti dugoročna orijentacija, a eventualna odstupanja na kraći rok treba prepoznati. Drugim riječima, samointeres može biti samo kratkoročan jer se na dugi rok nanosi šteta samom sebi. Pogrešno je individualizam tumačiti kao potpuno trenutačni samointeres. U današnjem visoko organiziranom i grupi orijentiranom društvu to nije ni popularno, a da bi bilo prihvatljivo.

3. *Moralno-pravni* - proklamira da ljudska bića imaju fundamentalna prava i slobode koje se ne mogu oduzeti individualnim odlukama. Prema tome, etički korektna odluka je ona koja najbolje podržava prava onih ljudi na koje utječe. Pri donošenju etičkih odluka menadžer mora izbjegavati miješanje s temeljnim pravima drugih. Zato su npr. odluka o prisluškivanju zaposlenih nasilje nad pravom privatnosti.

Pristup pravde- smatra da moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenju. Razlikuju se tri tipka pravde: distributivna pravda, proceduralna pravda i kompenzacijska pravda. Ovaj pristup je najzatvoreniji za mišljenje u okviru domene zakona, s obzirom na to da smatra kako je pravda primjenjiva kroz pravila i propise. Taj pristup ne zahtjeva kompleksne proračune, kao što su oni koje pretpostavlja utilitarni pristup, niti

opravdava samointeres kao individualni pristup. Od menadžera se očekuje da definiira obilježja po kojima je prihvatljiv različit tretman zaposlenih.<sup>14</sup>

## **2.5. Etičko poslovno upravljanje**

U novije se vrijeme uvelike povećalo zanimanje menadžmenta za etiku općenito, pa ona postaje nezaobilazna tema u menadžerskoj literaturi i praksi. To ostavlja dojam kao da se radi o novoj pojavi, iako je problem etike, pa i poslovne etike, odnosno etike u radnim i društvenim situacijama, već stoljećima tema filozofskih rasprava i istraživanja. Postoje brojni razlozi zbog kojih je etika prije dvadesetak godina iz filozofske sfere premještena u praktičnu, poslovnu i menadžersku sferu.

Jedan je od nesumnjivo važnijih razloga sve većih zahtjeva javnosti za većom društvenom odgovornošću i za drugačijim ponašanjem poslovnih organizacija i njihova menadžmenta, koji uz ekonomske mora uključivati i etičke, odnosno moralne kriterije u prosudbi učinaka svojih odluka. Brojne poslovne afere u poslovnom svijetu posljednjih godina, koje pružaju raznovrsne primjere nemoralnog i neetičnog ponašanja poznatih svjetskih menadžera zaoštrile su problem poslovne i menadžerske etike.

Zbog bitnih globalnih i organizacijskih promjena također postaje važno etično vodstvo. Neki autori smatraju da je reputacija menadžera kao etičnih vođa danas, u novoj organizacijskoj eri, kad sve više zaposlenika radi neovisno, izvan organizacije i neposredne kontrole, važnija nego ikada do sad. U tim organizacijama vrijednosti su „ljepilo“ koje može „držati sve zajedno“, a one se moraju prenositi s vrha organizacije.

Temeljne vrijednosti koje određuju ono što je ispravno i poželjno ponašanje organizacije često su jedino vezivno tkivo i čvrsto uporište u mnoštvu različitih oblika ponašanja, odluka i kompleksnih odnosa te koje nameću suvremeno poslovanje. Stoga određivanje vrijednosti i njihova prioriteta te općenito upravljanje vrijednostima postaje nezaobilazna zadaća menadžera.<sup>15</sup>

U povezivanju i isprepletanju etike i poslovanja pojavljuje se niz pojmova: etika, osobna etika, poslovna etika, menadžerska etika, organizacijska etika,... Opći okvir za razmatranje poslovne i menadžerske etike čini etika.

---

<sup>14</sup> Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.67,68-69

<sup>15</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008): *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 531

„Etika se obično određuje kao grana filozofije koja pokušava logički i sustavno razviti niz načela koji definiraju etično ponašanje. To je filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala te temeljne kriterije za vrednovanje kao ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja. Dakle, između morala i etike postoji velika povezanost, pa se etika često jednostavno određuje i kao znanost o moralu, a u praktičnom smislu kao ponašanje sukladno načelima morala“.- *Prema Šiber F.B.,2008*

Individualna etika se sa individualnog stajališta promatra kao osobno uvjerenje pojedinca o tome jesu li njegovo ponašanje, akcije i djela ispravni ili neispravni, odnosno dobri ili loši.

Najjednostavnije je određenje poslovne etike da je to primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima. Poslovna se etika odnosi na stvaranje prioriteta moralnih vrijednosti poslovanja i na osiguravanje ponašanja sukladnoga tim vrijednostima. U osnovi, to je upravljanje vrijednostima.

Organizacijska etika uključuje vrijednosti, pravila i uvjerenja koja određuju način na koji se menadžeri i zaposlenici trebaju ponašati kada se suoče s time da njihove akcije mogu pomoći ili naštetiti ljudima unutar ili izvan organizacije. Smatra se da je etika zaposlenika više organizacijsko nego individualno pitanje i problem.

Menadžerska etika dio je poslovne etike jer su menadžeri ključni činitelji u vođenju poslovanja i odgovorni su za poslovanje i poslovno ponašanje. Jednostavno rečeno, menadžersku etiku čine standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju svog posla, odnosno standardi ponašanja koji vode individualne menadžere u njihovom radu. Menadžeri su tvorci i nositelji i realizatori poslovne etike. Oni su odgovorni za etičnost poslovanja organizacija kojima upravljaju i stoga se gotovo može staviti znak jednakosti između menadžerske i poslovne etike.

U obavljanju svog posla menadžeri se neprekidno suočavaju s mnogim etičkim dilemama glede odluka koje donose, poslovnih odnosa s ljudima u okolini, odnosa prema zaposlenicima, nagrađivanja njihovog rada,... Kako bi uspješno riješili te dileme, trebaju neke temeljne kriterije za prosudbu ispravnoga, odnosno neispravnog ponašanja. Kriterije prosudbe ispravnosti ili neispravnosti ponašanja i općenito temelje etike čine vrijednosti. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., N.P.Vokić (2008); *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 535

Kada se radi o menadžerskoj etici, temeljne vrijednosti i standardi za prosudbu ispravnosti odluka i ponašanja potječu iz više izvora, odnosno imaju različite determinante koji su navedeni u sljedećoj slici.



**Slika br. 3:** *Prikaz temeljnih vrijednosti i standarda za prosudbu ispravnosti odluka i ponašanja u menadžerskoj etici*

*Izvor:* Sikavica i sur., (2008). *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 536

### 3. KONCEPT DRUŠTVENE ODGOVORNOSTI

„Hopkins definira društveno odgovorno poslovanje kao "pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogući stvaranje visokih standarda života za interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.“<sup>17</sup> - prema Kreitner, R., 2006

Ova definicija prihvaćena je zbog najšireg obuhvata i naglašavanja da se interesno-utjecajne skupine, pri čemu se misli na "svaku grupu koja može utjecati ili je pod utjecajem aktivnosti organizacije", nalaze i izvan i unutar organizacije. Ovakvim se pristupom povećava područje odgovornosti organizacija, a aktivnostima društvene odgovornosti daje veći obuhvat. Jedan od važnih elemenata ove definicije jest istovremenost ostvarivanja koristi, dakle nepostojanje sukoba u prioritetima i zajedničko ostvarenje ciljeva temeljeno na suradnji. Nije realno očekivati niti zagovarati stav da društveno odgovornim aktivnostima organizacije ne bi smjele ostvariti nikakvu korist jer je to zapravo i nemoguće obzirom da se bilo kojom aktivnošću, neovisno je li ona društveno odgovorna ili ne, organizacija dotiče svoje interne i eksterne okoline.<sup>17</sup>

#### 3.1. Pojam i evolucija koncepta društvene odgovornosti

Društvena odgovornost, relativno novi pojam u poslovanju u velikoj mjeri oblikovan 1960-ih godina, podrazumijeva obvezu menadžmenta da pravi izbore i poduzima akcije koje će pridonijeti dobrobiti i interesima društva i poduzeća. Drugim riječima, društvena odgovornost znači razlikovanje pravog od krivog i činjenje pravog.

S obzirom na to da različiti ljudi različito tumače akcije koje pridonose društvenoj dobrobiti, učinjen je pokušaj da se definiraju neka pravila koja bi pomogla u jednakom vrednovanju tih aktivnosti. Takvu ulogu ima i deset zapovijedi danih u tablici.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Hubak, D.M., Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja, Serija članaka u nastajanju br. 10-10, Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet [file:///C:/Users/Boss/Downloads/Clanak\\_10\\_10.pdf](file:///C:/Users/Boss/Downloads/Clanak_10_10.pdf) str.4-5

<sup>18</sup> Buble, M.(2006) , *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.73



**Tablica br.2:** *Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća*

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

*Izvor:* Kreitner R. (1989), op.cit., str. 723

Jedna od poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti je i to da menadžeri moraju postaviti pitanje „odgovornosti- prema komu?“ U tom kontekstu pojavljivala se dilema oko toga je li poduzeće ekonomski entitet pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je pak socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu. U ovisnosti o odgovoru na ta pitanja razlikuju se dva modela:

- *Stockholder model ili klasnični ekonomski model* - polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiranje profita. Društvena odgovornost poduzeća se manifestira tržišnim transakcijama kod različitih interesnih grupa (zaposlenici, kupci, dobavljači,...). Što se tiče menadžera oni svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara.

- *Stakeholder model ili socioekonomski model* - polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe o kojima ovisi opstanak poduzeća- dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima- grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak.<sup>19</sup>

Ovako različita stajališta o društvenoj odgovornosti rezultirala su i argumentima za i protiv društvene odgovornosti poduzeća.

---

<sup>19</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str. 74

Koncept društveno odgovornih tvrtki ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija. To je relativno nov koncept za koji se ideja rodila 70-ih godina, no u uređenim poduzećima se pojavio u 90-im godinama. Društvena odgovornost je pojam koji je nastajao tijekom skoro posljednjih 50-ak godina i još uvijek nema jedinstvene definicije kao niti pojam poslovne etike kao specifičnog dijela te odgovornosti. Ključno je naime to da sva određenja tog pojma uključuju barem ove četiri komponente: ekonomsku, pravnu, etičku i filantropnu.

Ovaj koncept nadilazi područja upravljanja zaposlenicima, etike na radnom mjestu te odnosa između pojedinih industrija. Često se prema ovakvom konceptu odnosimo kao prema „široj društvenoj ulozi“ tvrtke. Koncept društvene odgovornosti poduzeća se ne odnosi samo na uredno plaćanje poreza, prijavljivanje zaposlenika, njegovanje dobrih odnosa s kupcima, dobavljačima, posrednicima. U uređenom društvu to se podrazumijeva. Društvena odgovornost je odgovornost poduzetnika da sve ono što radimo i pokazujemo je dobrovoljno, pa tako i pokazivanje da nam je stalo do zaposlenika, mladih ljudi, okoliša i sredine u kojoj djelujemo.

### **3.2. Upravljanje društvenim utjecajima i odgovornost poduzeća kao temeljni zadatak menadžera**

U procesu generiranja poslovne politike tvrtkama je najvažnije definirati misiju iz koje će biti jasna i njihova šira društvena odgovornost. Najučinkovitije je u misiju poduzeća ugraditi različite elemente društvene odgovornosti poduzeća kao dio poslovne svrhe tvrtke te prijedloge određenih vrijednosti na tržištu. Za mnoge tvrtke ovo je još uvijek eksperimentalno područje, jer se još uvijek muče s definicijom osnovnih ciljeva tvrtke te izbjegavanjem neželjenih posljedica koje bi forsiranje ovakvih poslovnih ciljeva moglo izazvati.

Područja na koja društveno odgovorno poduzeće može djelovati jesu: zdravstvo, sigurnost, ljudska prava, poslovna etika i ostalo. Kod definiranja društvene odgovornosti unutar tvrtke, potrebno je voditi računa o:

- Grupama koje su uključene (dioničari, vlasnici, zaposlenici)
- Ključnim pitanjima i tematskim izazovima (najviše ovisi o djelatnosti poduzeća)
- Te poslovnim funkcijama<sup>20</sup>

Odabir se najčešće vrši temeljem rezultata analize interesa dioničara, zaposlenika i dionika.

---

<sup>20</sup> Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate, str.384

Također, poduzeća traže načine uspostavljanja ravnoteže između potrebe da istaknu način na koji provode svoju društvenu odgovornost, i moguće kontraproduktivnosti velikog isticanja istog.

Neke su od najčešćih strategija provođenja društvene odgovornosti kampanje za buđenje svijesti; definiranje ciljeva, standarda i načina internog mjerenja izvedbi te bilježenje kulturoloških promjena u upravljanju ljudskim potencijalima.<sup>21</sup>

Društvena odgovornost poduzetniku/ci donosi vidljivost, prepoznatljivost, besplatnu reklamu, veći interes drugih za razmatranje partnerskog odnosa s njime/njom... Pokazivanje društvene odgovornosti nije samo dobar način da poduzetnik/ca doprinese promjenama u željenom smjeru, nego je i način da se predstavi kao osoba kojoj je stalo do sredine u kojoj djeluje, a i do ljudi u vlastitoj organizaciji. Osim toga, to je i besplatni marketing s neviđenim sinergijskim učincima, ali i dobar osjećaj da činimo nešto dobro.

Danas cijeli niz institucija i pokreta brine za sve dimenzije društvene odgovornosti korporacija koje su pod stalnim povećalom i stoga na oprezu. Ako ništa drugo, ne mogu si dopustiti da ih uništi negativni publicitet.

To nas pak dovodi do interesnog dioništva. Interesni dionik je svaka pojedina osoba ili skupina koja tvrdi kako ima objektivni i relevantni interes u organizaciji.

### **3.3. Društvena odgovornost kao poslovni imperativ**

Postoje tri opća pristupa društvenoj odgovornosti, koji se razlikuju po stavu o tome trebaju li se poslovne organizacije i njihov menadžment uključivati u rješavanje društvenih problema i prema kome su uopće odgovorni. Riječ je o tradicionalnom pristupu, pristupu interesno-utjecajnih grupa i afirmativnom pristupu.<sup>22</sup>

U tradicionalnom menadžmentu obveza menadžmenta je maksimizirati profit i zastupati dugoročne interese dioničara. Stoga njihove aktivnosti trebaju biti ograničene na ekonomske potrebe organizacije. Menadžeri ne smiju riskirati profitabilnost uključivanjem u društvene zadatke koje od njih ne zahtijeva zakon. Na tragu je isključivo ekonomske odgovornosti poslovnih organizacija i Drucker koji smatra da je njihova prva odgovornost stjecanje dovoljno profita da se pokriju troškovi u budućnosti. Ako nije ispunjena ta društvena odgovornost ne

---

<sup>21</sup> Krkač, K. (2007), *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate, str.385

<sup>22</sup> Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008); *Suvremeni menadžment; Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, str. 565

može se ispuniti nikakva druga društvena odgovornost. Društvene probleme treba rješavati vlada, a ne poslovne organizacije.

Iako je taj pristup relativno blizak menadžerima i dioničarima, on nema potporu javnosti, koja sve više utiče na ponašanje suvremenih korporacija. U osnovi je tog pristupa utilitarni koncept menadžerske i poslovne etike te navedeni argumenti protiv društvene odgovornosti.

Pristup interesno- utjecajnih grupa izvršava svijest menadžera da uspjeh njihovih organizacija dugoročno ovisi o uvažavanju interesa i potreba različitih interesnih utjecajnih grupa pri odlučivanju i djelovanju. Interesno- utjecajne grupe su svi oni koji imaju stvarnu ili potencijalnu moć utjecaja na akcije i odluke organizacije i na postizanje njenih ciljeva i na koje ona utječe svojim odlukama i ponašanjem. Obično se dijele na primarne i sekundarne. Najvažnije primarne interesno- utjecajne grupe, koje izravno utječu na financijske resurse, jesu potrošači, zaposlenici, dioničari i dobavljači. Sekundarne su grupe, koje svojim akcijama također mogu pridonositi ili štetiti, vlada, sindikati, nevladine organizacije, aktivisti, mediji i dr.

Afirmativan pristup je pristup koji polazi od toga da organizacije trebaju poticati akcije koje će koristiti okolini, dioničarima i društvu u cjelini. Prema tom pristupu, menadžeri su dužni predviđati promjene u okolini, a ne samo reagirati na njih, usklađivati ciljeve i interese organizacije s interesno-utjecajnim grupama i cijelim društvom te poduzimati konkretne korake i aktivnosti za njihovo unaprjeđenje i postizanje. Taj pristup uključuje odgovornosti menadžmenta da svijet učini boljim mjestom za život svih ljudi, koncept ekološkog menadžmenta i održivog razvoja, koji postaje aktualan u društvenoj odgovornosti. Dužnost je menadžmenta i organizacija predvidjeti društvene promjene i utjecati na njih, a ne samo reagirati na pritiske i zahtjeve pojedinih interesno-utjecajnih grupa. Oni moraju poboljšati standarde fizičke i društvene okoline, sprječavati onečišćenje i sve štete nadoknađivati bez zakonskih obveza i posebnih pritisaka. Usto, moraju promicati i primjenjivati etičke norme ne samo u svojoj organizaciji nego u poslovanju općenito i u cijelom društvu<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Mounthino, L.(2005): *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia, str.54

## 4. MENADŽMENT I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Menadžment se obično definira kao proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa. Iz takve definicije menadžmenta proizlaze brojni zadaci koje menadžeri moraju zajedno sa zaposlenicima zadovoljiti. Da bi menadžeri sve to mogli uspješno obaviti, nije dovoljno da imaju određenu osobnost, već je još važnije da imaju određena znanja i vještine. Štoviše, za uspješne menadžere nije dovoljno da to znanje i vještine samo imaju, već je nužno da ih stalno usavršavaju i razvijaju. *Prema Buble, 2006, str. 72*

Društveno odgovorno poslovanje postalo je široko rasprostranjeno pitanje u poslovnim krugovima. Ovaj koncept povezan je s utvrđenim odnosima između kompanija, vlada i članova društva, koji je dobio na značaju pojavom globalizacije. Firma je ekonomski organ u društvu koji mora opravdati svoju ekonomsku egzistenciju i društvenu prihvatljivost, uključivanjem faktora socijalne i etičke odgovornosti u utvrđene ciljeve kompanije. Danas, većina velikih kompanija stavlja naglasak na obavezu promoviranja neekonomskih društvenih vrijednosti pod različitim naslovima (na primjer, etički kodeksi, povelje društvene odgovornosti).<sup>24</sup>

Društveno odgovorno poslovanje olakšava privlačenje i zadržavanje željenih zaposlenika kroz sustav cjeloživotnog učenja i osposobljavanja zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena; sigurnost na poslu, nediskriminirajuću praksu koja pridonosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama.<sup>25</sup>

### 4.1. Pojam menadžmenta

„Menadžment je proces rada s drugima i pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz efektivnu i efikasnu uporabu ograničenih resursa.“ – *Prema M. Buble, 2006*

Menadžment je vrlo kompleksan u definiranju gdje se najčešće pojavljuju problemi i semantičke i sadržajne naravi. Sa semantičkog aspekta pojmovi menadžment, organizacija i

---

<sup>24</sup> Gačić, S.D. (2016), Zbornik radova Etika u medijima i poslovanju, BLC, str. 272, [https://www.blc.edu.ba/wp-content/uploads/2015/05/160912\\_Zbornik.pdf#page=270](https://www.blc.edu.ba/wp-content/uploads/2015/05/160912_Zbornik.pdf#page=270)

<sup>25</sup> Jergović, A., Salarić, (2012): Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, *Učenje za poduzetništvo*, vol.2, str. 297, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/130278>

administracija se često poistovjećuju. Isprepletenost organizacije i menadžmenta upućuje na činjenicu da menadžment ne može postojati izvan organizacije.<sup>26</sup>

U pogledu razgraničenja pojma administration i management treba imati na umu da se pojmovi management i administration upotrebljavaju u dva značenja. U prvom značenju pojam administration upotrebljava se kao sinonim za pojam menadžment. U drugom značenju ističe se funkcijska i sadržajna razlika između pojmova administration i management, a manifestira se u sljedećem:

- Pojam administration je uži od pojma menadžment, te je sadržan u ovom potonjem, odnosno administration je dio menadžmenta.
- Pojam administration označuje rad sa stvarima, kao što su organizacijska struktura, različiti operativni sustavi i drugo, dok se pojam menadžmenta odnosi na rad s ljudima.<sup>27</sup>

Može se reći da navedene definicije s obzirom na preciznost i jednoznačnost pokazuju da ona koja administration smatra dijelom menadžmenta najprihvatljivija.

Menadžer je osoba čije primarne zadaće proizlaze iz procesa menadžmenta- on planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, angažira i vodi ljude te kontrolira ljudske, financijske, fizičke i informacijske resurse. Stoga se može reći da je menadžer osoba koja ostvaruje svoje zadaće radeći uz pomoć drugih ljudi, i to onih nad kojima ima direktnu kompetenciju i onih nad kojima nema direktnu kompetenciju.<sup>28</sup>

U realnom životu izraz menadžer ne upotrebljava se za sva radna mjesta na kojima doista i obavljaju menadžerske funkcije. Takvi su npr. Supervisor, Leader, Organiser, Director,

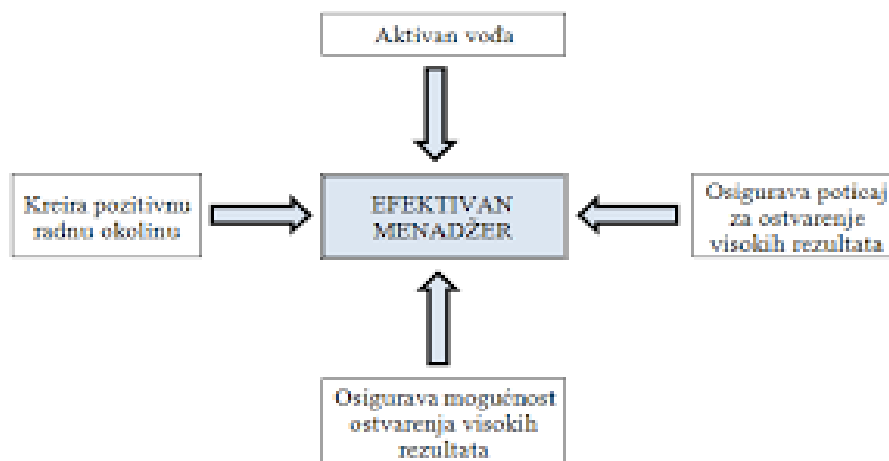
S aspekta poduzeća nije dovoljno da je netko menadžer- bitno je da je on efektivan. Smatra se da efektivan menadžer bude aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu u kojoj poduzeće i njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine performanse.

---

<sup>26</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.1

<sup>27</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.2-3

<sup>28</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.6



**Slibr. 4:** Prikaz ključnih komponenti ekektivnog menadžera

Izvor: Buble, M. (2006): *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str. 7

Da bi se stvorile mogućnosti ostvarenja visokih performansi potrebno je da se ispune dva glavna preduvjeta a to su: temeljito poznavanje poslova i opskrbljenost potrebnim resursima.

Važna odrednica menadžerskog posla je hijerarhijska razina. Obično se razlikuju tri hijerarhijske razine menadžmenta, a to su: <sup>29</sup>

1. *Top management*- čine menadžere na najvišoj hijerarhijskoj razini i odgovorni su za poduzeće kao cjelinu. Uobičajeno ih nazivamo predsjednik, predsjedavajući, izvršni direktor, CEO i izvršni potpredsjednik. Vrhovni se menadžment brine za budućnost poduzeća. Vrhovni menadžment mora angažirati znanje, vještine i sposobnosti svakog zaposlenog.

2. *Middle management* - čine menadžeri na srednjoj razini organizacijske hijerarhije, a odgovorni su za poslovne jedinice i glavne odjele u poduzeću. Primjer tih menadžerskih funkcija su rukovoditelj odjela za razvoj, rukovoditelji odjela za financije, rukovoditelj odjela prodaje,... Srednja razina menadžmenta je odgovorna za implementaciju cjelokupne strategije i politike koja definira vrhovni menadžment.

3. *Lower ili First-Line management* - čine menadžeri direktno odgovorni za proizvodnju dobara i usluga. Oni su prva ili druga razina menadžmenta i imaju nazive kao što su Supervisor, Line manager, section chief i office management. Njihova je primarna zadaća primjena pravila i procedura za ostvarenje efikasne proizvodnje, osiguranje tehničke asistencije i motiviranje podređenih.

<sup>29</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.9-10

Kako smo već naveli menadžment se smatra procesom pa se stoga aktivnosti u tom procesu mogu nazivati funkcijama menadžmenta.

Svoju koncepciju menadžmenta iznio je H.Fayol početkom dvadesetog stoljeća, dok je P.Drucker svoju koncepciju iznio pola stoljeća kasnije.

**Tablica br.3:** *Usporedba koncepcija menadžmenta H.Fayola i P.Druckera*

H. Fayol	P. Drucker
Planiranje	Postavljanje ciljeva
Organiziranje	Organiziranje
Naređivanje	Motiviranje i komuniciranje
Koordiniranje	Mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata
Kontroliranje	Razvoj kadrova

*Izvor:* Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str. 12

S obzirom na kontekst u kojemu su nastale sasvim je razumljivo što među njima postoje bitne razlike. Fayolova koncepcija je gotovo kruta, pojmovi su striktno određeni, a djelomično posuđeni iz vojničke terminologije. Druckerovu koncepciju odlikuju uglavnom dva nova momenta:

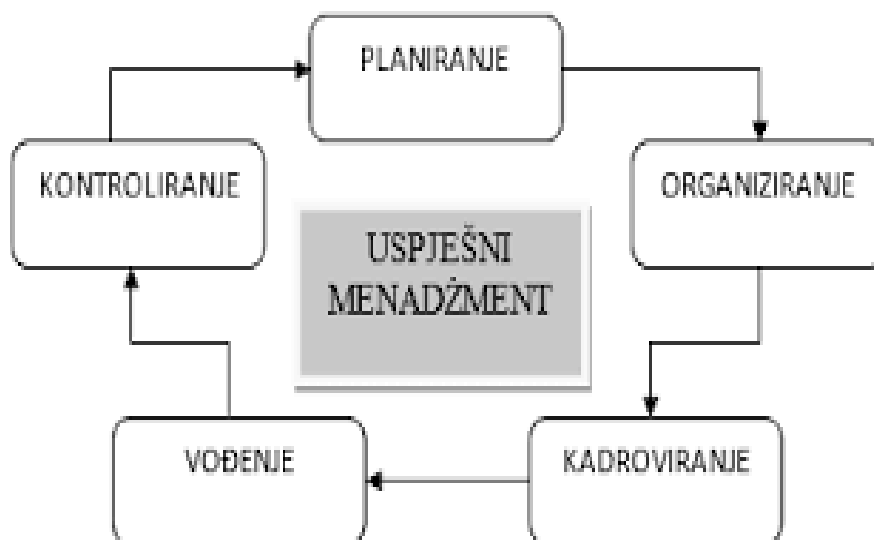
- Drugačiji stav i odnos prema ljudima: mnogo više inzistira na „formiranju osoblja“, na „komuniciranju“, na „motiviranju“ osoblja umjesto na „naređivanje“, „kontroliranje“, itd. Dok se Fayol uglavnom bavi problemima menadžmenta i sve gleda s njegova stajališta, Drucker se mnogo više bavi unutarnjim odnosima u poduzeću.

- Drucker naglašava ono što se danas naziva „kvantitativnim“ aspektom menadžmenta. Postavlja pred menadžment zadatke da ciljeve formuliraju u brojkama ili uopće mjerljivim veličinama, da stvore instrumente za mjerenje postignutih rezultata, te da rezultate mjere i ocjenjuju zajedno s izvršiteljima.<sup>30</sup>

Zahtjev P.Druckera da se u funkcije menadžmenta uključi i „razvoj kadrova“ upućuje na njegovo opredjeljenje za tzv. kooperativni menadžment. Na toj su crti razvoja i drugi suvremeni autori iz područja menadžmenta, koji navode veći ili manji broj funkcija menadžmenta, ali ipak većina njih smatra da se menadžment sastoji od pet funkcija. Tako Koontz i Weihrich navode 5 funkcija menadžmenta koje su prikazane na sljedećoj slici.

<sup>30</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.12





**Slika br.5:** *Pet funkcija uspješnog menadžmenta*

*Izvor:* Wehrich, Koontz, 1994:15-17

Iako navedene funkcije menadžmenta ostvaruju svi menadžeri u poduzeću, stupanj njihova vremenskog angažmana ovisi u tome nije isti. Vrhovni menadžment najviše vremena utroši na planiranje i organiziranje poslova u poduzeću, dok menadžer prve razine najviše vremena utroši na neposredno vođenje zaposlenih u ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Menadžment srednje razine najviše vremena utroši na organiziranje i vođenje. Karakteristično je da sve tri razine menadžmenta podjednako vremena utroše na kadroviranje, što još jednom naglašuje važnost te funkcije.

Prethodno smo naveli da menadžeri na različitim razinama obavljaju pet svojih temeljnih funkcija kako bi osigurali da se raspoloživi resursi rabe za ostvarenje najviše razine performansi. Svaka od funkcija menadžera ostvaruje se izvršavanjem niza aktivnosti koje se mogu promatrati s različitih aspekata od kojih su dva karakteristična. Prvi promatra aktivnost menadžera s aspekta njegova dnevnog rada, a drugi te iste aktivnosti promatra s aspekta uloga koje menadžer ima obavljajući svoj posao. Ispunjavajući svoje aktivnosti, menadžeri imaju različite uloge u poduzeću. Proučavajući te aktivnosti Mintzberg je utvrdio da one mogu biti organizirane u deset uloga. Uloga znači specifičan način ponašanja.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.16

MINTZBERG (1973) JE UTVRDIO DA MENADŽER IMA 10 GLAVNIH ULOGA I TO:

PODRUČJA	ULOGA	NAJVAŽNIJE AKTIVNOSTI
INFORMACIJSKE ULOGE (75% VREMENA)	1. OSOBA ZA NADZOR	RAZMJENJUJE INFORMACIJE. PROVJERAVA PERIODIČNO I IZVJEŠTAVA. ODRŽAVA OSOBNE KONTAKTE. KONTROLIRA IZVEDBU
	2. PRENOSITELJ INFORMACIJA	PROSLJEĐUJE INFORMACIJE DRUGIM ČLANOVIMA ORGANIZACIJE USMENO, PISANIM PUTEEM, E-MAILLOM, TELEFONOM.
	3. GLASNOGOVORNIK	EMITIRA INFORMACIJE STAKEHOLDERIMA I JAVNOSTI
INTERPERSONALNE USLUGE (RAD S DRUGIMA)	4. REPREZENTANT	PREDSTAVLJA ORGANIZACIJU I POTPISUJE DOKUMENTE
	5. VOĐA	USMJERAVA I MOTIVIRA PODREĐENE; OBUČAVA, SAVJETUJE, AKTIVNO SLUŠA SAVJETE PODREĐENIH. GRADI POVJERENJE, ODAJE PRIZNANJE
	6. OSOBA ZA VEZE	ODRŽAVA I RAZVILJA INFORMACIJSKE VEZE UNUTAR I IZVAN ORGANIZACIJE. ORGANIZIRA SASTANKE I SUDJELUJE NA NJIMA.
ULOGU ODLUČIVANJA	7. PODUZETNIK	INICIRA PROJEKTE UNAPRJEĐENJA. IDENTIFICIRA NOVE IDEJE. DELEGIRA ODGOVORNOST
	8. KOREKTOR	PODUZIMA KOREKTIVNE AKCIJE. RJEŠAVA KONFLIKTE I KRIZNE SITUACIJE
	9. ALOKATOR RESURSA	RASPOREĐUJE RESURSE. DEFINIRA BUDŽETE I ODREĐUJE PRIORITETE
	10. PREGOVARAČ	VODI PREGOVORE PRI DEFINIRANJU UGOVORA O NABAVI I PRODAJI. SA SINDIKATIMA I OSTALIM STAKE HOLDERIMA

**Slika br.6:** Prikaz menadžerskih uloga u poduzeću po Mintzbergu

Izvor: M.Buble (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str.13

## 4.2. Vrste društvene odgovornosti poslovnih sustava

Kako poduzeće može odgovoriti konfrontirajući se sa specifičnim društvenim zahtjevima? U odgovoru na to pitanje razvijena su četiri tipa strategije:

1. Opstruktivna- Poduzeća koja prihvaćaju opstruktivnu strategiju negiraju odgovornost u nastojanju da se održi status quo.
2. Defenzivna- Ta se strategija koristi zakonskim sredstvima i marketinškim akcijama da bi se izbjeglo preuzimanje dodatnih odgovornosti.
3. Adaptivna- Znači da poduzeće prihvaća- često pod pritiskom- društvenu odgovornost za svoje akcije, pokušavajući ispuniti ekonomsku, zakonsku i etičku odgovornost.
4. Proaktivna - Znači da poduzeće preuzima vodstvo u društvenim pitanjima definiranjem programa društvene odgovornosti koji služi kao model drugima. <sup>32</sup>

Mnoga se poduzeća zanimaju za unapređenje etičke klime i društvene odgovornosti s obzirom na to da ne žele biti dovedena u situaciju opstrukcije ili defenzive; stoga poduzimaju adekvatne mjere kao što su: vođenje pomoću primjera, etički kodeks, etičke struktura, etički treninzi i etičke vruće linije, podupirući whistle-blowers.

Poznato je da za utvrđivanje ispravnosti i točnosti (financijskog) poslovanja poduzeća uvodi adekvatan oblik periodične revizije; stoga se postavlja pitanje treba li stanoviti oblik revizije uvesti i za utvrđivanje društvene odgovornosti poduzeća. Pri tome se pod društvenom revizijom podrazumijeva provedba sustavnog procjenjivanja i izvještavanja o aktivnostima poduzeća koje imaju utjecaj na društvo. Međutim, za razliku od financijske revizije, socijalna revizija nailazi na mnoštvo problema. <sup>33</sup>

Sve to upućuje da se prilikom oblikovanja društvene revizije moraju uzimati u obzir objektivne poteškoće koje tome stoje na putu. To je i rezultiralo stanjem znatno nižeg stupnja razvijenosti društvene revizije od financijske. Međutim, da bi se taj odnos poboljšao, društvena revizija mora ići od općeg prema posebnom, slijedeći 5 temeljnih etapa:

---

<sup>32</sup> M.Buble, *Osnove menadžmenta*, Sinergija, 2006, str.78-79

<sup>33</sup> Omazić, M.A. (2012): Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, *Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj*, Zagreb

1. Izraditi listu svih programa koji imaju utjecaj na društvo.
2. Objasniti racionalnost svakog od tih programa kako bi se dobio odgovor na pitanje zašto je poduzeće uključeno u dotični program.
3. Navesti ciljeve svakog programa.
4. Izložiti u glavnim crtama dosadašnji napredak svakog programa. Problemi mjerenja mogu se izbjeći korištenjem deskriptivnih ocjena u ne kvantitativnom izrazu ili opisom onoga što se postiglo.
5. U mjeri u kojoj je to moguće, kvantificirati i izračunati direktne troškove i koristi svakog programa.<sup>34</sup>

Ovakav pristup je prihvaćen u mnogim poduzećima, tako da neka velika poduzeća izdaju svake godine priručnik o svojoj društvenoj odgovornosti. To je po mišljenju nekih autora pokazatelj da će se društvena revizija nastaviti razvijati i u budućnost.

---

<sup>34</sup> Omazić, M.A., (2012): Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja, *Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj*, Zagreb.

### 4.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na osnovici nalazi ekonomska odgovornost koja je najvažnija za poduzeće, zatim slijedi zakonska odgovornost, poslije toga etička odgovornost i konačno diskrecijska odgovornost koja je vrh društvene odgovornosti poduzeća. Te odgovornosti su poredane odozdo prema gore zavisno o njihovoj veličini i učestalosti kojom im menadžer pristupa.<sup>35</sup>

Na Slici dan je grafički prikaz hijerarhije društvene odgovornosti poduzeća u obliku Carrollove piramide (engl. Carroll's Pyramid of Corporate Social Responsibility, CSR pyramid).



**Slika br.7:** Prikaz hijerarhije društvene odgovornosti poduzeća u obliku Carrollove piramide

Izvor: Krkač.K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate, str. 389

<sup>35</sup> Buble, M. (2006), *Osnove menadžmenta*, Sinergija, str. 154

U svom članku „Piramida društveno odgovornog poslovanja“ iz 1991. dr. Archie B. Carroll identificira četiri područja koja čine piramidu društvene odgovornosti. Ova piramida je postala naširoko korištena i namijenjena je objašnjavanju glavnih dužnosti prema dionicima poduzeća. U bazi piramide kao početna razina odgovornosti poduzeća je ekonomska odgovornost s obzirom na to da je ono, prije svega temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova je odgovornost da proizvodi dobra i usluge koje društvo želi i da maksimalizira profite za svoje vlasnike i dioničare.

Društveno odgovorno poslovanje (engl. Corporate Social Responsibility, CSR) često ima različito značenje u različitim poduzećima, na što utječu i dionici tog poduzeća. Literatura iz područja menadžmenta koristi oba termina, društveno odgovorno poslovanje i društvena odgovornost, za pojmovno obuhvaćanje i upravljanje društvenim i ekonomskim pitanjima. Ova tematika u radu se obrađuje s aspekta dimenzija održivog razvoja, koje uz ekonomsku, društvenu i ekološku dimenziju, obuhvaćaju i dimenzije etike i upravljanja.<sup>36</sup>

#### *4.3.1. Ekonomska dimenzija*

Ekonomska odgovornost (engl. economic responsibility) poduzeća proizlazi iz zakonom regulirane definicije poduzeća koja kaže da je temeljna funkcija poduzeća obavljanje poslovnih aktivnosti i dugoročno povećanje vrijednosti investiranih novčanih sredstava i na taj način opravdavanje povjerenja dioničara. Jedini način da dioničari ostvare željeni povrat na uložena sredstva je profitabilnost kao najvažniji i osnovni cilj menadžmenta. Činjenica je da su poduzeća, vršeći svoju zadaću ostvarivanja profita, dovela do stvaranja snažnih korporacija koje ne služe interesima društva i okoliša. Zbog toga se danas profitabilnost kao temeljni cilj poduzeća smatra negativnom poslovnom strategijom što nije ispravno, jer upravo je profitabilnost temeljni preduvjet kojeg poduzeće treba ispunjavati da bi moglo provoditi aktivnosti od interesa svih dionika. Da bi se definirao i mjerio napredak u postizanju ciljeva organizacije od velike su pomoći ključni pokazatelji učinkovitosti ili KPI (engl. key performance indicator - KPI) Kada organizacija analizira svoju misiju i definira svoje ciljeve, tada treba pronaći način kako će mjeriti napredak prema tim ciljevima. Ključni pokazatelji uspješnosti su kvantitativna mjerenja, koja odražavaju kritične čimbenike uspjeha u organizaciji. Ona se nerijetko razlikuju od organizacije do organizacije. Koji god su ključni

---

<sup>36</sup> Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)

pokazatelji odabrani moraju zrcaliti ciljeve organizacije i moraju biti mjerljivi. Za ustanovljavanje ključnih pokazatelja uspješnosti obično je potrebno dugoročno analiziranje, potrebno je opisivati što su oni i kako se mjere. Ciljevi za pojedine ključne pokazatelj uspješnosti se mogu modificirati kako se mijenjaju i organizacijski ciljevi. Ispravno mjerenje procesa održivosti i njegova integracija u korporativno izvješćivanje može se postići fokusiranjem na KPI. Organizacije moraju gledati na svoje specifične okolnosti i potrebe kako bi se odlučili za odgovarajući KPI. Ključ za kreiranje korisnih financijskih KPI je ponuditi dionicima dovoljno mjera za procjenu provedbe održivog poslovanja. Važni ekonomski KPI sastoje se od konvencionalnih financijskih informacija i nefinancijskih informacija prikazanih u financijskim izvještajima i Diskusiji i analizi menadžmenta (engl. MD&A), kao što je prikazano u slijedećim primjerima<sup>37</sup>:

1. generirana ekonomska vrijednost
2. prihodi
3. utrošeni resursi
4. troškovi
5. imovina
6. kapital
7. preuzete obveze
8. nastali troškovi
9. zadržana dobit
10. raspoređena zarada
11. plaćene naknade
12. procjena financijskog rizika
13. isplaćene donacije
14. tržišni udio

---

<sup>37</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str. 259

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [ww.cswire.com](http://ww.cswire.com)

15. plaćeni porezi
16. dobivena financijska pomoć
17. troškovi istraživanja i razvoja
18. stvaranje novih proizvoda
19. tržišne informacije, kao što su rast tržišta, tržišni udio
20. informacije o korporativnom upravljanju, kao što je sastav upravnog odbora
21. strateški informacije, kao što su ciljevi
22. informacije o upravljanju, kao što su planovi poticanja
23. korisne informacije od kupaca, zaposlenika, dobavljača, i opskrbnog lanca
24. podaci korporativnoj odgovornost, kao što su zaštita okoliša, etički i društveni podatci
25. prognoze, projekcije, te druge tehničke i kvantitativne informacije o tržištu
26. financijski izvještaji (bilanca, račun dobiti i gubitka, izvještaj o novčanom toku, temeljni kapital).

Poduzeća trebaju biti motivirana profitom i staviti poslovanje poduzeća u ruke potrošačima, investitorima i drugim dionicima. Iz spomenutog proizlazi da jedino poslovni svijet i zajednica zajedno mogu djelovati za dobrobit društva i okoliša iz nesebičnih motiva. Poduzeća su svjesna činjenice da njihov opstanak na današnjem tržištu ovisi o žrtvovanju kratkoročnih profita radi pozitivnih efekata u budućnosti, koji zadovoljavaju vlasnike i menadžere, a ne kao nekada samo maksimiziranju dobit. Dalekosežno gledano otvaranje vrtića u poduzeću imat će pozitivan utjecaj na profitabilnost, jer će zaposleni biti manje zabrinuti tijekom radnog dana, bit će lojalniji poduzeću i sl. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled maksimalizacije profita (engl. profit maximizing view) kojega zagovara ekonomist i nobelovac Milton Friedman.

Taj pogled pokazuje da poduzeće treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njegovom jedinom misijom rasta profita tako dugo dok se drži pravila igre. Zakonima je normirano poslovanje poduzeća. Zakonska odgovornost poduzeća (engl. legal responsibility) predstavlja očekivanje da poduzeće ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakonskih okvira. Svi segmenti poslovanja poduzeća među kojima je i društveno djelovanje poduzeća moraju se izvršavati prema donesenim zakonima i javnim politikama koje im služe kao nit vodilja u



njihovom radu. Pomoću njih poduzeća znaju koja društvena pitanja trebaju rješavati, a koja od istih su prioriteta. Zakon je isti za sva poduzeća, on pred njih stavlja jednake društvene standarde poput onog vezanog uz odlaganje opasnog otpada. Odlaganje takvog otpada na nepropisan način biti će sankcionirano. Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja poduzeća trebaju slijediti. Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao važno s obzirom na primjerno ponašanje poduzeća. Zakonima i drugim propisima reguliraju se temeljna pitanja zaštite okoliša, zaštite potrošača, diskriminacije pri zapošljavanju, tržišnog natjecanja i slično. U tom smislu, u Hrvatskoj su doneseni Zakon o zaštiti potrošača (NN 41/14), Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja (NN 79/09, 80/13), Zakon o medijima (NN 59/04, 84/11, 81/13). Zakoni zapravo postavljaju minimalne zahtjeve koje društvo očekuje od poduzeća na području rješavanja problema društva i okoliša. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli mjerodavni organi. Stoga se poduzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.<sup>38</sup>

#### 4.3.2. Društvena dimenzija

Društvena dimenzija DOP-a uključuje poboljšanje ugleda, vrijednosti branda, zadovoljstva zaposlenika, kriznog menadžment, očuvanja okoliša, i filantropske aktivnosti. Stavlja se naglasak na krajnji rezultat i njegov utjecaj, izvještavanje društvenog učinka uključuje analizu deklariranih ciljeva institucije, učinkovitost sustava i usluga u ispunjavanju tih ciljeva i utjecaj na pozitivne promjene u životima klijenata. Društvene aktivnosti mogu se mjeriti kroz doprinos društvu, strateške partnere, utjecaj na lokalnu zajednicu, i kroz vrijeme utrošeno na volontiranje.

Pravilno mjerenje KPI koji se odnose na društvenu odgovornost DOP-a omogućuje organizacijama da učinkovito izvještavaju svoju društvenu učinkovitost i ispune svoje društvene obveze. Često korišteni društveni KPI uključuju izgradnju odgovorne mreže, korporativnu raznolikost, podržavanje zajednice i društveni utjecaj (npr., društvene investicije, volontiranje zaposlenih, strateška partnerstva, vrijednost branda, i dobri odnosi sa zajednicom). Neki uobičajeni primjeri su postotak zaposlenika koji smatraju da posluju odgovorno, broj stalno zaposlenih posvećenih društvenim projektima, iznos sredstava prikupljenih po stalno zaposlenome za neprofitne i dobrotvorne organizacije. Filantropija kao postotak dobiti prije

---

<sup>38</sup> Omazić, M.A., (2012).: *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str.263

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)

poreza i postotak prihoda iz poslovanja posvećenih društvenom doprinosu. KPI društveno odgovornog poslovanja su<sup>39</sup>:

- pristup odgovarajućoj zdravstvenoj skrbi,
- pristup obrazovanju,
- opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata,
- raznolikost i jednake mogućnosti,
- donacije i drugi društveni izdaci,
- sastav zaposlenika po razini obrazovanja, dobi, nacionalnosti i spolu,
- zadovoljstvo zaposlenika, nadležnost i posvećenost,
- broj zaposlenih, stopa prometa i zapošljavanje / procedure otpuštanja,
- obračun plaća za cijelu tvrtku,
- politička sloboda i dobro zaštićena ljudska prava,
- produktivnost (volumen / prodaja / dodana vrijednost po zaposleniku),
- obuka i interna edukacija,
- plaće, ugovori.

---

<sup>39</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str. 263-264

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)

### 4.3.3. Ekološka dimenzija

Opći pristup razvoju KPI zaštite okoliša je identificirati relevantne čimbenike koji bi mogli utjecati na oblikovanje inicijativa i programa zaštite okoliša unutar okoliša. Primjeri relevantnih okolišnih čimbenika i mjera obuhvaćaju<sup>40</sup>:

- djelotvorno korištenje oskudnih prirodnih resursa, uključujući potrošnju energije i materijala,
- kontinuirano praćenje i zamjena, gdje je to moguće, neobnovljivih resursa pomoću tehnoloških dostignuća u rudarenju obnovljivih i neobnovljivih prirodnih resursa,
- trajno i progresivno korištenje tehnologije koja proizvodi što manje smeća,
- djelotvorno korištenje recikliranih materijala,
- proizvodnja za okoliš sigurnijih proizvoda,
- minimiziranje uporabe za okoliš štetnih materijala i proizvoda,
- očuvanje okoliša i sprečavanje negativnih utjecaja na ekosustave,
- rješavanje sporova, pravnih postupaka, te potraživanja,
- pružanje odštetnih zahtjeva za nehaj ili neprimjereno korištenje, odlaganje ili prijevoz opasnih tvari,
- profitabilnost zaštite okoliša i troškovno računovodstvo (npr., omjeri, trendovi).

Postoje 22 KPI zaštite okoliša, koji se temelje na tri jednostavna načela: kvantitativnosti, relevantnosti i usporedivosti. Kvantitativne informacije trebaju biti mjerljive kako bi menadžment mogao provoditi politike koje imaju specifične ciljeve i rezultate temeljene na podlozi zaštite okoliša (primjerice emisije ugljičnog dioksida). Podaci koji se prikupljaju pomoću kvantitativnih mjera za izgradnju KPI moraju biti relevantni za poslovanje i potpuno transparentni, pružajući svrhu i jasne definicije po odjelima. Izvješća o napretku treba razviti

---

<sup>40</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str.265

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)

za praćenje učinkovitosti već postojećih KPI. KPI koji su razvijeni moraju biti usporedivi i normalizirani za održavanje dosljednosti tijekom vremena. KPI zaštite okoliša su<sup>41</sup>:

1. kontinuirana zamjena neobnovljivi i oskudnih resursa,
2. objavljivanje promjena na ekosustavu,
3. objavljivanje ukupne potrošnje energije u gigadžulima,
4. objavljivanje ukupne emisije ugljičnog dioksida (CO<sub>2</sub>) u tonama,
5. objavljivanje izloženosti rizicima i prilikama za klimatske promjene,
6. objavljivanje uporabe otrovnih kemikalija i odlaganje istih,
7. učinkovito korištenje obnovljivih nekonvencionalnih i neobnovljivi prirodnih resursa,
8. učinkovito korištenje recikliranih materijala,
9. analiza profitabilnosti zaštite okoliša,
10. maksimalna učinkovitost u korištenju oskudnih prirodnih resursa,
11. mjerenja trošenja resursa,
12. minimiziranje uporabe za okoliš štetnih materijala i proizvoda,
13. spriječavanje negativnih utjecaja na ekosustave,
14. proizvodnja i korištenje za okoliš sigurnih proizvoda,
15. promicanje zaštite okoliša,
16. očuvanje oskudnih prirodnih resursa snage i energije,
17. očuvanje okoliša,
18. promocija biološke raznolikosti,
19. pravilno recikliranje otpada: medicinskog, građevinskog i opasnog,
20. izvješćivanje o ukupnoj količini otpada,

---

<sup>41</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str. 265-266

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [ww.csrwire.com](http://ww.csrwire.com)

21. izvješćivanje o ukupnoj potrošnji vode u kubicima,

22. korištenje obnovljivih izvora energije.

#### 4.3.4. Etička dimenzija

Etička odgovornost (engl. ethical responsibility) se sastoji od postupaka koji nisu nužno kodificirani u zakonu i ne služe nužno ekonomskim interesima poduzeća izravno. Etička odgovornost poduzeća neizostavna je za aktivnosti koje su očekivane od strane društva, ali nisu definirane pravnom regulativom. Da bi bio etičan donositelj odluka u poduzeću treba raditi pravedno i pošteno respektirajući prava pojedinaca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to važno za ciljeve i zadaće poduzeća. Neetično ponašanje postoji kada odluke omogućuju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu društva. Moralna odgovornost poduzeća veže se uz pojedince koji su njegovi zaposlenici, pa i dionici.. Ovo pitanje je bilo i još uvijek je veliki izvor rasprava. Postoje mnoga različita mišljenja i odgovori na ovo pitanje. Pojedini autori tvrde kako poduzeće može biti samo ekonomski odgovorno, dok moralno i zakonski može biti odgovoran samo čovjek, te da poduzeća postoje da bi ostvarivala profit, a društvene reforme, blagostanje društva i slično isključivo su briga vlade. Etički ključni pokazatelji učinka (KPI) omogućuju organizaciji mjerenje svojeg uspjeha u postizanju svojih etičkih ciljeva. KPI može biti vrlo korisno sredstvo za procjenu usklađenosti organizacije sa svojim interno utvrđenim kodova etičkog ponašanja i eksternih zakonima, pravilima, propisima i standardima, kao i najboljim praksama i normama. Pravilna uporaba KPI omogućuje organizaciji definirati svoju etičku kulturu i ciljeve te uspostaviti mjerila za mjerenje učinaka. KPI kod etičke dimenzije su<sup>42</sup>:

1. donacije i drugi društveni troškovi,
2. opis društvenih i etičkih aktivnosti i projekata,
3. raznolikost i jednake mogućnosti,
4. poštene plaće, ugovori i pogodnosti za zaposlenike,
5. osposobljavanje i interna edukacija,
6. raznolikost zaposlenika temeljena na dobi, spolu, etničkoj pripadnosti,

---

<sup>42</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str.266

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)

7. broj zaposlenih, promet i postupci zapošljavanja i otpuštanja,
8. procedure povezane s zviždačima,
9. produktivnost zaposlenika,
10. zadovoljstvo zaposlenika, stručnost i predanost,
11. zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i lojalnost,
12. poštena konkurencija,
13. istinito oglašavanje,
14. pošteni dobavljači, ugovorni odnosi i pregovaranja,
15. zadovoljstvo, zadržavanje i predanost dobavljača.
16. političke aktivnosti,
17. poslovni kodeksi ponašanja,
18. uniformirano i pošteno provođenje poslovnih kodeksa ponašanja,
19. potvrda o sukladnosti s poslovnim kodeksima ponašanja,
20. rješavanje sukoba interesa,
21. usuglašenost s primjenjivim zakonima, pravilima, propisima i standardima,
22. usklađenost s najboljim praksama i normama,
23. promicanje temeljnih vrijednosti uzajamnog poštovanja, pravednosti, otvorenosti, iskrenosti i povjerenja,
24. provođenje dužnosti i odgovornosti,
25. promicanje tolerancije, prihvaćanja, brižnosti i suosjećanja.

Ovih navedenih dvadeset pet etičkih KPI mogu se kategorizirati u : korporativnu kulturu i njezine etičke vrijednosti, etički kodeks ponašanja, provedbu etike, te proces promicanja etičnog ponašanja. Vrijednosti su važne i često se tumače u odnosu na viziju organizacije. Vizija organizacije mora se temelji u skladu sa svojim temeljnim vrijednostima integriteta, poštenja, transparentnosti, integriteta, odanosti uzajamnog poštovanja, tolerancije, prihvaćanja, brižnosti, suosjećanja i poštenja. To nisu jedine vrijednosti koje bi trebale odrediti poslovnu kulturu, ali i

one su ključne za održivost organizacije. Vrijednosti su utjelovljenje onoga što organizacija predstavlja i na taj način vodi svoje članove. Korporativni etički kodeksi su često smatrani pokušajem da se potaknu dobri odnosi s javnošću, ili kako bi se smanjila pravna odgovornost. Takvi kodeksi također pružaju razuman model za razumijevanje kako se moralna načela mogu artikulirati i uvesti u poslovnoj praksi. Praktična prednost ovog pristupa je da se izravno određuje moralnost određene vrste djelovanja.<sup>43</sup>

#### 4.3.5. Upravljačka dimenzija

Diskrecijska odgovornost (engl. philanthropic responsibility, discretionary responsibility) čini vrh piramide i obilježava je dobrovoljnost i vodi se željama poduzeća da daje društvene doprinose bez obveza u odnosu prema ekonomiji, pravu ili etici. Diskrecijske aktivnosti uključuju velikodušan filantropski doprinos koji ne obećava povrat na uloženo poduzeću niti se on očekuje. Postoji mnogo primjera takvih filantropskih aktivnosti poduzeća: kao što je pokroviteljstvo sportskih događaja i izložbi, donacije za gradnju kuća siromašnima, ulaganje u obrazovanje mladih, ali i starijih, volontiranje zaposlenika itd. Ovdje se radi o društveno odgovornim aktivnostima koja poduzeća poduzimaju svojevolumno te zbog vlastitog uvjerenja da je to što čine dobro pri čemu se zanemaruje povećanje vrijednosti udjela dioničara i vrijednosti dionica. Diskrecijska odgovornost je najviša mjera društvene odgovornosti jer nadmašuje očekivanja društva za doprinosom zajednici.

Poduzeća obavljaju aktivnosti kao što su dobrotvorne donacije i donacije kulturnim institucijama po vlastitom nahođenju. To su one aktivnosti koje menadžment poduzima jer smatra da su ispravne, a ne razmišlja o tome koriste li interesima dioničara. Na učinkovitost korporativnog upravljanja utječu postojanje i funkcioniranje unutarnjih i vanjskih mehanizama, koji su osmišljen kako bi se postigli korporativni ciljevi stvaranja vrijednosti za dioničare, uz poštivanje interesa drugih interesnih skupina, kao što su vjerovnici, zaposlenici, kupci, dobavljači, vlada, okoliš i društvo. Dakle, korporativno upravljanje KPI mjeri efikasnost unutarnjih mehanizama poput upravnog odbora i njegovih povjerenstava, uprave, unutarnjih kontrola i unutarnje revizije, te vanjskih mehanizama, uključujući tržište kapitala, tržište rada i sudske odluke i najbolje prakse investitora. Nadalje, KPI za svaku funkcija korporativnog

---

<sup>43</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str.267

upravljanja treba identificirati, izmjeriti, ocijeniti i objaviti. Popis KPI korporativnog upravljanja je kako slijedi<sup>44</sup>:

1. broj povjerenstava u Upravnom odboru
2. postotak neovisnost odbora
3. puna neovisnost povjerenstava unutar odbora
4. raznolikost odbora u smislu etničke pripadnosti, spola, stručnosti, itd.
5. odvajanje pozicije predsjedatelja odbora i glavnog izvršnog direktora
6. odgovornost i obaveze Upravnog odbora
7. broj sastanaka odbora
8. broj članova odbora

---

<sup>44</sup> Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj, Zagreb, str. 268

Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [ww.csrwire.com](http://ww.csrwire.com)



## 5. ZAKLJUČAK

Društvena odgovornost poduzetniku/ci donosi vidljivost, prepoznatljivost, besplatnu reklamu, veći interes drugih za razmatranje partnerskog odnosa s njime/njom. Pokazivanje društvene odgovornosti nije samo dobar način da poduzetnik/ca doprinese promjenama u željenom smjeru, nego je i način da se predstavi kao osoba kojoj je stalo do sredine u kojoj djeluje, a i do ljudi u vlastitoj organizaciji. Osim toga, to je i besplatni marketing s neviđenim sinergijskim učincima, ali i dobar osjećaj da činimo nešto dobro. Može se zaključiti da je društvena odgovornost kompleksan problem o kojemu postoje različita mišljenja, stavovi i ponašanje organizacija. Ipak, poslovne organizacije postaju sve svjesnije svoje odgovornosti za društvo i za njegov razvoj te za očuvanje okoliša.

Etika definira pojmove dobrog i lošeg, poštenog i nepoštenog, moralnog i nemoralnog vodstva. Etička načela u poslovanju ne razlikuju se od općih etičkih načela, a svaka poslovna akcija može se prosuditi prema općim standardima etičnosti u društvu. Etične organizacije rade za dobro cijelog društva, a ne isključivo za maksimizaciju profita. Organizacije u današnjem okruženju imaju odgovornost, ne samo za vlastiti probitak, već moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim okolnostima i zahtjevima. Pred organizacije se postavlja uvjet društveno odgovornog ponašanja koje počiva na temeljnim etičkim principima. Ti etički principi trebaju biti ukomponirani u svaku organizaciju prvenstveno putem etičkih standarda same organizacije koji se manifestiraju preko etičkih kodeksa, etičkih odbora, treninga te postaju sastavni dio organizacijske kulture. Zaposleni moraju prihvatiti etičke standarde organizacije i raditi u interesu organizacije u postizanju društvene odgovornosti i etičnog poslovanja. Društvena odgovornost stvara prepoznatljivu sliku poduzeća, privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već prethodno zaposlene te pozitivno utječe na imidž poduzeća. U današnje vrijeme uvjeti poslovanja su sve zahtjevniji, a konkurencija sve jača i agresivnija. Društvenoj odgovornosti poduzeća pridaje se pažnja tek posljednjih nekoliko godina, a razlozi za to leže u samoj promjeni menadžmenta, sve većoj brizi za okoliš i održivi razvoj te globalizacije u krajnjem slučaju. Samo ono poduzeće koje je prožeto etikom i etički vođenim postupcima postaje dugoročno održivo i uspješno, u kojemu je najvažniji ekonomski cilj (ostvarenje profita) protkan poslovnom etikom. Poduzeće, za razliku od pojedinaca, kao institucija, nema savjest ni osjećaj, te je krajnje vrijeme da se preispitaju načela poslovanja i razmisli o etici u poslovanju. Motivirani zaposlenici postižu višu radnu uspješnost, a time raste i ukupna uspješnost organizacije te njena konkurentnost na sve zahtjevnijem tržištu. Motivacijski sustav organizacije mora biti oblikovan na način da zadovolji potrebe i želje većeg

broja zaposlenika te usmjeren na podizanje individualne radne uspješnosti stvarajući i nagrađujući poželjne oblike ponašanja. Relevantan i efikasan motivacijski sustav uključuje i više različitih oblika nagrađivanja, kao i pravednost pri raspodjeli nagrada zaposlenicima. Motiviranost i zadovoljstvo zaposlenih važni su parametri ocjene primjerenosti sustava motivacije u organizacijama. Što su zanimanja kompleksnija i zahtjevnija, time i sama uloga motivacije u ostvarenju poslovnog uspjeha poduzeća postaje značajnija. Neki od produkata uspješne primjene motivacije u poduzeću reflektiraju se kroz veću efikasnost i učinkovitost rada zaposlenika, izraženiju kreativnost te inovativnost, što u konačnici pridonosi uspjehu cjelokupne organizacije.

## 6. LITERATURA

### KNJIGE:

1. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija.
2. Bebek, B., Kolumbić, A. (2003): *Poslovna etika*, Sinergija, 2003
3. Krkač, K. (2007): *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Mate.
4. Šiber, F.B., Sikavica, P., Vokić, N.P. (2008): *Suvremeni menadžment Vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga.
5. Omazić, M.A., (2012): *Zbirka studija slučaja društveno odgovornog poslovanja*, Hrvatski poslovni savjet za održiv razvoj.
6. Mounthino, L. (2005): *Strateški menadžment u turizmu*, Masmedia.

### INTERNETSKI IZVORI:

1. Kreitner, R. Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 1989.  
<https://www.goodreads.com/book/show/9864925-management>
2. Fitzgibbons, S.: *Harnessing the Power of Profit for Environmental Change*, dostupno na [www.csrwire.com](http://www.csrwire.com)
3. Gačić, S.D. (2016), *Zbornik radova Etika u medijima i poslovanju*, BLC, [https://www.blc.edu.ba/wp-content/uploads/2015/05/160912\\_Zbornik.pdf#page=270](https://www.blc.edu.ba/wp-content/uploads/2015/05/160912_Zbornik.pdf#page=270)

### OSTALO:

1. Hubak, D.M., *Marketinška dimenzija društveno odgovornog poslovanja*, Serija članaka u nastajanju br. 10-10, *Sveučilište u Zagrebu Ekonomski fakultet*, dostupno na [file:///C:/Users/Boss/Downloads/Clanak\\_10\\_10.pdf](file:///C:/Users/Boss/Downloads/Clanak_10_10.pdf)
2. Jergović, A., Salarić, (2012): *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, Učenje za poduzetništvo*, vol.2, dostupno na <https://hrcak.srce.hr/130278>

## POPIS SLIKA:

<b>Slika br.1:</b>	Prikaz područja djelovanja etike obzirom na veličinu eksplicitne kontrole	4
<b>Slika br.2:</b>	Prikaz kriterija etičnog odlučivanja kroz hijerarhijski dijagram	9
<b>Slika br.3:</b>	Prikaz temeljnih vrijednosti i standarda za prosudbu ispravnosti odluka i ponašanja u menadžerskoj etici	15
<b>Slika br.4:</b>	Prikaz ključnih komponenti efektivnog menadžera	22
<b>Slika br.5:</b>	Pet funkcija uspješnog menadžmenta; Izvor: Weihrich, Koontz, 1994:15-17	24
<b>Slika br.6:</b>	Prikaz menadžerskih uloga u poduzeću po Mintzbergu	26
<b>Slika br.7:</b>	Prikaz hijerarhije društvene odgovornosti poduzeća u obliku Carrollove piramide	29

## POPIS TABLICA:

<b>Tablica br.1:</b>	Načela etičnog menadžmenta	7
<b>Tablica br.2:</b>	Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća	17
<b>Tablica br.3:</b>	Usporedba koncepcija menadžmenta H.Fayola i P.Druckera	23