ETIČKE DILEME MENADŽERA U TRGOVINI

Vasiljević, Nina

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:883561

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovine

Nina Vasiljević

ETIČKE DILEME MENADŽERA U TRGOVINI

Završni rad

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Stručni studij Trgovine

Nina Vasiljević

ETIČKE DILEME MENADŽERA U TRGOVINI

Završni rad

Kolegij: Menadžment u trgovini

JMBAG: 0111119845

e – mail: vasiljev.nina@gmail.com

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Marina Stanić

Osijek, 2022.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Professional study of Trade

Nina Vasiljević

ETHICAL DILEMMAS OF TRADE MANAGERS

Final paper

Osijek, 2022.

IZJAVA

O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je_____završni_____ (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska.*
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te 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, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

Ime i prezime studenta/studentice: Nina Vasiljević

JMBAG: 0111119845

OIB: 48930329114

e-mail za kontakt: vasiljev.nina@gmail.com

Naziv studija: Stručni studij Trgovina

Naslov rada: Etičke dileme menadžera u trgovini

Mentor/mentorica diplomskog rada: Izv.prof.dr.sc. Marina Stanić

U Osijeku, 2022. godine

Potpis Vasiljević Nina

Zahvala:

Ovim putem želim izraziti nekoliko riječi zahvale ljudima bez kojih danas ne bi bila ovdje.

Prije svega, veliko hvala profesorici i mentorici izv.prof.dr.sc. Marini Stanić na pruženoj prilici da izradim završni rad pod njenim vodstvom. Hvala Vam na iskazanom povjerenju i razumijevanju. Hvala na uvijek pozitivnom stavu na predavanjima.

Hvala mojoj obitelji i sestri što ste me uvijek podržavali i puštali da radim što želim. Hvala na ogromnom strpljenju koje ste imali za sve moje nepodopštine i što niste odustali sve ove godine od mene. Da je bilo drugačije, ne bi valjalo.

Posebnu zahvalu želim iskazati najboljoj kolegici i prijateljici Dragani. Hvala ti na svakoj ohrabrujućoj riječi. Hvala ti što si uvijek bila uz mene i što mi nisi dopustila da odustanem kada je bilo najteže.

Završni rad posvećujem dedi Luki i baki Stoji. I sve dok sam svjesna da tamo gore postoji netko tko će me uvijek čuvati neću odustati nikada. Uvijek i zauvijek bit će te u mom sjećanju.

SAŽETAK

Često se danas stječe dojam da je etika, bez obzira na aspekt i perspektivu proučavanja i prakse, u poslovanju zanemarena. Važnost etičnog poslovanja sve se više cijeni u poslovnom sektoru. Zadaća svake organizacije jest postizanje i zadržavanje zadovoljstva zaposlenika i kupaca. Konkurentnost je osnova koja određuje uspjeh ili neuspjeh same organizacije. Konkurencija u poslovanju dovodi do utjecaja na društvo koje ima svoja očekivanja i pravila. Etično ponašanje je način na koje se poduzeće može razlikovati od konkurencije. Svaki menadžer u organizaciji, kako bi ostvario uspješno poslovanje, treba težiti uspostavljanju ravnoteže između ekonomske i društveno odgovorne stavke poslovanja. Etično djelovanje i ponašanje od izrazite je važnosti uklopiti u poslovnu praksu. Pridržavanjem etičkog kodeksa, koji sadrži pravila i standarde ponašanja kojih se moraju pridržavati zaposlenici i poslodavci, organizacija će biti prepoznata kao poželjan partner u poslovanju. Ovaj rad ima za cilj pojasniti pojam etike, moći etičkog poslovanja, svrhu i načela poslovne etike. U prvom dijelu rada spominje se povijesni razvoj etike, podjela i objašnjene poslovne i menadžerske etike. Također opisana je menadžerska etika a u nastavku je opisano etičko odlučivanje i upravljanje etikom unutar organizacije, problemi i pogreške s kojima se menadžeri susreću pri donošenju odluka. Istraživački dio rada obuhvaća ispitivanje etičkih dilema menadžera u poduzeću Konzum te prikaz podataka dobivenih istraživanjem.

Ključne riječi: etika, poslovna etika, etika menadžera, poslovno odlučivanje

SUMMARY

Nowadays we can often get the impression that business ethics is neglected regardless of the aspect and perspective of study and practice. The importance of business ethics is becoming increasingly important in companies.The task of every organization is to achieve and maintain employee satisfaction and customer satisfaction. Competitiveness is the basis that determines the success or failure of the organization itself. Competition in business leads to an impact on a society that has its own expectations and rules. Ethical behaviour is the way a company can differentiate itself from the competition. Each manager in the organization should strive to strike a balance between economic and socially responsible business items if he/she wants to do business successfully. It is extremely important to incorporate ethical actions and behaviors into business practice. The organization will be recognized as a good business partner if it adheres to a code of ethics that contains rules and standards of conduct that must be followed by employees and employers. The aim of this final paper is to clarify the concept of ethics, the power of ethical business and the purpose and principles of business ethics. The first part of the paper is focusing on the historical development of ethics, the division and explanation of business and managerial ethics. Furthermore, managerial ethics is described, as well as ethical decision-making and ethics management within the organization and problems and mistakes that managers encounter when making decisions. The research part of the paper includes examining the ethical dilemmas of managers in the company Konzum and a presentation of the data obtained from the research.

Keywords: ethics, business ethics, managerial ethics, business decision making

SADRŽAJ

1. Uvod ... 9
1.1. Izvori podataka i metode prikupljanja ... 10
1.2. Struktura rada ... 10
2. Važnost poslovne i menadžerske etike ... 11
2.1. Temeljni pojmovi etike ... 11
2.1.1. Etika – ključni dio prakse ... 12
2.1.2. Moć etičnog poslovanja ... 13
2.2. Poslovna etika ... 13
2.2.1. Povijesni razvoj poslovne etike ... 13
2.2.2. Svrha poslovne etike ... 14
2.2.3. Načela poslovne etike ... 14
2.3. Menadžerska etika ... 15
2.3.1. Pojam menadžera ... 15
2.3.2. Kompleksnost i važnost menadžerske etike ... 16
2.3.3. Tipovi menadžerske etike ... 16
2.3.4. Pristupi menadžerske etike ... 17
3. Etika odlučivanja i upravljanje etikom ... 18
3.1. Etičko odlučivanje menadžmenta ... 18
3.2. Problemi i pogreške prilikom odlučivanja ... 18
3.3. Upravljanje poslovnom etikom ... 19
3.4. Načela etičnog menadžera ... 19
3.5. Neetičko ponašanje ... 20
4. Etičke dileme menadžera u trgovini na primjeru poduzeća Konzum ... 21
4.1. Općenito o poduzeću ... 21
4.2. Organizacijska struktura ... 21
4.3. Pregled istraživanja ... 23
4.3.1. Analiza podataka i rezultata ... 23
4.3.2. Cilj istraživanja ... 23
5. Primarno istraživanje: intervju ... 24
6. Zaključak ... 26
LITERATURA ... 27

1. Uvod

Tijekom čitave ljudske povijesti, etičnost misli i djelovanja zaokupljala je ljude, a zaokuplja i dan danas, u mnogim svojim aspektima. Često se danas stječe dojam da je etika, bez obzira na aspekt i perspektivu proučavanja i prakse, u poslovanju zanemarena. Upravo stoga odabrana je ova tema za završni rad kako bi se ukazalo na njezinu važnost, elemente, aspekte te općenito ulogu u poslovanju, odnosno unutar donošenja odluka menadžera. Dakle, cilj je ovoga završnog rada ukazati na koje se sve načine etika povezuje s poslovanjem, to jest koje dileme donosi u realizaciji poslovanja osobito unutar djelokruga poslova menadžera. Doprinos ostvarenju cilja ovog rada osobito se očituje u rezultatima istraživanja provedenog u svrhu izrade samoga rada.

Rad je koncipiran u dva dijela. Prvi je dio teorijski okvir rada te je, naravno, postavljen uvidom u stručnu i relevantnu literaturu, a koja se primarno odnosi na etiku u menadžmentu te u poslovanju općenito. Stoga se unutar teorijskog okvira rada uopće definira pojam etike te sama etimologija pojma. Nadalje se ukazuje na najvažnije odrednice poslovne etike kao što su svrha i načela iste. Razlaganjem pojmova dolazi se do pojma osobito u suvremenom poslovanju. I tek potom određuju se teorijske postavke etike odlučivanja menadžera, posebno uz prikaz problema i pogrešaka prilikom odlučivanja.

Drugi se dio rada odnosi na prikaz rezultata istraživanja. Istraživanje je provedeno putem intervjua.

1.1. Izvori podataka i metode prikupljanja

Podaci prikupljeni iz stručne literature odnose se na područje etike u menadžmentu i u poslovanju općenito. Unutar ovog dijela rada korištene su metode kompilacije te metode indukcije i dedukcije. Primarno istraživanje provedeno je putem intervjua s ispitanicom koja radi kao menadžer ljudskih resursa što znači da je menadžerskih ovlasti. Ispitanica je još uvijek zaposlenik jednog od najvećih dioničarskih društava Republike Hrvatske – Konzum.

1.2. Struktura rada

Prvo poglavlje u radu je poglavlje Uvod. Nakon njega dolazi poglavlje Važnost poslovne i menadžerske etike u kojem će se govoriti o temeljnim pojmovima etike, etici kao ključnom dijelu prakse, moći etičnog poslovanja, poslovnoj etici i njenom povijesnom razvoju, načelima i svrsi, te o menadžerskoj etici i njenoj kompleksnosti, tipovima i pristupima menadžerske etike. Treće poglavlje pod nazivom Etika odlučivanja i upravljanje etikom govori o etičkom odlučivanju u menadžmentu, problemima i pogreškama prilikom odlučivanja, upravljanju poslovnom etikom i načelima etičkog menadžmenta. Poglavlje Etičke dileme menadžera u trgovini na primjeru poduzeća Konzum odnosi se na ovo poduzeće kao na primjer iz prakse, te će u njemu biti prikazani rezultati istraživanja.

2. Važnost poslovne i menadžerske etike

Etika u današnjem poslovanju postaje jedna od najvažnijih tema u menadžmentu. Ona sudjeluje u različitim aspektima velikog broja istraživanja, a veliki je i važan dio svih menadžerskih i poslovnih sustava. Najvažniji razlog zašto bi se poslovna etika morala uvesti u poslovanje svakog poslovnog subjekta je to što ljudi imaju potrebu za društveno odgovornim poslovanjem. Društveno odgovorno poslovanje znači da poslovni subjekti posluju u skladu sa svim moralnim i etičkim kriterijima.

„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 nameće suvremeno poslovanje. Stoga određivanje vrijednosti i njihova prioriteta te općenito upravljanje vrijednostima postaje nezaobilazna zadaća menadžmenta.“ (Bahtijarević – Šiber i sur., 2008:531)

2.1. Temeljni pojmovi etike

Pojam etika dolazi iz grčkog jezika, točnije iz riječi ethikos što znači moralan. Etika kao pojam se svakako može definirati na različite načine. Prije svega, ona predstavlja filozofsku disciplinu. Kao filozofska disciplina, ona istražuje smisao i ciljeve moralnih nastojanja i temeljne kriterije koji se odnose na područje moralnog djelovanja. Predmet istraživanja etike je moral, a etika i moral su i kao pojmovi usko povezani.

„Etika se može odrediti kao sustav načela, vrijednosti i normi ponašanja promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga i neispravnoga, dobroga ili lošega. Ona pruža osnovu za vrijednosnu ocjenu ispravnosti i poželjnosti određenih oblika ponašanja. Dakle, etika razvija načela koja određuju etičko ponašanje. Etika se može utemeljiti na razini specifičnih grupa kao što su organizacijske i menadžerske etike te može pomoći pri procjeni ponašanja i odnosa prema različitim subjektima i interesnim skupinama bilo u poslovnom, bilo u privatnom životu.“ (Bahtijarević – Šiber i sur., 2008:533)

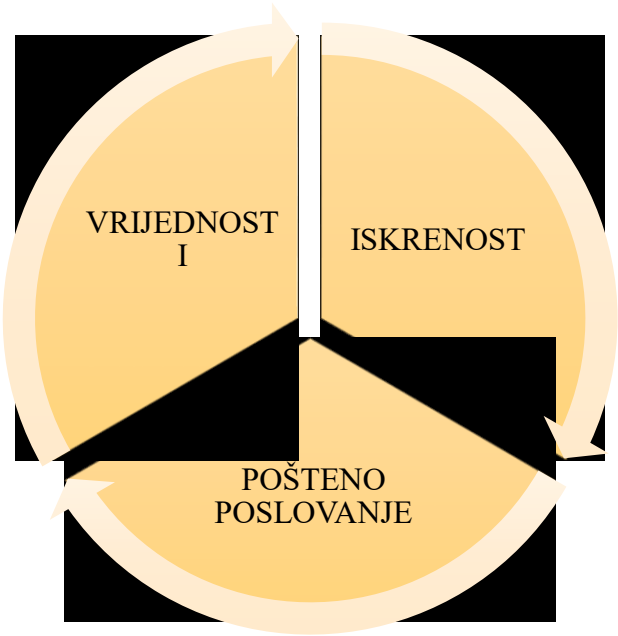
„ Moral (prema lat. Moralis: moralan), sustav nepisanih društvenih normi što određuju način ponašanja u određenoj društvenoj skupini, zajednici, a zasnivaju se na običajima i na općenito prihvaćenim mjerilima vrjednovanja postupaka sa stajališta načela 'dobra' ili 'zla'. Moral je povijesno određen, oblikuje se u izravnoj vezi s uvjetima života zajednice, kulturnom tradicijom i religijskim predodžbama. „ (Enciklopedija.hr)

Važno je razlikovati pojmove etičnog ponašanja i legalnog ponašanja. Neka vrsta ponašanja može biti legalna, a da je unatoč tome neetična. Isto tako, neke vrste ponašanja u organizaciji svakako uz ilegalne mogu biti i neetične.

2.1.1. Etika – ključni dio prakse

Certo i Certo (2008.) navode da je etika postala ključni dio prakse, odnosno da je ona dio poslovanja velikog broja organizacija. Etično poslovanje svakako poboljšava mogućnost za konkurentsku prednost na tržištu, kako lokalnom tako i globalnom. Etika i konkurentnost su zbog toga dva pojma koja su nerazdvojiva.

Etično poslovanje ima za pozitivnu posljedicu konkurentnost na tržištu zato što ona poduzeća koja posluju etično imaju fokus na svoje ciljeve koje zajednički sa svojim zaposlenicima teže ostvariti. S druge strane, poduzeća koja posluju neetično ne mogu ostvariti ciljeve ni konkurentsku prednost jer se u takvim poduzećima zaposlenici fokusiraju na loše međuljudske odnose, međusobne svađe i ostale probleme. U etičnom poslovanju važne su tri stavke koje su prikazane na slici 1.



Slika 1. Stavke etičnog poslovanja

(Izrada autorice prema Certo i Certo, 2008.)

2.1.2. Moć etičnog poslovanja

Kako je već navedeno, organizacije koje posluju na etičan način su organizacije koje imaju mnogo veću šansu za ostvarivanjem konkurentske prednosti. Situacije koje su etički sporne svakako pomaže razjasniti etički upitnik. Etički upitnik sastoji se od tri pitanja:

- Je li zakonito? – očekivanja su da pojedinac ni na kakav način ne ugrozi ugled tvrtke i radi nešto što nije legalno ili nemoralno tj. radi li po propisanim standardima i pravilima organizacije.
- Je li uravnoteženo? – stavlja se naglasak na važnost ravnoteže odnosa tj. je li donesena odluka poštena ili naginje prema jednoj od strana na kratkoročnom ili dugoročnom planu.
- Koji bi osjećaj proizašao zbog toga? – vlastite emocije i mjerilo moralnosti stavlja se u središte.

2.2. Poslovna etika

„Poslovna etika je primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i aktivnostima. Ona se odnosi na stvaranje prioriteta moralnih vrijednosti poslovanja i na osiguravanje ponašanja sukladno vrijednostima. U osnovi, to je upravljanje vrijednostima. Poslovna etika se može odrediti kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnoga, organizacijskoga i društvenog ponašanja vezanog za poslovanje i za ostvarivanje njegovih ciljeva te za prosudbu posljedica poslovnog ponašanja i odlučivanja za druge sudionike u poslovnoj okolini.“ (Bahtijarević – Šiber i sur., 2008:534)

2.2.1. Povijesni razvoj poslovne etike

Poslovna etika je znanstvena disciplina koja je nastala suradnjom ekonomije i etike i to u 60-im godinama 20. stoljeća. Tada su se događale promjene u gospodarstvu sa globalnog aspekta koje su zahvatile i ovo područje i omogućile mu razvoj. Svijest o etici nastala je zbog društvenih i gospodarskih problema kao što su klimatske promjene, glad u svijetu i razna istraživanja koja su se odnosila na područje genetike. Društvo se počelo protiviti organizacijama koje su gledale samo na svoju korist, odnosno profit, i koje su pri tome uništavale neke društvene resurse pa je društveno odgovorno poslovanje počelo dobivati na važnosti. Baš zbog tih promjena koje su tada bile u svom začetku danas većina organizacija pokušava poslovati društveno odgovorno i

poštivati načela održivog razvoja kako bi resursi koji su ograničeni mogli ostati u nasljedstvu i budućim generacijama i kako bi ih i one mogle koristiti.

2.2.2. Svrha poslovne etike

Svrha poslovne etike nije povećanje profita nego povećanje moralne razine poslovanja u poduzeću. Kada se moralna i etička razina poslovanja u poduzeću povećaju, to dovodi do konkurentske prednosti, što također indirektno dovodi i do povećanja profita. Etično poslovanje ima svoj temelj i u cilju poslovanja svakog poduzeća, a to je zadovoljenje potreba potrošača.

„Kako bi se postigla konkurentnost i poslovni uspjeh potrebno je zadovoljiti potrebe i očekivanja klijenata, zadobiti njihovo povjerenje, stvoriti ugodno radno okruženje i zdrav odnos među svim zaposlenicima te održavati komunikaciju posebice s novim zaposlenicima kako bi uvijek bili u korak s etičkim ponašanjem od samog početka.“ (Žitinski, 2006:23)

2.2.3. Načela poslovne etike

U mnogim poduzećima u današnje vrijeme susrećemo se s pojmom kriza morala. Primarni cilj svakog poduzeća trebala bi biti želja za postupanjem prema etičkim kodeksima. Kako bi takvo postupanje poduzećima bilo jednostavnije i da na što lakši način primjene etiku trebaju se voditi načelima poslovne etike.

Načela poslovne etike su:

- „Načelo svrhe
- Načelo ponosa
- Načelo strpljenja
- Načelo upornosti
- Načelo perspektive
- Načelo osobne dobrobiti
- Načelo društvene korisnosti
- Načelo solidarnosti
- Načelo paternalizma
- Načelo supsidijarnosti
- Načelo poštenja

- Načelo zakona
- Načelo autonomije
- Načelo pravde“ (Rupčić, 2018:108)

2.3. Menadžerska etika

Menadžerska etika predstavlja dio poslovne etike koji se odnosi na odgovornost menadžera prema vođenju, poslovanju i ponašanju u nekoj organizaciji. Menadžerska etika sastavljena je od raznih standarda ponašanja i moralnih odluka koje menadžeri moraju donositi pri obavljanju svog posla. Bahtijarević – Šiber i sur. (2008.) navode da se menadžerska etika odnosi na određivanje kriterija koji su vezani uz donošenje odluka u menadžmentu, na prosudbe etičnosti tih odluka i na utvrđivanje razine prihvatljivosti ishoda takvih odluka.

2.3.1. Pojam menadžera

Menadžment je zapravo jedna davna i univerzalna ljudska aktivnost. Svaki pojedinac za sebe odlučuje što će raditi i kako će to izvesti odnosno koje resurse, vrijeme i aktivnosti će ulagati i raditi kako bi izveo ono što je planirao. Pojedinac u svom životu možda planira obitelj i obiteljski život, vodi brigu o djeci, starijima ili zajednici. Sve resurse koje ima nastoji rasporediti ekonomično, kvalitetno i racionalno. U tom smislu svaki je pojedinac u određenim trenutcima svog života menadžer kojemu je glavni cilj upravljanje vlastitim životom.

„Menadžer je osoba odgovorna za izvršenje organizacijskih ciljeva, uz korištenje funkcija menadžmenta. Iskustveno je pravilo da su menadžeri osobe koje ostvaruju organizacijske ciljeve za koje su potrebni resursi koji prelaze granice samostalnog rada. Danas je malo tema koje izazivaju toliko zanimanje i znatiželju kao što izaziva tema lidera. Istodobno, to je jedna od najtežih uloga koju neki menadžer ili rukovoditelj može efikasno igrati. Ni u jednom trenutku u nedavnoj prošlosti nije postojala tako ogromna potreba za liderstvom na svim razinama menadžmenta kao danas. Hijerarhije koje se urušavaju u spljoštene piramide da bi odgovorile dinamičnim tržištima potiskuju liderstvo sve niže i niže u organizaciji.“ (Pfeifer, 2012:17)

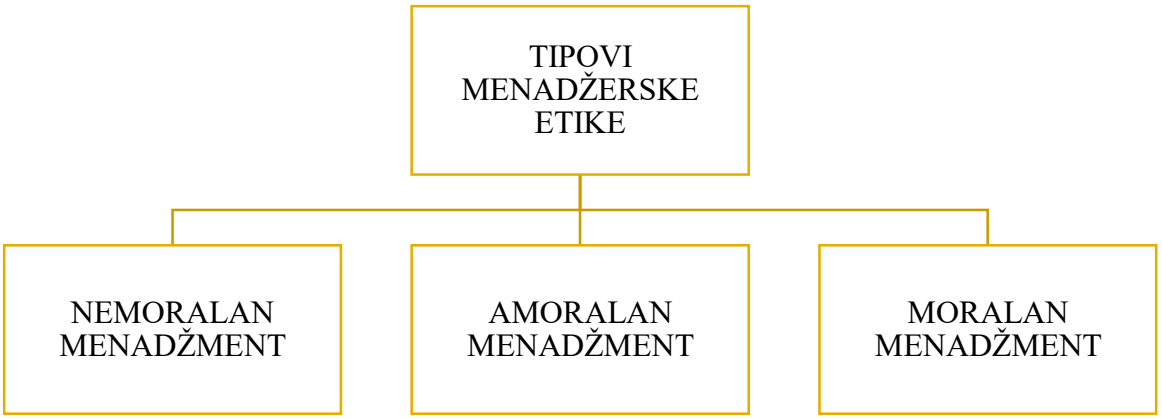
2.3.2. Kompleksnost i važnost menadžerske etike

Menadžerska etika je vrlo važan pojam u poslovanju poduzeća zbog svega što ona donosi, a što je već ranije u radu navedeno. Međutim, ona je isto tako i kompleksna zbog toga što se menadžeri svakodnevno mogu susresti sa cijelim nizom odluka koje moraju donijeti, a oko kojih su možda u etičkoj dilemi. Da bi menadžeri mogli donijeti takve odluke, oni moraju znati napraviti razliku između onoga što je ispravno i onoga što nije ispravno.

U tome im može pomoći sustav vlastitih vrijednosti, naravno ukoliko je i on sam ispravan i prihvatljiv. Također, u tome im pomaže i znanje o poslovnoj etici, ali i načela društvene etike koja sadrži općeprihvaćena pravila o tome što je pravedno, o osobnim pravima, nepristranosti i slično.

2.3.3. Tipovi menadžerske etike

Postoje tri tipa menadžerske etike, a oni su prikazani na slici 2.



Slika 2. Tipovi menadžerske etike

(Izrada autorice prema Bahtijarević – Šiber i sur., 2008.)

Nemoralan menadžment predstavlja tip menadžerske etike koji se odnosi na menadžere kojima je važan samo profit koji se najčešće veže uz osobne interese. Takvi menadžeri ne poštuju ni zakone ni zakonske odredbe, a pri svojim odlukama se vode isključivo pitanjem da li im ta odluka donosi novac. Amoralan menadžment je tip menadžerske etike koji se nalazi između moralnog i nemoralnog menadžmenta. Odnosi se na menadžere koji namjerno ili nenamjerno ignoriraju etiku. Ipak, blaža je verzija od nemoralnog menadžmenta jer poštuje zakone, ali etička načela mu nisu osobito važna. Moralni menadžment uključuje poštivanje zakona i zakonskih odredbi, te etičkih načela.

2.3.4. Pristupi menadžerske etike

„Etičke prosudbe o tome što je etično, a što nije etično često su posljedica razlika u osobnim vrijednostima i mišljenjima. Kako bi menadžeri znali da li su donijeli neku etičnu odluku, postupili pravedno i vodili se politikom potrebni su im kriteriji, a ti kriteriji proizlaze iz etičkih pristupa. Svaki pojedini pristup ima vlastite kriterije kojima pružaju menadžerima uvid u rješavanje etičkih dilema pomoću kojih pospješuju svoje menadžersko i poslovno ponašanje i rezultate.“ (Rupčić, 2018:110)

Najpoznatiji etički pristupi su (Perić, 2019: 4/13):

- Pristup pravednosti: moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenju – pravilna raspodjela koristi za sve.
- Utilitarni pristup: prilikom donošenja odluka menadžeri razmatraju učinke svake alternativne odluke i odabiru onu koja ima najveće koristi najvećem broju ljudi.
- Pristup moralnih prava : ljudska bića imaju fundamentalna prava i slobodu koja se mora poštovati i ne ugrožavati nečijom odlukom. Pri donošenju odluka menadžeri ne smiju doći u konflikt s temeljnim pravima drugih.

3. Etika odlučivanja i upravljanje etikom

U ovom poglavlju govorit će se o etičkom odlučivanju menadžmenta, problemima i pogreškama prilikom odlučivanja, načelima etičkog menadžmenta i neetičkom ponašanju.

3.1. Etičko odlučivanje menadžmenta

S ciljem donošenja etičnih odluka, menadžer se mora voditi načelima etičnog poslovanja. Zlatno pravilo kojim se menadžeri koji etično odlučuju vode jeste ne činiti drugima ono što ne želite da drugi učine vama. S obzirom na to da menadžeri moraju u svojim odlukama uzeti u obzir više raznih skupina na koje će te odluke djelovati, može se zaključiti da je menadžerska etičnost zaista kompleksna stvar.

„Navedena pravila spajaju sve kriterije i standarde etičnog odlučivanja koji polaze od različitih pristupa i načela etičkog odlučivanja. Dakle, može se ustvrditi da visoka menadžerska etičnost zahtjeva analizu svih važnijih odluka, postupaka ili politike s gledišta etike i njihove održivosti u odnosu na etičke kriterije.“ (Bahtijarević – Šiber i sur, 2008:547)

3.2. Problemi i pogreške prilikom odlučivanja

Sikavica i sur. (2014.) navode da se svi donositelji odluka suočavaju sa raznim problemima prilikom njenog donošenja, bilo da se radi o poslovnom ili privatnom životu. Kada se radi o menadžerskom odlučivanju, glavni problem nastaje kada menadžer ima ekstremno ponašanje.

To ekstremno ponašanje odnosi se na dvije krajnosti. Prvi tip menadžera je menadžer koji nije svjestan važnosti odlučivanja, pa o svemu previše opušteno odlučuje i jako ležerno pristupa cijelom tom procesu donošenja odluke. Drugi tip menadžera sa pogreškama i problemima kod odlučivanja je tip koji je potpuna suprotnost navedenog prvom tipu. On za donošenje svake odluke, pa i one najjednostavnije, treba previše vremena i svakom tipu odluke daje previše pozornosti.

Jedan od važnijih problema kod donošenja odluke je i uočavanje problema. Bilo bi idealno kad bi se problem mogao uočiti čim nastane, ali takvi slučajevi su jako rijetki, pa se uglavnom dogodi da prođe neki vremenski period od nastanka problema do uočavanja istog.

3.3. Upravljanje poslovnom etikom

U poslovnom svijetu danas je sve teže donositi etične odluke. Međutim, menadžer za cilj ima promicati etično ponašanje u poduzeću.

Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću je proces koji se sastoji od sljedećih uvjeta:

- „shvaćanje da je upravljanje etikom kompleksan proces,
- jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od svih zaposlenika,
- razvijanje svijesti i senzibiliteta za etične probleme,
- utvrđivanje i uspostavljanje etičnog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnom etikom,
- stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičnog ponašanja, uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika,
- razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema,
- dosljednost i „vidljivost“ etičnog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan, a ne prigodničarski pristup poslovnoj etici i ponašanju, kojemu je svrha izići iz neprilika ili poboljšati imidž,
- formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta,
- povezivanje upravljanja etikom s drugim aktivnostima i zadaćama menadžera (upravljanje kvalitetom, strategijskim planiranjem i sl.),
- formiranje međufunkcijskih timova za razvijanje i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom,
- uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom.“ (Bahtijarević – Šiber, 2008:541)

3.4. Načela etičnog menadžera

Menadžeri imaju odgovornost za poticanje i promicanje etičnog ponašanja u cijeloj organizaciji. Ukoliko se menadžer ponaša etično, i zaposlenici će imati takav stil poslovanja. S druge strane, ako se menadžer ne ponaša etično, zaposlenici neće vidjeti svrhu u etičkim načelima. Etični menadžeri pomažu drugima, prakticiraju sudjelovanje u svemu što se događa u organizaciji, poštuju druge ljude, poštuju zlatno pravilo, poštuju zakone i govore istinu. Isto

tako, etični menadžeri su primjer drugima i kao primjer zapošljavaju etične suradnike i zaposlenike, te postavljaju standarde i vrijednosti.

3.5. Neetičko ponašanje

Dujanić (2003.) navodi da postoje razni oblici neetičkog ponašanja kao što su primjerice obmane i prevare, podmićivanja izvan organizacije i unutar organizacije, krivotvorenje, prijetnje i ponižavanja, oduzimanja slobode, krađa informacija ili poslovnih tajni konkurencije, ugrožavanje okoliša i zaposlenika, proglašavanja lažnog stečaja, kršenja intelektualnih prava i slično.

„Problem poslovne i menadžerske etike dolazi do izražaja zbog procurivanja informacija u javnost o poslovnim aferama neetičnog ponašanja raznih menadžera. U cilju razvoja etičkog ponašanja u poslovanju potrebno je razvijati etiku odgovornosti koja znači odgovornost društva u cjelini za vlastitu budućnost. Nasuprot tome stoji etika isključivog uspjeha prema kojoj svako sredstvo opravdava cilj, a dobro je ono što donosi profit, moć i užitak.“ (Dujanić, 2003:58)

4. Etičke dileme menadžera u trgovini na primjeru poduzeća Konzum

U ovom poglavlju obradit će se praktični dio rada koji se odnosi na poduzeće Konzum. Govorit će se o poduzeću općenito, o njegovoj organizacijskoj strukturi i predstavit će se provedeno istraživanje.

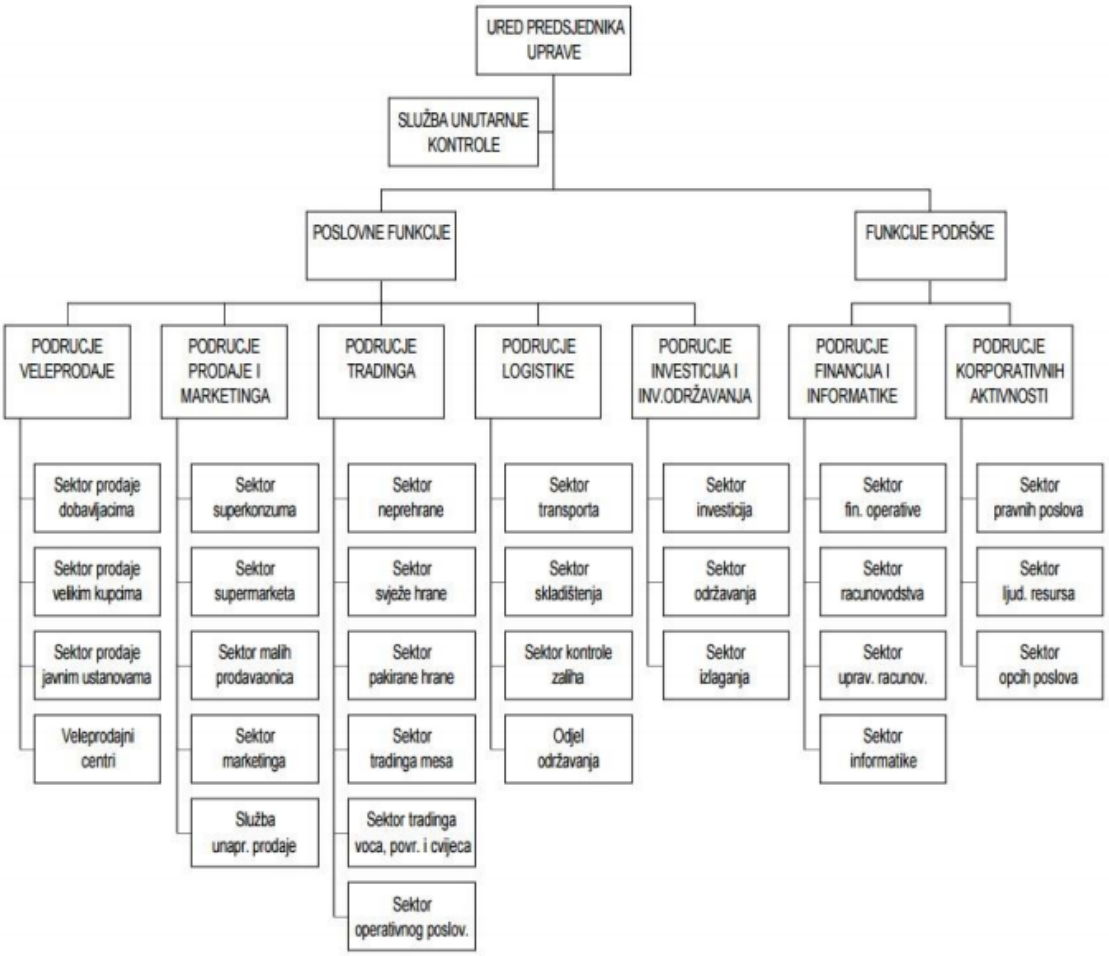
4.1. Općenito o poduzeću

Konzum je hrvatski trgovački lanac koji ima više od 11.000 zaposlenika. Jedan je od najvećih poslodavaca u Hrvatskoj, a u trgovinama Konzuma svaki dan kupuje pola milijuna kupaca. Konzum je prisutan u 211 mjesta i 114 gradova, te na većini hrvatskih otoka.

„Konzum je jedini trgovac u Hrvatskoj koji pruža uslugu internetske prodaje i dostave do vrata, a i danas prati najbolja svjetska maloprodajna iskustva, diktirajući trendove na domaćem tržištu. To su prepoznali i kupci čiji broj neprestano raste te danas imamo više od 155.000 registriranih korisnika. Online prodaja pokriva šire područje Grada Zagreba, Splita, Zadra, Rijeke, Osijeka, Đakova, Vukovara i Vinkovaca, a omogućuje više od 12.000 različitih artikala.“ (Konzum.hr)

4.2. Organizacijska struktura

Konzum ima funkcijsku organizacijsku strukturu. Na samom vrhu hijerarhije nalazi se predsjednik uprave koji ima potporu Službe unutarnje kontrole. Poduzeće se dijeli i na poslovne funkcije i na funkcije podrške. Organizacijska struktura poduzeća prikazana je na slici 3.



Slika 3. Organizacijska struktura Konzuma

(Izvor: Konzum d.d., 2003.)

4.3. Pregled istraživanja

Primarno istraživanje provedeno je putem intervjua s ispitanicom koja radi menadžer ljudskih resursa. Ispitanica je još uvijek zaposlenik jednog od najvećih dioničarskih društava u RH – u Konzumu.

4.3.1. Analiza podataka i rezultata

Za potrebe rada, autorica je uspjela dobiti odgovore od strane menadžera. Pitanja koja su postavljena su sljedeća:

1. Za početak, što za Vas znači poštovanje poslovne etike?

2. Prema Vašem mišljenju, u kojim situacijama se događaju etičke problematične situacije unutar poduzeća u kojem radite?

3. Koja su Vaša temeljna načela kojima se vodite u poslovanju? Smatrate li da se Vaše stajalište razlikuje od stajališta poduzeća?

4. Prilikom donošenja odluka na koji način vodite računa o društveno odgovornom poslovanju?

5. Prema Vašem mišljenju, na koji način ostvarujete profitabilnost a da pritom vodite računa o etičkom ponašanju?

6. Možete li mi objasniti primjenu društveno odgovornog poslovanja u vrijeme pandemije uzrokovane corona virusom?

4.3.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je bio ispitati menadžera o etičkim dilemama s kojima se susreće. Većina menadžera, bili oni u nižem ili višem menadžmentu, ponekad su se susreli sa etičkim dilemama.

5. Primarno istraživanje: intervju

U sklopu primarnog istraživanja, autorica rada obavila je intervju s menadžericom ljudskih resursa i direktoricom službe Konzum Akademije, gospođom Majom Stanković, mag.oec.

1. Za početak, što za Vas znači poštovanje poslovne etike?

Odgovorila bi čisto školski na ovo. Poštovanje poslovne etike za mene je ponašanje u skladu sa zakonom.

2. Prema Vašem mišljenju u kojim situacijama se događaju etičke problematične situacije unutar Vašeg poduzeća?

Naši zaposlenici predstavljaju ključan resurs u poslovanju. Kontinuirano radimo na tome da svaka poslovnica ima pozitivan primjer vođe koji promovira etično ponašanje te usmjerava i motivira radnike. Njegujemo politiku jednakih mogućnosti za žene i muškarce. Redovitom komunikacijom i međusobnim povjerenjem stvorili smo ugodno okruženje te se za sada nisu dogodile značajnije problematične situacije.

3. Koja su Vaša temeljna načela kojima se vodite u poslovanju? Smatrate li da se Vaše stajalište razlikuje od stajališta poduzeća?

Od prvog dana vodim se ravnopravnošću u poslovanju. Smatram da je od iznimne važnosti stvoriti povjerenje među kolegama i njegovati dobre odnose. Primarni cilj svakoga od nas je spriječiti bilo kakav oblik neetičnog ponašanja. Strogo osuđujemo bilo kakav oblik diskriminacije i tu smatram da se moje stajalište nimalo ne razlikuje od stajališta poduzeća.

4. Prilikom donošenja odluka na koji način vodite računa o društveno odgovornom poslovanju?

Kao društveno odgovorna kompanija, vrijednosti na kojima temeljimo svoj uspjeh su kvaliteta, uslužnost, povjerenje i razumijevanje potreba svih članova lokalne zajednice. Kontinuiranom politikom unapređenja i povećanja radničkih prava i pogodnosti nastojimo pokazati koliko cijenimo svakodnevni rad i trud naših zaposlenika kojim doprinose stabilnom poslovanju i ostvarenju dobrih poslovnih rezultata. Svim zaposlenicima osigurane su pogodnosti poput božićnica, uskrsnica, dara za djecu i novorođenče te plaćeno zdravstveno osiguranje. U sklopu Konzum Akademije – Centra za selekciju i edukaciju omogućujemo našim trgovcima nesmetanju edukaciju o procedurama u prodavaonici te prikazujemo simulaciju dućana u našoj školskoj prodavaonici.

Od samih početaka naša misija je aktivno podupiranje zajednice. Godinama podupiremo i sponzoriramo hrvatski sport i nacionalne reprezentacije. Dajemo doprinose u segmentu obrazovanja te smo kontinuirani pokrovitelji državnih natjecanja za učenike završnih razreda srednjih trgovačkih škola. Pomažemo mnogobrojnim hrvatskim obiteljima, humanitarnim zakladama i institucijama donirajući potrebnu hranu, odjeću te financijsku pomoć onima kojima je to najpotrebnije. Djeca i najmlađi oduvijek su naš fokus. U borbi protiv širenja virusa Covid -19 donirali smo 100 000,00kn Crvenom križu za aktivnosti. Ujedno dajemo svoj doprinos u zaštiti okoliša i energetskoj učinkovitosti.

5. Prema Vašem mišljenju, na koji način ostvarujete profitabilnost a da pritom vodite računa o etičkom ponašanju?

Praćenje rezultata glavni je temelj svakog poslovanja. Potrebno je razraditi plan koji će u konačnici dovesti do ostvarenja ciljeva. Prije svega bitna je i komunikacija s kupcima. Strateška orijentacija oduvijek je bila na domaću proizvodnju i proizvođače, kao i partnerski odnos s malim i velikim dobavljačima iz svih dijelova.

6. Možete li mi objasniti primjenu društveno odgovornog poslovanja u vrijeme pandemije uzrokovane corona virusom?

U vrijeme pandemije naš je primarni fokus bio na zaštiti zdravlja naših zaposlenika i kupaca. Poduzeli smo sve preventivne mjere koje su bile sukladne preporukama stožera i vladajućih. Uveli smo podjelu rada u dvije smjene, uspostavili smo operativni tim koji je bio raspoloživ u bilo koje doba te je bio dostupan i za okupljanje u slučaju potrebe. Kontinuirano smo radili na važnosti društvene odgovornosti prilikom obavljanja kupnje gdje smo ukazivali na izbjegavanje bliskog kontakta, duljeg zadržavanja u našim poslovnicama te smo prednost davali beskontaktnom plaćanju kreditnim karticama.

Kako smo jedini maloprodajni lanac koji u Hrvatskoj ima vlastitu online trgovinu uz dosadašnju opciju dostave proizvoda odlučili smo pokrenuti dodatnu uslugu „pokupi“ gdje smo našim kupcima omogućili da iz udobnosti vlastitog doma naruče proizvode te u dogovoreno vrijeme ih pokupe u najbližoj poslovnici kako bi izbjegli duže zadržavanje u poslovnicama. Još jednom smo pokazali kako Konzum misli i na naše starije i nemoćne kupce. U vrijeme pandemije za njih su njihovi ukućani, susjedi i članovi obitelji mogli obaviti kupnju te dobiti popust od 10% uz predočenje dokaza o umirovljeničkom statusu osobe za koju obavljaju kupovinu. Kako bi vodili brigu o sigurnosti naših zaposlenika i kupaca popust je vrijedio četiri dana umjesto dosadašnjem jednog dana.

6. Zaključak

Teorijski okvir rada, a tako i rezultati istraživanja ukazuju na važnost i potrebu proučavanja tema etike, osobito u poslovanju i osobito u suvremeno doba kada se odrednice poslovanja, kao i svih aspekata života ljudi, rapidno mijenjaju. Promišljati etiku u poslovanju, osobito u donošenju odluka, važno je i kako bi se unaprjeđivali svi oblici poslovanja. Pri govoru o važnosti etike, jasno je iz samog rada, potrebno je raspravljati među menadžerima, tj. svima koji se nalaze na rukovodećim pozicijama budući da se danas, više nego ikada prije, radi na zaštiti ljudskog dostojanstva i ljudskih prava koja su opća za sve ljude svijeta (barem to tako deklariraju razne međunarodne organizacije usmjerene ka zaštiti navedenih prava).

Rezultati istraživanja osobito su zanimljivi jer su anketirani sadašnji djelatnici dioničarskog društva Konzum d.o.o., a koje je jedno od najvećih u Republici Hrvatskoj te koje se posljednjih godina nalazi pred mnogobrojnim izazovima, a osobito restrukturiranjem.

Zanimljive su oprečnosti odgovora ispitanika o etičnosti njihovih odluka i važnosti njihovih odluka za opće poslovanje poduzeća uzme li se u obzir i samo javno mnijenje (gledajući stavove novinara i medijski diskurs) jer se sve češće u medijskom prostoru govori o poslovanju koje je neetično i suviše opterećujuće za svakog radnika.

Sve u svemu, zaključuje se da je cilj ovog rada ostvaren, odnosno da su iskazane najvažnije odrednice etike u poslovanju, važnosti promišljanja odluka kada ih menadžeri donose, a isto tako da postoji potreba za daljnjim istraživanjima ovoga tipa koja se odnose na stavove i prosudbe djelatnika, menadžera, na različitim razinama poslovanja poduzeća Republike Hrvatske.

LITERATURA

1. Bahtijerević – Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.): Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
2. Certo, S.S., Certo, S.T. (2008.): Moderni menadžment, MATE, Zagreb
3. Perić, J. (2019.): Poduzetništvo, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek (pristupljeno 14.09.2021.)
4. Pfeifer, S. (2012.): Menadžment, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
5. Rupčić, N. (2018.): Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
6. Sikavica, P., Hunjak, T., Begičević – Ređep, N., Hernaus, T. (2014.): Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb
7. Žitinski, M. (2006.): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

Mrežni izvori:

1. Dujanić, M. (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, Vol. 21 No. 1, https://hrcak.srce.hr/103597
2. Enciklopedija.hr, https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=41862
3. Konzum.hr: O nama, https://www.konzum.hr/o-nama
4. Konzum (2003.): Prospekt, Zagreb, http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/knzm-prospekt.pdf

Popis slika:

Slika 1: Stavke etičnog ponašanja

Slika 2: Tipovi menadžerske etike

Slika 3: Organizacijska struktura Konzuma