

# Organizacijska kultura kao ključna odrednica etičnog poslovanja

---

**Debelić, Paola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:603890>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Paola Debelić

**Organizacijska kultura kao ključna odrednica etičkog poslovanja**

Diplomski rad

Osijek, 2024

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni Diplomski studij *Poduzetnički menadžment i poduzetništvo*

Paola Debelić

## **Organizacijska kultura kao ključna odrednica etičkog poslovanja**

Diplomski rad

**Kolegij: Poslovna etika**

JMBAG: 0010231028

e-mail: [paola.debelic.pd@gmail.com](mailto:paola.debelic.pd@gmail.com)

Mentor: Dr. sc. prof. Julia Perić

Osijek, 2024

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics and Business in Osijek

University Graduate Study *Entrepreneurial management and entrepreneurship*

Paola Debelić


**Organizational culture as a key determinant of ethical business  
performance**

Graduate paper

Osijek, 2024

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski  
(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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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: Paola Debelić

JMBAG: 0010231028

OIB: 23378423695

e-mail za kontakt: paola.debelicpd@gmail.com

Naziv studija: Poduzetnički menadžment i poduzetništvo

Naslov rada: Organizacijska kultura kao ključna obredica etičkog poslovanja

Mentor/mentorica rada: Julia Perić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Paola Debelić

# Organizacijska kultura kao ključna odrednica etičkog poslovanja

## SAŽETAK

Organizacijska kultura je kao skup vrijednosti, normi i praksi koje oblikuju ponašanje i međusobne odnose unutar poduzeća. Organizacijska kultura može motivirati zaposlenike, oblikovati njihove radne navike i utjecati na njihovu produktivnost. Za kreiranje pozitivne organizacijske klime i kulture ponajviše je zaslužno vodstvo pa je zbog toga važno da vodstvo posjeduje dobre vještine komunikacije i razumijevanje različitih ponašanja i navika svakog pojedinca u timu. Svaki član tima u poduzeće donosi nešto jedinstveno te se spajanjem navika i ponašanja članova tima stvara jedinstvena zajednička kultura. Vodstvo je ključno u kreiranju organizacijske kulture te svojim primjerom treba pokazati zaposlenicima na koji način donijeti etičnu odluku, odnosno odluku koja nikome ne šteti, a uz to doprinosi uspjehu poslovanja.

Poslovna etika nije samo skup pravila, već ključni dio organizacijske kulture i strategije. Ona poboljšava učinkovitost, posvećenost i inovativnost, dok istovremeno doprinosi konkurentskoj prednosti i dugoročnom poslovnom uspjehu. Organizacije koje prepoznaju i integriraju etiku u sve aspekte poslovanja bolje su pripremljene za izazove i ostvarivanje održivog rasta.

Cilj rada je istražiti pojam etike i organizacijske kulture, metode kojima se menadžeri služe u situacijama etičkih dilema. U empirijskom dijelu rada istražit će se poslovanje *Crisis Innovation Lab d.o.o* - najveće 3D print tvornice u Hrvatskoj. Bit će analizirana organizacijska kultura poduzeća, primjena etičkih načela i međuljudski odnosi u poduzeću. Uspostavljanje etičkih normi u organizaciji preduvjet je za postizanje poslovnog uspjeha i održivosti poslovanja.

**Ključne riječi: organizacijska kultura, poslovna etika, vodstvo, održivost poslovanja**

# **Organizational culture as a key determinant of ethical business**

## **ABSTRACT**

Organizational culture is a set of values, norms, and practices that shape behavior and relationships within a company. Organizational culture can motivate employees, shape their work habits, and influence their productivity. Leadership is primarily responsible for creating a positive organizational climate and culture, which is why it is important for leadership to have good communication skills and an understanding of the different behaviors and habits of each individual in the team. Each team member brings something unique to the company, and by merging the habits and behaviors of team members, a unique collective culture is formed. Leadership is crucial in creating organizational culture and should lead by example to show employees how to make ethical decisions, i.e., decisions that do not harm anyone and contribute to business success.

Business ethics is not just a set of rules but a key part of organizational culture and strategy. It improves efficiency, commitment, and innovation, while simultaneously contributing to a competitive advantage and long-term business success. Organizations that recognize and integrate ethics into all aspects of business are better prepared for challenges and achieving sustainable growth.

The goal of this paper is to explore the concept of ethics and organizational culture, and the methods managers use in situations of ethical dilemmas. The empirical part of the paper will examine the operations of *Crisis Innovation Lab d.o.o.* – the largest 3D printing factory in Croatia. The company's organizational culture, the application of ethical principles, and interpersonal relations within the company will be analyzed. Establishing ethical norms in the organization is a prerequisite for achieving business success and business sustainability.

**Keywords: organizational culture, business ethics, leadership, business sustainability**

## Sadržaj

1. Uvod.....	1
2. Metodologija rada.....	2
3. Organizacijska kultura .....	3
3.1. Organizacijska kultura i klima.....	4
3.2. Utjecaj kulture na ponašanje zaposlenika .....	6
4. Usklađenost etike i organizacijske kulture.....	9
4.1. Što je poslovna etika?.....	9
4.2. Etičko donošenje odluka .....	10
4.3. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja .....	12
5. Etička organizacijska kultura i klima.....	14
5.1. Etička (ne)usklađenost .....	17
5.2. Uloga vodstva u stvaranju etičke organizacijske kulture .....	20
6. Utjecaj organizacijske kulture na etično poslovanje Crisis Innovation Lab d.o.o. ....	23
6.1. Opis istraživanja.....	23
6.2. Opis poduzeća.....	23
6.3. Intervju .....	24
6.4. Rezultati istraživanja .....	29
7. Rasprava.....	31
8. Zaključak.....	33
Literatura.....	34
Popis slika i tablica.....	36



## 1. Uvod

Diplomski rad pod nazivom *Organizacijska kultura kao ključna odrednica etičkog poslovanja* bavi se istraživanjem organizacijske kulture koja ima ključnu ulogu u kreiranju etičke prakse poslovanja. Svaka organizacija ima svoju organizacijsku kulturu koja ima velik utjecaj na način poslovanja i određivanje etičke prakse. Organizacijska kultura prikazuje vrijednosti u pojedinoj organizaciji, poslovna načela i načine ponašanja ljudi u organizaciji. Neetičnim poslovanjem moguće je ugroziti reputaciju i dugoročnu održivost poduzeća što može otežati postizanje njegovih poslovnih ciljeva. Etičko poslovanje temelji se na pravednosti, transparentnosti i odgovornosti u svim aspektima poslovanja.

U prvom dijelu rada definirana je organizacijska kultura kao skup vrijednosti, normi i praksi koje oblikuju ponašanje i međusobne odnose unutar poduzeća. Analiziran je utjecaj organizacijske kulture na ponašanje zaposlenika, ukazujući na to kako kultura može motivirati zaposlenike, oblikovati njihove radne navike i utjecati na njihovu produktivnost. Kroz definiranje organizacijske kulture i klime, identificirani su ključni elementi koji doprinose etičnom ponašanju unutar poduzeća. Vodstvo je ključno u kreiranju organizacijske kulture te je analiziran utjecaj vodstva na ponašanje zaposlenika u organizacijama.

Drugi dio rada posvećen je poslovnoj etici, gdje su definirani osnovni pojmovi koji povezuju posao i etiku. Istraženi su načini na koje bi zaposlenici i menadžeri mogli jednostavno donositi etičke odluke, odnosno provjeriti je li odluka etična ili ne.

Analiza utjecaja poslovne etike na cjelokupno poslovanje poduzeća uvod je u empirijski dio rada gdje će biti istražen utjecaj organizacijske kulture na etiku unutar poduzeća Crisis Innovation Lab d.o.o. U sklopu istraživanja analiziran je utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja i važnost etičke usklađenosti, razmatrajući izravne i neizravne utjecaje etičkog ponašanja na poslovne rezultate.

Rad ponajviše ističe ulogu uspostavljanja etičkih normi u organizaciji kako bi se postigao uspjeh i održivost poslovanja.

## 2. Metodologija rada

Prilikom pisanja rada korištena je deskriptivna metoda opisivanja podataka poput vrsta etičkih organizacijskih klima i smjernica za donošenje etične odluke u poslovanju. Povijesna metoda korištena je za razjašnjavanje osnovnih definicija i klasifikaciju pojmova organizacijske klime i kulture, etike i poslovne etike. Metoda dedukcije omogućila je povezivanje različitih definicija i njihovih utjecaja na druge istražene pojmove u radu, konkretno povezivanje pojma organizacijske kulture s poslovnom etikom. Iako su ta dva pojma neovisna, nužna je njihova usklađenost unutar poslovanja kako bi se postigao dugoročni uspjeh.

Osim teorijskog dijela rada provedeno je istraživanje s ciljem utvrđivanja utjecaja organizacijske kulture na etičko donošenje odluka u poslovanju. Za potrebe empirijskog istraživanja korištena je metoda intervjua. Intervju je bio polustrukturiran, što znači da su postavljena unaprijed pripremljena pitanja, ali je također ostavljeno prostora za slobodnu raspravu kako bi se obuhvatili svi relevantni aspekti.

Predmet rada je analiza organizacijske kulture istraživanog poduzeća te njenog utjecaja na provedbu etičkog poslovanja. Cilj je na temelju teorijskog dijela rada zaključiti uključuje li poduzeće etičke principe u poslovanju, na koji način su utvrdili određene standarde te kakvu ulogu imaju organizacijska klima i kultura u procesu donošenja etičkih odluka. Fokus je proučiti utjecaj ovih dimenzija na poslovni proces i uspjeh poduzeća. Poseban naglasak je stavljen na razumijevanje kako kultura poduzeća potiče kreativnost i inovativnost, kako se promiče etičko ponašanje u poduzeću te na koji način etičko djelovanje doprinosi reputaciji poduzeća i njegovoj suradnji s klijentima.

### 3. Organizacijska kultura

Prema Schwartz (1981, navedeno u Vujić, Ivaniš, Bojić, 2012) „Kultura je model uvjerenja i očekivanja koji dijele članovi – poslovni subjekti. Ta uvjerenja i očekivanja predstavljaju norme koje snažno uobličuju ponašanje pojedinca i grupa u poslovnom subjektu.“ Pojedinaac koji ulazi u organizaciju donosi sa sobom svoje vrijednosti, stavove i norme, što može imati značajan utjecaj na postojeću organizacijsku kulturu. Pojedinici ne samo da se prilagođavaju postojećoj organizacijskoj kulturi, već i aktivno doprinose njenom oblikovanju i razvoju. Ova dvosmjerna interakcija čini organizacijsku kulturu dinamičnim i stalno evoluirajućim fenomenom.

Prema Scheinu (2004) kultura je dinamičan fenomen koji se neprestano ostvaruje interakcijom s drugima te je oblikovana ponašanjem vodstva, a istovremeno predstavlja skup struktura, normi, rutina i pravila koje usmjeravaju i ograničavaju ponašanje.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008:401) „Kultura je niz temeljnih, zajedničkih vrijednosti, uvjerenja, znanja, normi ponašanja i načina mišljenja pripadnika neke grupe. To je opći obrazac mišljenja i ponašanja utemeljen na vrijednostima i uvjerenjima koja se razvijaju i postaju zajednička tijekom vremena te razliku jednu grupu (društvo) od druge grupe.“ Autori govore kako je to opće određenje koje se može primijeniti na sve socijalne grupe, od jedne organizacije pa do društva u cjelini.

Slika 1 Razine kulture društva



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008)

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008:406) „*Svaka kultura, i nacionalna, i regionalna, i profesionalna, i organizacijska, odražava taloženje povijesti u mišljenju, osjećanju i djelovanju sadašnjeg naraštaja. Kultura se prenosi na slijedeće naraštaje u procesu obrazovanja i socijalizacije. Sve to upućuje na iznimnu kompleksnost kulture društva.*“ Slika 1 ukazuje na razine kultura društva. Nacionalna kultura skup je vrijednosti i stavova koji su zajednički ljudima iz određene zemlje te ono oblikuje njihovo ponašanje i uvjerenja. Unutar zemlje postoje određene regije pa se razvijaju i kulture pojedinih dijelova zemlje.

Prema Hofstede (2001, navedeno u Podrug, Brezović i Filipović 2020:2) „*Kultura je kolektivno programiranje uma koje razlikuje članove jedne grupe ili kategorije ljudi od drugih.*“

### 3.1. Organizacijska kultura i klima

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008) u svakoj organizaciji razvija se jedinstvena kultura koja njezinim zaposlenicima omogućuje prihvaćanje temeljnih vrijednosti, normi i uvjerenja vezana za poslovanje i radno ponašanje. Unutar jednog društva organizacijske kulture se značajno razlikuju jer svaka od njih izražava poslovnu filozofiju, vrijednosti, ciljeve i težnje svojih menadžera. Organizacijska kultura smatra se glavnim čimbenikom uspjeha pojedine organizacije.

Prema Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić (2004:19) „*Kultura poduzeća jednako je važna za pojedinca u organizaciji, kao i za poslovnu strategiju. Pojedinac može prihvatiti kulturu, adaptirati se i biti uspješan, može i sam udariti pečat kulturi poduzeća, ali ako se ne uspije prilagoditi postojećoj kulturi, niti je može promijeniti, tada mora napustiti organizaciju. Za poslovnu strategiju kultura je važna jer utječe na njezin odabir i zato jer predstavlja jedan od načina na koji se odabrana strategija ostvaruje.*“ Kulturu možemo gledati kao moćnu silu u organizaciji koja ima utjecaj na cjelokupnu efektivnost i dugoročnost uspjeha poduzeća. Zato je uloga kulture u organizaciji velika te osim toga ona pomoću prepoznatljivih simbola može dati pozitivnu sliku poduzeća. Organizacijska kultura značajna je u ostvarivanju odabrane strategije poduzeća. Poslovna strategija oblikuje svrhu i globalne ciljeve organizacije te usmjerava način njihova postizanja. Prema tome autori smatraju kako organizacijska kultura mora oživjeti strategiju poduzeća kako bi se postigli željeni rezultati. Kulture unutar različitih organizacija se mogu razlikovati čak i kada organizacijske imaju slične poslovne strategije. One

utječu na poslovanje, pridonose njegovoj prepoznatljivosti i ističu specifične značajke određene organizacije.

Prema Bogdanović (2013) organizacijska klima se može smatrati radnom atmosferom. Međuodnos organizacijske klime i pojedinca može se iskazati dvosmjerno: s jedne strane svaki zaposlenik u organizaciji je pod utjecajem organizacijske klime, a s druge strane je ujedno i čimbenik stvaranja te organizacijske klime te je zbog toga pojam organizacijske klime važan za razumijevanje organizacijskog ponašanja.

Prema Schneider, Ehrhart i Macey (2013, navedeno u Čuljat 2020:99) organizacijska klima se definira kao *„dijeljeno značenje koje članovi organizacije pridaju događanjima, politici, praksama i postupcima koje doživljavaju u organizaciji kao i ponašanja koja vide da se u toj organizaciji nagrađuju, koja su podržana i koja se očekuju.“*

Prema Sušanjanj (2005, navedeno u Čuljat, 2020) klima se može definirati kao psihološka atmosfera u organizaciji koja kroz određeno vrijeme prikazuje stabilnost. Klima je važna kako bi se moglo razumjeti i objasniti organizacijsko ponašanje s obzirom na to da klima utječe na brojne organizacijske i psihološke procese poput motivacije, učenja i komunikacije. Kroz te procese klima utječe na učinkovitost i produktivnost, ponašanja i stavove pojedinaca u organizaciji.

Prema Schneider, Ehrhart i Macey (2013, navedeno u Čuljat, 2020:102) organizacijska klima i organizacijska kultura su *„dva alternativna konstrukta za konceptualizaciju načina na koji ljudi doživljavaju i opisuju svoju radnu okolinu“*. Autori govore da iako su ova dva konstrukta dosta slična jer su oba usmjerena na psihosocijalnu organizacijsku okolinu, postoje razlike između njih. Prema Ehrhart i Schneider (2016, navedeno u Čuljat, 2020) organizacijska kultura je širi pojam te opisuje iskustvo zaposlenika na poslu, dok je organizacijska klima užiji pojam i on opisuje dijeljenju percepciju zaposlenika o funkcionalnosti organizacije iskazanu kroz određene norme, nagrađivanja i općenito način rada u organizaciji. Osnovne razlike između organizacijske klime i organizacijske kulture vidljive su u tablici 1. Organizacijska klima predstavlja svakodnevne dojmove i percepcije koje zaposlenici stječu unutar organizacije, dok organizacijska kultura održava dublje ukorijenjena uvjerenja i temeljne vrijednosti organizacije.

Tablica 1 Razlika organizacijske klime i organizacijske kulture

Aspekt	Organizacijska klima	Organizacijska kultura
<b>Brzina prilagodbe</b>	Brže reagira na promjene u organizaciji, lakše se prilagođava jer se temelji na trenutnim događajima i dinamici	Stabilnija i otpornija na promjene, sporije se mijenja
<b>Mjerenje i praćenje</b>	Jednostavnije mjeriti putem anketa, povratnih informacija i promatranja trenutačnih događanja	Zahtijeva dublje istraživanje i analizu vrijednosti i normi unutar organizacije
<b>Utjecaj na ponašanje</b>	Utječe na trenutno zadovoljstvo i angažman zaposlenika. Pozitivna klima motivira i povećava produktivnost	Oblikuje dugoročno ponašanje i donošenje odluka, stvara norme i vrijednosti koje vode organizacijsko djelovanje.

Izvor: Izrada autora prema Ramiro (2023)

Najbolji rezultati u organizaciji pokazu se kada se organizacijska klima i organizacijska kultura usklade i podrže međusobno (Ramiro, 2023). Kako bi se u organizaciji stvorila pozitivna organizacijska atmosfera menadžeri bi trebali raditi na postizanju sinergije kulture i klime te promicati norme i vrijednosti koje su u skladu sa ciljevima organizacije. „Klima i kultura su dinamički procesi koji se mogu mijenjati s vremenom. Menadžeri trebaju redovito pratiti oba aspekta te prilagoditi svoje strategije i pristupe kako bi odgovarali trenutnim potrebama i izazovima organizacije.“ (Ramiro, 2023). Menadžeri imaju glavnu ulogu u kreiranju organizacijske klime i kulture te je bitno dobro razumijevanje i aktivno rukovođenje kako bi se postiglo bolje radno okruženje, zadovoljstvo zaposlenika i uspjeh cjelokupne organizacije.

### 3.2.Utjecaj kulture na ponašanje zaposlenika

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008:398) „Kultura se smatra jednim od najvažnijih činitelja ponašanja. Ona osigurava zajedničke vrijednosti i značenja stvari i pojava, poželjne oblike ponašanja i njihove konačne ishode. Kultura određuje način života, prihvaćanje

*promjena, način obavljanja poslova i vođenje poslovanja. Na temelju poznavanja određene kulture može se predvidjeti praksa organizacije, stil menadžmenta, karakteristike vođa i oblici ponašanja koji su u njoj najdjelotvorniji.* “ Autori govore kako je kultura temeljni uvjet i polazište međukulturalnih istraživanja kojima je cilj pomoću određenih karakteristika pojedine kulture predvidjeti praksu poduzeća, način poslovanja i stil menadžmenta. Uz to se sve više povećava interes za utjecaj kulture na etiku u društvu, a posebno na poslovnu i potrošačku etiku. Autori navode kako kultura utječe na perspektivu menadžera odnosno njihovu percepciju poslovnog svijeta i načina na koji pristupaju poslovanju. S obzirom na raznolikost kultura, istu situaciju nekoliko različitih osoba može interpretirati drugačije – netko može određenu situaciju doživjeti kao priliku, a drugi kao prijetnju.

*Slika 2 Potencijalni rezultat susreta različitih kultura*



Izvor: Izrada autora prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008)

Slika 2 prikazuje kako susret različitih kultura u organizaciji dovode do kulturalnog potencijala za sinergiju i za sukobe.

Prema Vig (2023:303) „*Za razliku od organizacijske kulture koja u organizacijama usmjerava zaposlenike prema zajedničkim vrijednostima, organizacijska klima potuče ih da postupaju prema općeprihvaćenoj atmosferi u organizaciji.*“ Autorica navodi kako je za postizanje što bolje atmosfere koja je usklađena s kulturom, potrebno izgraditi organizacijsku klimu koja proizlazi iz sustava vrijednosti, odnosno ukorijenjena je u vrijednostima organizacije. Koliko je organizacijska kultura etična, govore općeprihvaćene temeljne vrijednosti, te su osim poslovnih vrijednosti bitne i one poput poštenja, pravednosti, transparentnosti i sl. Primjer koji autorica daje je pridržavanje zaposlenika odrednica etičkog kodeksa u komunikaciji, osjećaj sigurnosti u organizaciji, poštovanje vodstva, pokazuje li vodstvo želju za etičnom kulturom i potiču li zaposlenike. Organizacijska etičnost se može promatrati prema tome koliko se svaki

zaposlenik etično ponaša, odnosno koliko su usklađene organizacijske vrijednosti s ponašanjima zaposlenika.

Prema Vujić, Ivaniš i Bojić (2012) poslovna kultura je kolektivni um članova organizacije, koji se zajedničkim vrijednostima i pravilima manifestiraju u međusobnim odnosima i neformalnim pravilima ponašanja. Ono predstavlja sustav pretpostavki, navika, vjerovanja i vrijednosti, koje su razvijene u jednom poslovnom subjektu kroz iskustvo te se komunikacijom i dijeljenjem pojedinačnih vrijednosti oblikuju ponašanja i mišljenja članova organizacije. U širem smislu kultura je sve što je čovjek stvorio kako bi potrebe bile zadovoljene, a život lakši i ljepši. Prema tome, poslovna kultura nije izražena samo u osobinama pojedinca koje donosi u organizaciju, nego je sadržana i u materijalnim stvarima. Može se promatrati kroz izgled, uređenost prostora i urednost. Autori govore da je poslovna kultura komponenta trajnih vrijednosti organizacije te ju treba konstantno održavati i štiti. Za radno mjesto ona predstavlja mjeru sigurnosti i pruža bolji život.

Način razmišljanja i pogled na budućnost je značajan dio poslovne kulture. U organizaciji je bitno žele li zaposleni napredovati, učiti, raditi promjene, ili su protiv promjena. Na organizaciju može utjecati ambicioznost zaposlenih. Koliko se osoba dala u posao, ili koliko je osoba ravnodušna prema poslu, voli li svoj posao, ili jedva čeka kraj radnog vremena. Bitno je dijeliti zajednička postignuća i uspjeh organizacije, kao i osobni uspjeh. Najbolji rezultati se postižu timskim radom te je iz tog razloga važno postaviti zajedničke ciljeve i viziju onoga što tim želi biti. Ponašanje zaposlenih i njihova percepcija u poslovnim odnosima proizlaze iz organizacijske kulture u kojoj se nalaze. Vujić, Ivaniš i Bojić (2012) navode primjer o dva konkurentna poslova subjekta koja se bave proizvodnjom obuće, a čiji predstavnici su istraživali tržište Afrike procjenjujući tamošnju potražnju za obućom. Nakon određenog vremena, jedan predstavnik je zaključio da nema mogućnosti za prodaju cipela jer svi u Africi hodaju bosu dok je drugi zaključio upravo suprotno - da postoji velika mogućnost za prodaju obuće upravo zato što svi hodaju bosu. Istu situaciju su dvije osobe različito protumačile i dale suprotne zaključke. Kultura koja potiče optimizam i proaktivnost navodi zaposlenike da uvide poslovne prilike, dok kultura koja je pesimistična guši poslovne prilike i zatvara prozore prilika. Na temelju ovog primjera vidimo kako percepcija stvara određenu kulturu ponašanja osobe te ima velik utjecaj na donošenje poslovne odluke. Prema tome može se zaključiti kako su kultura i strategija organizacije povezane te oblikovanjem kulture menadžeri zapravo oblikuju uspjeh organizacije na tržištu.



## 4. Usklađenost etike i organizacijske kulture

Prema Dinu (2008, navedeno u Budinščak, Krakan i Martinčić 2024:67) „*Poslovna etika nije samo pošteno natjecanje ili odgovornost, ona uključuje i druge aspekte, koji se odnosi na etički kodeks. Etički kodeksi su pisani dokumenti koji se odnose na vrijednosti, norme i ponašanja. Što je organizacija veća, to su očekivanja od društva veća.*“

Prema Trevino i Nleson (2017, navedeno u Budinščak, Krakan i Martinčić 2024) etička kultura organizacije može se gledati kao dio šire organizacijske kulture, koja predstavlja takvu organizacijsku kulturu koja utječe na razmišljanja zaposlenika i motivira ih da djeluju etično. Ona može imati značajan organizacijski utjecaj na etičko promišljanje i djelovanje zaposlenika.

### 4.1. Što je poslovna etika?

Prema Poslovnom rječniku Masmedia (navedeno u Bebek i Kolumbić 2000:7) poslovna etika je: „*Primjena etičkih principa u poslovnim odnosima i aktivnostima (s tim da) mnoga poduzeća imaju u pisanom obliku formalne etičke kodove... Ključno je pitanje koje se u svezi s poslovnim etikom postavlja, drže li se zaposleni u poduzeću etičkih principa ili ne.*“ Prema Bebek (2000) problem poslovne etike je to što se zaposlenici ne pridržavaju etičkih standarda te se poslovna etika ne primjenjuje jer pojedinci u njoj ne vide poslovni interes. Autor objašnjava da se spajanjem pojmova posao – *business i ethos* – etikos dobiva definicija pravednog poslovanja. Poslovna etika prema tome predstavlja sve aktivnosti koje pojedinac obavlja za druge s ciljem pribavljanje koristi za druge ali i (ne)izravne koristi za organizaciju te pri tome vodi računa da se aktivnosti odrađuju na pravilan način.

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008:534) „*Poslovna etika se može odrediti kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnoga, organizacijskoga i društvenoga ponašanja vezanog za poslovanje i ostvarivanje njegovih ciljeva te za prosudbu posljedica poslovnog ponašanja i odlučivanja za druge sudionike u poslovnoj okolini.*“

Prema Vig (2023) sastavnica poslovne etike je profesionalna etika koja je određena standardima, kodeksom i pravilima koji za cilj imaju odrediti ponašanje pojedinaca različitih profesija u obavljanju posla. U profesijama gdje postoji potreba za strožim regulatornim okvirom ili gdje je veći rizik etike i usklađenosti uvode se dodatni kodeksi profesionalnog

ponašanja te u slučaju nepoštivanja kodeksa posljedica su visoke kazne. Svrha ove mjere su čuvanje ugleda organizacije te smanjenje mogućih rizika. Korporativna etika koristi se zbog povezanosti etike sa poduzećem te je vezana uz organizacijsku etiku. Prema autorici (2023:69) „*Poslovna etika određuje sustav vrijednosti, norme i načela na kojima se temelji poslovanje poslovnog subjekta.*“

Prema Drucker (1981, navedeno u Vig 2023:70) „*Ljudski i materijalni resursi u poslovnim organizacijama nude vodstvu i menadžmentu nevjerojatne mogućnosti, ali zahtijevaju od njih i preuzimanje odgovornosti ne samo za zaposlenike i poduzeće nego i za cijelo društvo, ponašajući se etično i obuzdavajući svoje interese i svoj autoritet gdje god bi njihovo djelovanje moglo negativno utjecati na zaposlenike, poduzeće i društvo.*“ Poslovna etika kao dio upravljanja u poduzeću ima odgovornost prema svim dionicima, ona je temelj svih odnosa u sustavu poslovanja, daje upute na koji način bi se organizacija trebala ponašati prema zaposlenicima, dobavljačima, kupcima i društvu. Danas je poslovna etika sve češće prisutna u upravljanju poduzećem te se smatra da su organizacije koje odvajaju etičnost od poslovanja sklone rizicima u poslovanju, te je zbog toga nužna primjena etike kako bi poslovna praksa bila učinkovita.

#### 4.2. Etičko donošenje odluka

Prema Vig (2023) u procesu donošenja odluke potrebno je napraviti nekoliko koraka, odnosno zapitati se zašto se nešto radi, iz kojeg motiva i kojom namjerom. Nakon ovih pitanja potrebno je provjeriti koliko je to što se radi u skladu s vlastitim vrijednostima, ali i s vrijednostima organizacije. Važno je prilikom donošenja odluke uvjeriti se da ona neće nanijeti štetu drugim osobama. Pojedinaac treba biti svjestan svoje odgovornosti za moguće posljedice svojih odluka.

Tablica 2 Upitnik za etičko donošenje odluka

ZATRAŽI SAVIJET	NISAM SIGURAN/SIGURNA	<b>Je li to legalno?</b> Jesu li moja odluka ili postupanje u skladu sa zakonom, kodeksom i drugim internim akterima poduzeća?	NE	NEMOJ TO ČINITI
		DA		
ZATRAŽI SAVIJET	NISAM SIGURAN/SIGURNA	<b>Je li to u skladu s etičkim vrijednostima poduzeća?</b> Je li moja odluka ili postupanje u skladu s etičkim kodeksom kompanije?	NE	NEMOJ TO ČINITI
		DA		
ZATRAŽI SAVIJET	NISAM SIGURAN/SIGURNA	<b>Je li pošteno prema svima kojih se tiče u kratkoročnu i dugoročnu razdoblju?</b> Jesam li pri donošenju odluke ili postupanja uzeo/uzela u obzir interese svih osoba na koje to može utjecati?	NE	NEMOJ TO ČINITI
		DA		
ZATRAŽI SAVIJET	NISAM SIGURAN/SIGURNA	<b>Hoću li se dobro osjećati ako to djelo bude objavljeno u medijima?</b> Jesam li siguran/sigurna da ova odluka ili postupanje neće negativno utjecati na ugled poduzeća?	NE	NEMOJ TO ČINITI
		DA		
ZATRAŽI SAVIJET	NISAM SIGURAN/SIGURNA	<b>Bih li se dobro osjećao/osjećala da je netko meni to napravio?</b> Kada bih se stavio/stavila na mjesto druge osobe i da mi netko to napravi, kako bih se osjećao/osjećala?	NE	NEMOJ TO ČINITI
		DA		
<b>DA</b> NASTAVI SA ODLUKOM				

Izvor: Izrada autora prema Vig (2023)

Test prikazan u tablici 2 pomaže u donošenju etičke odluke, donosi nekoliko temeljnih pitanja te ukoliko je odgovor na navedena pitanja 'da', tada pojedinac može biti siguran da je donesena

odluka etična. U slučaju nesigurnosti uvijek treba zatražiti savjet, no ukoliko je odgovor na neko od ovih pitanja 'ne', tada treba odustati od namjere jer se potvrdila kao neetična.

Prema Blanchard i Peale (2017) u procesu donošenja etičke odluke možemo se poslužiti etičkim upitnikom, te se zapitati sljedeća pitanja:

1. *Je li legalno?*

Hoću li time prekršiti građansko/kazneno pravo i poslovnu politiku tvrtke?

2. *Je li uravnoteženo?*

Hoće li odluka biti kratkoročno i dugoročno poštena prema svima uključenima? Bi li u toj situaciji svi nešto dobili te bili zadovoljni?

3. *Kako bih se nakon toga osjećao?*

Hoće li me ta odluka učiniti ponosnim?

Bih li se dobro osjećao kada bi ta odluka dospjela u novine?

Bih li se dobro osjećao kad bi moja obitelj saznala za to?

Prvim pitanjem saznajemo pravnu stranu odluke odnosno uspoređujemo ju sa postojećim pravilima i standardima. Drugim pitanjem se daje smisao odluci temeljno na poštenju i racionalnosti. Zadnje pitanje preispituje emocije pojedinca i mjerila vlastite moralnosti. Autor navodi kako je bitno provesti sva tri pitanja jer sve i da je odluka legalna, ali je u suprotnosti sa vlastitim smislom za pravednost, dobiva se loš osjećaj jer neetičan čin utječe na samopoštovanje.

#### 4.3. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja

Poslovna etika nije samo skup pravila i procedura, već integralni dio organizacijske kulture i strategije. Ona igra presudnu ulogu u poboljšanju učinkovitosti, posvećenosti i inovativnosti unutar organizacija, dok istovremeno doprinosi izgradnji konkurentne prednosti i dugoročnog poslovnog uspjeha. Organizacije koje prepoznaju važnost etike i integriraju je u sve aspekte svog poslovanja, bolje su pripremljene za suočavanje s izazovima i ostvarivanje održivog rasta.

Prema Vig (2023) etično poslovanje koje uvodi program etike i usklađenosti poslovanja izravno utječe izravno na nefinancijske pokazatelje kao što je vjernost zaposlenika,

zadovoljstvo kupaca, inovativnost i društveno odgovorno poslovanje, te oni neizravno utječu na financijske rezultate poslovanja organizacije (Tablica 3).

Tablica 3 Izravan i neizravan utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja



Izvor: Izrada autora prema Vig (2023)

Organizacije koje imaju model poslovne etike, a koje se temelje na vrijednostima, uvođenju i upravljanju standardima etike utječu na stvaranje organizacijske kulture koja je temeljena na integritetu. Takva organizacijska kultura utječe na nefinancijske rezultate te potom financijske rezultate poslovanja.

## 5. Etička organizacijska kultura i klima

Prema Cox (2004) organizacijsku je klimu potrebno provesti sustavno, ohrabrujući i iskorištavajući raznolikost članova. Autor smatra da se takvim pristupom na promjene u organizaciji gleda kao na društveni sustav koji je sastavljen od više nezavisnih komponenti. Cox navodi tri osnovne kategorije organizacijske klime na koje treba obratiti pažnju prilikom usklađivanja, a to su: vrijeme, prostor i procesuiranje ljudi. U ovom kontekstu, vrijeme se odnosi na organizaciju vremena potrebnog za rad. Prostor je bitan u smislu fizičke radne okoline dok se procesuiranje ljudi odnosi na način, praksu i rezultate zapošljavanja zaposlenika.

Prema Vig (2023) organizacijska kultura je u organizacijama usmjerena na zajedničke vrijednosti, dok je organizacijska klima dio općeprihvaćene atmosfere u organizaciji. Organizacijska klima proizlazi iz sustava vrijednosti te bi trebala biti ukorijenjena u vrijednosti organizacije. Autor etičku organizacijsku kulturu objašnjava kao vrstu organizacijske kulture kojoj su temelji etički standardi poslovanja u organizaciji. Prema Vig (2023:304-305) „*Pod etičkim standardima razumijevamo one etičke vrijednosti na kojima organizacija temelji svoje poslovanje, koje iskazuje u svojim ciljevima, politikama i praksama i koje bi trebale biti srž svake organizacijske kulture.*“ Iz tog razloga pretpostavka je da kulture koje su temeljene na etičkim vrijednostima čine zaposlenike zadovoljnima i angažiranima.

Organizacijska klima može biti više ili manje etična, ovisno o razini prihvaćanja pojedinih vrijednosti unutar organizacije. U etičkoj klimi atmosfera u organizaciji ovisi o razini etičnog ponašanja zaposlenika i etičnog poslovanja kao i njihovoj percepciji onoga što se u organizaciji smatra etičnim ili neetičnim. Autori Viktor i Cullen (1988, navedeno u Vig, 2023) razvili su upitnik etičke klime koji služi za mjerenje etičnosti organizacije (Tablica 4).

Tablica 4 Vrste etičkih organizacijskih klima

LOKUS ANALIZE

		Individualna	Lokalna	Kozmopolitska
ETIČKI KRITERIJI	Egoistična	Osobni interes	Maksimiziranje dobiti poduzeće	Ekonomska učinkovitost
	Dobronamjerna	Naglasak na međuljudske odnose	Stvaranje organizacijskih timova	Naglasak na društvenu odgovornost
	Principijelna	Vlastita moralna i etička načela pojedinaca	Pravila i procedure uspostavljene unutar poslovne organizacije	Zakonski i profesionalni pravilnici ponašanja

Izvor: Izrada autora prema Victor i Cullen (1988, navedeno u Vig, 2023)

Upitnik etičke klime određuje se pomoću etičkih kriterija i lokusa analize. Etički kriteriji temelje se na egoizmu – maksimiziranje zajedničkih interesa, dobronamjernosti – maksimiziranje zajedničkih interesa i principijelnoj teoriji – pridržavanje načela. Lokus analize izvor je moralnog prosuđivanja te ono može biti individualno – pojedinac, lokalno – poslovni subjekt i kozmopolitsko – društvo u cjelini. Etička organizacijska klima može se podijeliti na 9 podvrsta koje su prikazane u tablici 5. Vig (2023) pojašnjava vrste etičkih organizacijskih klima na slijedeći način:

1. Kombinacijom etičkog egoizma i individualnog lokusa analize stvara se osobno interesni tip organizacijske klime. Pojedinci u takvim klimama manje propitkuju etičnost odluke prema svojim suradnicima. Moralna i etička načela su na vrlo niskoj razini, te zaposlenici gledaju isključivo na vlastite interese.

2. Kombinacijom etičkog egoizma i lokalnog lokusa moralnog prosuđivanja stvara se organizacijska klima u kojoj se postiže maksimiziranje dobiti poduzeća. U ovoj klimi se ponajviše očekuje od zaposlenika da sve što rade ide u korist poduzeća, odnosno postizanje što veće dobiti.
3. Kombinacijom maksimiziranja etičkog egoizma i kozmopolitskog lokusa analize stvara se klima ekonomske učinkovitosti. Kozmopolitski lokus analize predstavlja zadovoljenje šireg interesa društva ili ekonomskog sustava, odnosno njihove učinkovitosti. S obzirom da je središte interesa ekonomska učinkovitost, organizacija s takvom klimom traže djelotvorna rješenja no zbog pretjerane želje za učinkovitošću mogu se zanemariti moralni i etički kriteriji poslovanja. Kod ove klime može se pojaviti potreba za prikazivanjem lažne etičnosti u javnosti.
4. Kombinacijom etične dobronamjernosti i individualnog lokusa analize stvara se organizacijska klima prijateljstva ili klima s naglasnom na međuljudske odnose. Glavno obilježje te klime je da se pri donošenju odluka zadovolje interesi svih zaposlenika. Klima se temelji na brizi za druge te zaposlenici donose odluke koje daju najveće dobro najvećem broju uključenih pojedinaca.
5. Kombinacijom dobronamjernosti i lokalnog lokusa analize stvara se organizacijska klima kojoj je svrha stvaranje organizacijskih timova. Takva klima brine se o svim zaposlenicima kao dijelu tima i čini se ono što je najbolje za njih zajedno. U takvim su organizacijama kolektivizam i zajednička briga za sve zaposlenike na visokoj razini.
6. Za razliku od klime s naglaskom na međuljudske odnose i klime stvaranja organizacijskih timova, klime s naglaskom na društvenu odgovornost osjetljivije su na šire društvene interese. One nastaju kao rezultat maksimiziranja zajedničkih interesa, dobronamjernosti i kozmopolitskog lokusa analize koji se očituje izvan organizacije. Takva klima potiče društveno odgovorno ponašanje izvan organizacije te se ponajprije brinu o interesima klijenata i javnosti.
7. Kombinacijom osobnih načela, kao principijelne teorije i individualnog lokusa analize stvara se organizacijska klima vlastitih moralnih i etičkih načela pojedinaca. U takvoj klimi pojedinci donose odluke na temelju vlastitih osobnih i moralnih vjerovanja. U takvoj klimi važno je da svaki pojedinac ima dobro razvijen smisao za dobro i loše, temeljen na univerzalnim etičkim načelima.
8. Kombinacijom principijelne etičke klime i lokalnog lokusa analize stvara se etička klima koja poštuje pravila i procedure uspostavljene unutar organizacije. Glavna su načela te organizacijske klime strogo slijediti pravila i procedure poduzeća, ispunjavati



politike poduzeća i pri donošenju odluka držati se strogih pravila. Kod te klime manja je vjerojatnost da će zaposlenici kršiti pravila ponašanja zbog jasno postavljenih etičkih pravila.

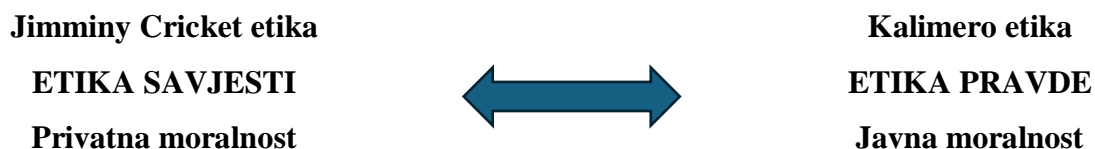
9. Kombinacijom principijelne klime i kozmopolitskog lokusa analize stvara se klima temeljena na zakonskim i profesionalnim pravilnicima ponašanja. U kozmopolitskom lokusu izvor moralnih načela nalazi se izvan organizacije, na primjer u zakonima, standardima međunarodnih organizacija ili etičkim kodeksima pojedinih profesija.

Prema Vig (2023) prednosti koje etička organizacijska klima donosi je definiranje načina ponašanja, sigurnost zaposlenika da otvoreno komuniciraju te da ih nadređeni sasluša jer je to temelj za napredak u međuljudskim odnosima. Naravno, da bi se razvio ovaj tip organizacijske kulture, potrebno je vodstvo kojemu je stalo do međuljudskih odnosa.

### 5.1. Etička (ne)usklađenost

Prema Jačšenjak i Krkač (2016:16) „Ljudi često tvrde da je savjest dostatno mjerilo moralne ispravnosti kako u svakodnevnom životu tako i u primjerice poslovanju. Savjest je dakako nužan uvjet i to subjektivni i osobni uvjet moralne ispravnosti djelovanja, ali ne i dostatan. Prvo zato što nije objektivno mjerilo (što može biti prijeporno općoj etici), a poslovanje je društvena pojava.“ Savjest je osobni izričaj samosvjesnosti odnosa pojedinca i društva. Stoičko poimanje savjesti s jedne strane, u sintagmi „Čini što te je volja“ direktno veže savjest sa slobodnom voljom. Savjesna dilema vezana je uz tuđu kaznu te zbog toga u pojedincima budi iskonski strah od kazne, te se prema tome savjesnošću nastoji dokazati moralna koherentnost. Autori smatraju da sve ovo temeljno i načelno o savjesti može se primijeniti u poslovnoj etici. Savjest nije zadana ili urođena pa je zato nužno oblikovana odgojem ili moralnim razvojem. No bez obzira na teorije o savjesti kao moralno mjerilo važno je uvidjeti da je ona pogrešiva te time ne može biti dostatno mjerilo moralne ispravnosti. „Tako u stvari imamo sukob, ali i moguću spojivost dva mjerila i/ili načina vrednovanja moralne ispravnosti. S jedne strane postoji Jimminy Cricket etika savjesti, a s druge strane Kalimero – to je prava nepravda – etika. Prva etika zahtijeva sklad sa savješću, a druga s društvenom i, uže, ekonomskom pravdom.“ (Jačšenjak i Krkač 2016:20).

*Slika 3 Jimminy Cricket i Kalimero etika*



Izvor: Izrada autora prema Jalšenjak i Krkač (2016)

Slika 3 prikazuje usporedbu Jimminy Cricket etike savjesti i Kalimeto etike pravde. Autori govore kako je objektivnost u prosudbi morala važna, ali jednako tako važan je i subjektivni element.

Prema Jalšenjak i Krkač (2016) Vennov dijagram je smatran kao poznatiji model za donošenje poslovnih odluka u organizaciji (slika 4).

*Slika 4 Vennov dijagram*



Izvor: Izrada autora prema Jalšenjak i Krkač (2016)

Slika 4 prikazuje Vennov dijagram pomoću kojega se može donijeti poslovna odluka sa uputama kako postupati. Vennov dijagram autori tumače na slijedeći način:

Područje 1: profitabilno, legalno, moralno: to je pravi smjer djelovanja!

Područje 2a: profitabilno i legalno: djeluj oprezno!

Područje 2b: profitabilno i moralno: djeluj oprezno!

Područje 3: legalno i moralno: pronađi načine profitabilnosti!

Vig (2023:86) objašnjava da rizik usklađenosti uključuje mogućnost mjera i kazni kao i potencijalne znatne financijske gubitke ili gubitak ugleda koje organizacija može pretrpjeti zbog neusklađenosti s propisima, standardima, kodeksima i internim aktima.

*„Trošak je neusklađenosti velik. Ako mislite da je usklađenost skupa, pokušajte sa neusklađenosti.“* Paul McNulty (2020, navedeno u Vig 2023:86)

Ponekad može izgledati kao da je usklađenost s etičkim normama značajan trošak, no neusklađenost je često značajno veći trošak. Neusklađenost s etičkim kodeksima, standardima i zakonima može organizaciju dovesti do financijskih kazni/troškova. Etika u organizacijama nije samo stvar poštivanja zakona, već dovodi u pitanje strategiju cjelokupnog poslovanja i rasta. Organizacije koje uključuju etičke standarde u poslovanje mogu smanjiti rizik od neusklađenosti te postići brojne prednosti.

Rezultati istraživanja Ponemon Institutea iz 2011. godine (navedeno u Vig, 2023) i njihova kasnija analiza iz 2017. godine pružaju važne uvide u troškove neusklađenosti s etičkim normama i zakonima u poslovanju. Istraživanje pokazuje da je prosječan trošak neusklađenosti 2011. godine iznosio 9,37 milijuna dolara, dok je taj trošak 2017. godine porastao na 14,82 milijuna dolara, što je povećanje od 58 %. Neusklađenost je 2011. godine bila 2,65 puta skuplja od usklađenosti, a 2017. godine taj omjer je iznosio 2,71 puta.

Prema Vig (2023) Troškovi neusklađenosti uključuju novčane kazne, ali i indirektne troškove poput gubitka ugleda, narušavanja povjerenja potrošača, pada morala zaposlenika, smanjenja konkurentne prednosti, narušavanja povjerenja ulagača i pada cijena dionica.

Kako bi spriječile troškove neusklađenosti, vodeća svjetska poduzeća razvijaju i učinkovito upravljaju programima etike i usklađenosti. Ovi programi omogućuju poduzećima da pravovremeno reagiraju na izazove i rizike na različitim tržištima. Mnoge tvrtke danas osim ekonomskih uključuju etičke i moralne kriterije u svoje procjene poslovnih rizika i donošenje odluka. To nije samo reakcija na zakonske zahtjeve već i strateška odluka za dugoročno održivo poslovanje.

Poslovna etika zaista igra ključnu ulogu u modernim organizacijama, postajući sastavni dio njihovog organizacijskog DNK i temeljem njihove konkurentске prednosti i poslovnog uspjeha.

## 5.2.Uloga vodstva u stvaranju etičke organizacijske kulture

Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008:534) „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.“ Organizacijska etika određuje koji je poželjan i očekivan način ponašanja zaposlenika u organizaciji. Autori smatraju kako je etika zaposlenika zapravo više organizacijsko nego li individualno pitanje i problem.

Slika 5 Determinante menadžerske etike



Izvor: Izrada autora prema prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008)

Autori spominju i menadžersku etiku (Slika 5) koju svrstavaju kao dio poslovne etike jer su menadžeri ključni čimbenici u vođenju poslovanja te su glavni odgovorni za poslovanje i ponašanje u organizaciji. Menadžerska etika je sklop standarda ponašanja i moralnih prosudbi

koje menadžeri primjenjuju u svoje poslovanje, procjenjuju ispravnost određenih postupaka i odluka te brinu o utjecaju na druge sudionike u poslovnoj organizaciji i okolini. Prema Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Vokić (2008:534) „*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.*“

Prema Cox (2004:18) „*Vodstvo je ponašanje koje određuje smjer i ciljeve promjene (viziju), daje osjećaj hitnosti i važnosti vizije, olakšava motiviranje drugih i stvara uvjete potrebne za ostvarivanje vizije.*“ Autor poručuje kako je za promjenu vodstvo neophodno te bez vodstva nema ni mogućnosti za promjenama u organizaciji.

„*Dugačak je put po zapovijedima, lagan (kratak) i uspješan po primjerima, tj više se postiže dobrim primjerima nego i najstrožim naložima.*“ Seneka (navedeno u Vig 2023:265)

Vodstvo i viši menadžment određuju atmosferu u organizaciji tako što uzorom pokazuju prihvatljive i neprihvatljive načine ponašanja. Postavljanjem primjera imaju velik utjecaj na stvaranje kulture u organizaciji te navode zaposlenike na određeno ponašanje. Organizacijska kultura će biti etičnija što su menadžeri posvećeniji poslovnoj etici. Menadžeri vlastitim primjerom potiču zaposlenike na određeno djelovanje, pružaju podršku te potiču svoje zaposlenike na postizanje ciljeva. U odlučivanju uzimaju u obzir moralne standarde, provode ono što govore te se time razvija etičnost cjelokupne organizacije. Dobivaju povjerenje zaposlenika, odnosno postaju uzor te zaposlenici slijede njihovo ponašanje. Autor spominje efekt domina u organizacijama što opisuje prijenos ponašanja sa viših organizacijskih razina do onih najnižih. Domino efekt objašnjava kako bi vodstvo trebalo svojim ponašanjem pozitivno utjecati na srednji i niži menadžment te bi se ta razina etičnosti trebala spustiti i prema nižim razinama. Na primjer, ukoliko organizacija konstantno kasni sa isplatom plaća, zaposlenici će najvjerojatnije imati manju učinkovitost te svoje zadovoljstvo iskazati kašnjenjem na posao i sl. Povrjeđivanjem prava zaposlenika dovodi do toga da i oni smatraju da se ne trebaju pridržavati pravila organizacije.

Vig (2023:267) ističe kako lideri mogu povećati učinkovitost svojih zaposlenika jasno prenoseći svoja očekivanja. Jedan od najčešće korištenih komunikacijskih alata, u tom kontekstu, prema autorici je samoispunjavajuće proročanstvo ili Pigmalionov efekt. Pigmalionov efekt (slika 6) nazvan je prema Pigmalionu – kipar koji je bio zaljubljen u kip žene koji je napravio te mu dao ime Galatea. Njegova želja je bila da kip oživi, a božica Afrodita mu je tu želju ispunila. Grčki mit poručuje da očekivanje i vjerovanje pojedinca djeluju na

ponašanje te se zahvaljujući očekivanjima želja i ispunila. Galatea efekt predstavlja visoka očekivanja i vjeru pojedinca te ih ono vodi ka uspjehu. Ukoliko imamo pozitivna očekivanja od nekog, ono može pozitivno utjecati na njihovo ponašanje, ali jednako tako možemo pretpostaviti kako niska očekivanja od pojedinaca mogu dovesti do njihove slabe učinkovitosti. Taj fenomen poznat je kao Golemov efekt. Golem je biće koje je trebalo iskorijeniti zlo, ali što je više raslo postalo je veće zlo.

Slika 6 Pigmalionov efekt



Izvor: Školski portal, (2016)

Slika 6 pojašnjava efekt koji poručuje da ono što vjerujemo ima utjecaj na naše ponašanje te im to daje poticaj o onome što vjeruju za nas. Njihovo vjerovanje o nama daje razloge određenog ponašanja prema nama. Iz njihovog ponašanja prema nama, mi sami stvaramo sliku o sebi. Ukratko, efekt govori da postajemo ono što drugi vjeruju da možemo postati.

Prema Blanchard (2017) neophodno je da menadžeri s vrha pokazuju dobar primjer. Autor navodi primjer kako mnogi roditelji odvrćaju pogled u situacijama kada djeca rade nešto pogrešno, te se ta situacija može usporediti sa menadžerima. Postoji jedna isprika koju menadžeri koriste u slučaju loše prakse, a ona glasi: „Svi to rade ili prešutno odobravaju. Zašto da ja budem drugačiji i borim se protiv toga?“ Izbjegavanjem suočavanja sa problemom zapravo se daje primjer zaposlenicima kako je takva praksa u redu.

## **6. Utjecaj organizacijske kulture na etično poslovanje Crisis Innovation Lab d.o.o.**

### 6.1. Opis istraživanja

Za potrebe empirijskog dijela rada izabrano je poduzeće Crisis Innovation Lab d.o.o., poznatije kao najveća 3D - print tvornica u Hrvatskoj. Proveden je intervju sa Valentom Turkovićem, vlasnikom poduzeća Crisis Innovation Lab d.o.o. kako bi se istražila uloga organizacijske kulture u kreiranju etičke prakse poslovanja. Intervju je proveden 9.8.2024. godine s trajanjem od 30 minuta te je proveden pozivom putem WhatsApp aplikacije. Intervju se snimao audio zapisom, a nakon intervjua istraživač je bilježio odgovore ispitanika i obavio strukturu intervjua. Ovo poduzeće izabrano je zbog vlasnikovog poimanja organizacijske kulture, načina na koji komunicira organizacijsku kulturu i etičnost koju provodi i prema svojim suradnicima.

Istraživanje je provedeno intervjuom kao kvalitativnom metodom ispitivanja. Prije formulacije pitanja proučena je relevantna literatura i izrađen je teorijski okvir rada. Polustrukturirani intervju uključivao je pripremljena pitanja, uz prostor za slobodnu raspravu kako bi se obuhvatili svi relevantni aspekti.

### 6.2. Opis poduzeća

Crisis Innovation Lab d.o.o., osnovan je 30. lipnja 2016. godine od strane Valenta Turkovića na lokaciji Vijenac Ivana Meštrovića 44 u Osijeku. Počevši kao mala 3D print poduzeće, poduzeće se proširilo i trenutno raspolaže s preko 50 industrijskih 3D printera, koji proizvode tisuće komada mjesečno. Ured tvrtke kombinira uredski prostor s proizvodnjom i post obradom, omogućujući efikasnu komunikaciju i suradnju među timovima. Ustroj poduzeća obuhvaća ključne odjele kao što su Uprava, Proizvodnja, Administracija i Odjel za post-procesiranje. Uprava, pod vodstvom direktora Valenta Turkovića, odgovorna je za strategiju poslovanja i donošenje ključnih odluka. Proizvodni tim upravlja 3D printerima i proizvodi predmete prema specifikacijama klijenata, dok Administracija osigurava učinkovito vođenje poslovnih procesa i komunikaciju unutar tvrtke. Odjel za post-procesiranje nadzire procese nakon što su predmeti

proizvedeni 3D printerima. To uključuje *sandblasting*<sup>1</sup>, brušenje, bojanje, poliranje i druge operacije koje poboljšavaju kvalitetu i estetiku konačnog proizvoda. Tvornica tvrtke opremljena je s preko 50 različitih 3D printera s tehnologijama poput FDM, SLS i SLA, te posjeduje raznovrsnu opremu i alate za post-procesiranje proizvoda, što uključuje uređaje za sandblasting, brusilice, boje... Takav pristup i kombinacija tehnologije i stručnosti osoblja omogućuju tvrtki da pruži visokokvalitetne proizvode i usluge svojim klijentima iz različitih industrijskih sektora.

Glavna djelatnost ovog poduzeća je izrada različitih modela pomoću 3D printera. Poduzeće se ističe kao ključni partner za inovativna, brza i isplativa rješenja u području 3D printanja. Njihova misija je omogućiti korisnicima da iskoriste sve prednosti 3D print tehnologije, osiguravajući najbolje moguće rezultate za njihove projekte bez potrebe za brigom o tehničkim detaljima. Vizija im je postati vodeći globalni igrač u industriji 3D printanja, s ambicijom izgradnje tisuća 3D printera i proizvodnih pogona u većim gradovima Europe i Amerike.

S više od 12 godina iskustva i stotinama uspješno završenih projekata, 3D tvornica se ponosi suradnjom s velikim imenima kao što su Rimac Automobili, Končar, DOK-ING i Amplexd Therapeutics. Njihovi značajni projekti uključuju razvoj pomoćnih alata za testiranje baterijskih kompleta za Rimac Automobili, izradu kućišta za FLIR kameru za Hidrauliku Kurelja i Securitas, te funkcionalni prototip medicinskog uređaja za Amplexd Therapeutics.

Ono što 3D Tvornicu čini posebnom je jedinstvena kombinacija tehničke preciznosti i umjetničke kreativnosti. Njihov tim od 12 stručnjaka donosi raznolika znanja i iskustva, omogućujući im pružanje tehnički iznimnih i vizualno zadovoljavajućih rješenja. Ova raznolika kombinacija znanja i iskustava doprinosi kvaliteti njihovih usluga i uspjehu u kompleksnim projektima.

### 6.3. Intervju

Vlasnik opisuje poduzeće kao specifičnu organizaciju, koja je uobičajena u IT sektoru, ali ne toliko česta u standardnoj proizvodnji zbog visoke razine distribuirane radne snage i broja suradnika. Trenutno nemaju ni jednog stalnog zaposlenika već surađuje s vanjskim suradnicima, studentima i drugim poduzećima. Studenti često rade duži vremenski period, jednu do dvije godine, pa se, zbog čestih dolazaka u poduzeće mogu doimati kao stalni

---

<sup>1</sup> pjeskarenje



djelatnici. No, kada je riječ o studentima poduzeće se suočava s izazovom usklađivanja radnog vremena obzirom na njihove akademske obveze. Vlasnik ističe i izazov u stvaranju koherentnije organizacije s obzirom na to da mnogi suradnici ne dolaze svakodnevno u ured, a neki rade i iz drugih gradova poput Zagreb i Vinkovaca.

Obzirom na prirodu posla, ali i činjenicu da u poduzeću nema stalno zaposlenih, vlasnik ističe važnost dobre komunikacije. 3D printing je vrlo tehnički zahtjevna grana poslovanja, no ona uključuje i umjetnički aspekt. U poduzeću surađuju i umjetnici i inženjeri zbog čega je učinkovita komunikacija ključna. Ona se odvija putem sastanaka, poziva, poruka, grupnih razgovora putem nekih od društvenih kanala, a cilj je održati koherenciju i protok informacija te omogućiti upoznavanje među zaposlenicima. Krajem 2023. godine organizirali su *team building* na kojem su se upoznali suradnici iz različitih gradova, što je također doprinijelo prepoznatljivosti organizacijskih vrijednosti i kulture.

Vlasnik navodi kako je transparentnost i otvorenost u poduzeću jako važna jer se radi na projektima pa je važno da svi budu upućeni u svaki aspekt poslovanja i sve projektne aktivnosti. Ipak, vodi se računa da do suradnika dođu one informacije koje su prijeko potrebne za uspješno izvršavanje zadataka jer nije uvijek nužno da svi imaju pristup svim informacijama poduzeća. Preopterećenost informacijama može biti kontraproduktivna za uspjeh poduzeća. Na to ga je osvijestila situacija u kojoj su neki suradnici, iako to nije bio njihov zadatak i nije utjecalo na njihov dio projekta, željeli saznati troškove određenih procesa. Zbog toga je vlasnik jasno postavio kriterije o tome koji suradnik ima pristup kojim informacijama, a sve ključne informacije se prenose tijekom grupnih sastanaka zbog čega nema potrebe da suradnici pokušavaju sami doći do njih.

Poduzeće je uspostavilo transparentan sustav vođenja satnice u kojem svaki suradnik na kraju dana mora evidentirati projektne aktivnosti na kojima je radio i broj sati utrošenih na svaki projekt. Ovo se pokazalo ključnim za učinkovitost poslovanja jer se na taj način može osigurati praćenje uloženog truda i rada po projektu te procijenilo usklađenost s cijenama postavljenim za klijente. Vlasnik navodi kako se ponekad susreće s neetičnim ponašanjem u smislu odnosa prema poslu i nezasluzenog bilježenja radnih sati. Vlasnik ističe da pomno prati takve situacije i nastoji ih ispraviti kako se ne bi narušila timska motivacija. U nekim slučajevima razgovori, savjeti i smjernice pomažu u rješavanju problema, dok u drugim situacijama potrebno je udaljiti pojedinca iz tima.

Vlasnik se već susretao sa situacijama u kojima je bilo očito da pojedini suradnici stvaraju lošu radnu atmosferu. To je dovodilo do toga da ostali radnici nisu željeli dolaziti na posao. U tim

slučajevima postalo je jasno da, ako problematične osobe ne budu uklonjene, kvalitetni suradnici će otići, a problematični ostati. Stoga je prvo obavljen razgovor sa svim suradnicima kako bi se utvrdilo što uzrokuje lošu atmosferu. Nakon utvrđivanja problema, vlasnik je donio konačnu odluku, na opće zadovoljstvo, o uklanjanju problematičnih pojedinaca kako bi se poboljšala radna okolina.

Na pitanje kakav bi trebao biti etični menadžer ili vlasnik poduzeća te kako lider treba promicati etiku vlasnik objašnjava da je to puno izraženije u većim poduzećima nego u manjim, poput njegovog. U manjoj organizaciji, etično ponašanje obično započinje od vlasnika ili glavne osobe u poduzeću. On naglašava svoju predanost promicanju etike i ispravljanju nepravilnosti kada ih primijeti. U većim poduzećima gdje je struktura složenija, postavljanje etičkih standarda je izuzetno važno jer problemi mogu biti teže rješivi na višim razinama. Dobri odnosi i dobar lider ključni su za organizacijski uspjeh, no važno je da se prenese takva organizacijska kultura koja će zagovarati etično poslovanje i onda kada lider nije u organizaciji. Vlasnik ističe važnost traženja dobrih referenci prilikom zapošljavanja novih ljudi. Iskustva su pokazala da problematične osobe često nisu bile u stanju ili željele dati reference za prethodne poslove, što predstavlja znak upozorenja. Ako je netko otišao iz prethodnog posla u lošim odnosima, postoji velika vjerojatnost da će slične probleme donijeti i u novo radno okruženje. Suprotno tome, osobe koje napuštaju prethodne poslove u dobrim odnosima obično su dragocjeni dodaci timu. Iako može postojati nedostatak kompatibilnosti u karakteru i načinu rada, to se često može ispraviti ako je osoba moralno i karakterni ispravna. Međutim, ako je osoba neetična, to se obično očituje i na bivšim poslovima, što naglašava potrebu za provjerom takvih informacija. Razlika između odlaska iz bivšeg poduzeća u dobrim i lošim odnosima može biti značajna.

Na pitanje kako mjeri uspjeh u promicanju etike vlasnik ističe kako samu etiku nije moguće mjeriti izravno, ali da se to može činiti indirektno. Uspjeh je rezultat radne učinkovitosti, načina komuniciranja te suradnje i timskog rada. Vlasnik etičnost suradnika mjeri kroz razgovor s njim i procjenu njegove odgovornosti u obavljanju posla.

2023. godine, vlasnik je započeo proces definiranja standarda kvalitete za odnose unutar tima, radne procese i kvalitetu obavljenog posla. Bez jasno definiranih standarda, svaka osoba može raditi na svoj način, što otežava davanje konstruktivnih povratnih informacija o tom radu. Vlasnik naglašava kako je važno imati realne standarde koji služe kao osnova za procjenu učinka. Na primjer, definirani su standardi komunikacije, gdje se od zaposlenika očekuje da odgovore unutar nekoliko sati kada im je potrebna informacija, bez obzira na to jesu li u uredu ili ne. Odgovor ne treba biti unutar nekoliko minuta, ali ne smije biti ni nakon dva dana. Također, svaki član tima odgovoran je za svoj dio posla, a njihove uloge su jasno definirane. U

situacijama kada netko ne može doći na posao ili dovršiti zadatak, timska podrška nije problem; zaposlenici su ohrabreni da traže pomoć kada im je potrebna, čime se potiče suradnja i odgovornost unutar tima.

Vlasnik naglašava kako trenutno ima puno posla te ako netko ne može ispuniti zadatke na razini kvalitete koja se očekuje može mu se osigurati mentor. Međutim, problem nastaje kada zaposlenici ne komuniciraju svoje poteškoće jer je nedopustivo da suradnici ne završe zadatak za koji su angažirani. Potrebna je dvosmjerna komunikacija, i čim netko naiđe na prepreke, mora zatražiti pomoć. Ako član tima ne može raditi zbog bolesti, ispita ili osobnih razloga, mora prenijeti svoje zadatke drugome. Neprihvatljivo je jednostavno ne doći na posao bez obavijesti o tome gdje je posao stao i što treba nastaviti. U takvim situacijama, tim pati zbog neefikasnosti, gubi se vrijeme, a neki koraci se mogu slučajno i preskočiti, što može uzrokovati dodatne probleme. Mnogi znaju pojam "timski rad", ali često nemaju pravi osjećaj za to značenje. Vlasnik ističe da kroz razne primjere pokazuje suradnicima što znači biti dobar timski igrač, pomažući im tako da shvate važnost suradnje i komunikacije u postizanju zajedničkog uspjeha.

Iako je zadovoljan s trenutnom organizacijskom kulturom vlasnik razmatra mogućnosti za bude edukacije i razvoj kodeksa ponašanja. Ističe da nastoji implementirati kontinuirane edukacije, ali na način da se fokusiraju na edukacije kratkog tipa koje mogu provoditi svakodnevno. Spominje KAIZEN sustav koji je iz Japana došao u Europu i Ameriku još prije nekoliko desetljeća, naglašavajući važnost uspostavljanja načina rada, organizacije posla i komunikacije koji se zasniva na poštovanju. Ovo poštovanje se očituje sitnim, ali značajnim ponašanjima poput odluke hoće li netko ostaviti šalicu na stolu nakon popijene kave ili će ju odmah oprati. Svi suradnici dijele zajednički radni prostor te su takve „sitnice“ bitne. Kada netko ostavi nered time pokazuje nepoštovanje prema kolegi koji dolazi iza njega na to radno mjesto. Poštovanje, prema vlasniku, prožima sve aspekte organizacijske kulture, od naočigled banalnih situacija do ozbiljnih i značajnijih interakcija među suradnicima.

Na pitanje kako postići planirane rezultate, ostati konkurentan, a istovremeno biti pošten i etičan vlasnik smatra da je to moguće samo kvalitetnim radom. Ističe da se mora postići visoka kvaliteta rada i proizvoda, slušati korisnike/kupce i osigurati izvrsnu uslugu. Ako netko kvalitetno obavlja svoj posao sigurno će, s vremenom, dobiti i više posla. Sve drugo, poput veza ili neetičnih praksi, smatra kratkotrajnim rješenjem, jer to znači da rezultat nije postignut zahvaljujući vlastitom znanju i kvaliteti. Takvi projekti obično ostaju jednokratni i ne ponavljaju se u budućnosti.

S obzirom da nisu svi poduzetnici etični i da često dođu u iskušenje da naprave ne etičnu stvar, kako bi ostvarili dobit poduzeća, postavljeno je pitanje zašto bi neki poduzetnici onda držali do etičnosti ako to ne ide u njihovu korist. Vlasnik smatra kako ukazivanje na važnost kvalitete i znanja u sticanju poslovanja osigurava kontinuiran uspjeh i stalnu bazu klijenata. Kada se radi o etici u poduzetništvu, vlasnik prepoznaje da nisu svi poduzetnici etični i da mnogi mogu biti podložni iskušenju neetičnog ponašanja radi ostvarivanja dobiti. Pitanje postavljanja etičnosti u poslovanju, čak i kada se čini da ne ide u korist poduzetnika, može se objasniti kroz dugoročne odnose s klijentima i održavanje ugleda. Održavanje etičnosti može dugoročno dovesti do stabilnijih i bolje plaćenih projekata, a time i dugoročnog uspjeha, što je u konačnici korisnije nego kratkoročni dobitak kroz neetične prakse.

Vlasnik navodi da, ukoliko je početna namjera loša i neetična, tada nema opravdanja za određeni postupak. On sam si nikada nije dozvolio upustiti u nezakonite i neetične aktivnosti jer u tome ne vidi smisao. Vlasnik objašnjava kako smatra da bi nelegalno ponašanje, kao što je podmićivanje nekoga iz konkurentske tvrtke za otkrivanje povjerljivih informacija ili pristup e-mailovima, bilo bezvrijedno. Čak i kada bi se tako nešto dogodilo, ne vjeruje da bi se dobile značajne informacije. Možda bi mogao dobiti popis klijenata, ali ističe da bi taj pristup bio jednokratian. Umjesto toga, smatra da je izgradnja povjerenja s klijentima daleko učinkovitija kada se temelji na zdravim vrijednostima, a ne na bilo kojem nezakonitom ponašanju.

#### 6.4. Rezultati istraživanja

Istraživanje je pokazalo da organizacijska kultura ima ključnu ulogu u kreiranju etičke prakse poslovanja, što je detaljno analizirano na primjeru poduzeća Crisis Innovation Lab d.o.o. Organizacijska kultura ovog poduzeća prikazuje vrijednosti, poslovna načela i načine ponašanja koji su ključni za etičko poslovanje. Vlasnik, Valent Turković, ističe važnost transparentnosti, odgovornosti i pravednosti kao temelja njihovog poslovanja.

*Tablica 5 Izazovi u poslovanju Crisis Innovation d.o.o.*

<b>Izazov</b>	<b>Opis</b>	<b>Rješenje</b>
<b>Distribuirana radna snaga, Održavanje koherentnosti organizacije</b>	Poduzeće ima suradnike, studente i partnere iz različitih gradova, što otežava koordinaciju i komunikaciju.	Redoviti sastanci, grupni razgovori kroz društvene medije, organizacija druženja/ <i>team buildinga</i> .
<b>Usklađivanje radnog vremena studenata</b>	Studenti rade povremeno zbog svojih akademskih obveza, što otežava planiranje i kontinuitet rada.	Fleksibilno radno vrijeme, prilagodba rasporeda, jasna komunikacija očekivanja.
<b>Promicanje transparentnosti i upravljanje informacijama</b>	Potrebno je balansirati između transparentnosti i zaštite povjerljivih informacija.	Definiranje jasnih kriterija za pristup informacijama, edukacija zaposlenika o pravilnom upravljanju informacijama.
<b>Rješavanje etičkih dilema i loše atmosfere</b>	Prisustvo nemoralnih članova tima može demotivirati druge i narušiti radnu atmosferu.	Razgovori, edukacije, udaljšavanje problematičnih osoba iz tima.
<b>Održavanje visokih standarda rada i ponašanja</b>	Potrebno je definirati standarde kvalitete za rad i ponašanje kako bi se osigurala učinkovitost i profesionalnost.	Definiranje i komuniciranje standarda, redovita provjera rada, pružanje povratnih informacija i mentorstvo.

Izvor: Izrada autora prema podacima iz intervjua

U tablici 5 su navedeni ključni čimbenici sa kojima se poduzeće susreće, opis izazova te način na koji je vlasnik poduzeća pristupa rješavanju situacija. Ovi izazovi odražavaju kompleksnost upravljanja distribuiranom i dinamičnom radnom snagom te naglašavaju važnost jasne komunikacije, definiranja standarda i promicanja etičke kulture u poduzeću. Svaki od navedenih izazova može značajno narušiti organizacijsku klimu i kulturu u poduzeću. Organizacijska kultura i klima su promjenjive, a posebice u ovakvom okruženju gdje su radnici studenti koji, s vremenom, dolaze i odlaze iz organizacije, pa je vlasniku jako važno kontinuirano pratiti ponašanje zaposlenika, učinkovitost i razinu zadovoljstva kako bi osigurao zdravu radnu atmosferu.

Vlasnik naglašava da je bitno brzo rješavati situacije koje narušavaju atmosferu u organizaciji kako bi se održala motivacija i moral unutar tima. Ističe važnost definiranja standarda kvalitete rada i komunikacije, vlasnik i suradnici pokušavaju riješiti situaciju razgovorom i savjetovanjem, no ponekad je potrebno udaljiti problematične suradnike kako bi se održala pozitivna radna atmosfera.

Vlasnik smatra da se etičko liderstvo manifestira kroz primjer vođenja, pri čemu etično ponašanje prenosi s vrha organizacije. U malim poduzećima, poput njegovog, vlasnik igra ključnu ulogu u promoviranju etike, dok u većim poduzećima to zahtijeva dobro strukturiran sustav.

U zaključku, ovo istraživanje potvrđuje da organizacijska kultura igra vitalnu ulogu u uspostavljanju etičkog poslovanja. Crisis Innovation Lab d.o.o. svojim primjerom pokazuje kako se transparentnost, komunikacija i definiranje standarda mogu učinkovito primijeniti za stvaranje pozitivnog i etičnog radnog okruženja.

## 7. Rasprava

Organizacijska kultura je skup vrijednosti, normi i praksi koje oblikuju ponašanje i međusobne odnose unutar poduzeća. Može motivirati zaposlenike, oblikovati njihove radne navike i utjecati na njihovu produktivnost. Vodstvo ima ključnu ulogu u kreiranju pozitivne organizacijske klime i kulture, jer posjedovanje dobrih komunikacijskih vještina i razumijevanje različitih ponašanja i navika svakog pojedinca unutar tima značajno doprinosi uspjehu poslovanja. Kroz intervju se pokazalo kako je iznimno važno održavati dobru komunikaciju unutar poduzeća jer se ona odražava ne samo na radnu učinkovitost već i na međuljudske odnose i atmosferu koja se stvara unutar tima. Pokazalo se da je atmosfera u organizaciji ključna; ukoliko samo jedna osoba pokaže nepoštovanje, to može dovesti do opadanja motivacije među ostalim članovima tima, što direktno može utjecati i na manjak produktivnosti. Svaki član tima u organizaciju unosi nešto jedinstveno, čime se oblikuje jedinstvena zajednička kultura. Vodstvo svojim primjerom treba pokazati suradnicima kako donijeti etične odluke koje nikome ne štete, a istovremeno doprinose uspjehu poslovanja. U trenucima etičkih dilema iskrena i otvorena komunikacija od izrazitog je značenja za donošenje pravednih odluka.

Poslovna etika nije samo skup pravila, već ključni dio organizacijske kulture i strategije. Vlasnik ističe da, iako u poduzeću nije formalno uspostavljen etički kodeks, suradnici su, kroz ponašanje vlasnika i organizacijsku kulturu koju je uspostavio, razvili rutine koje pridonose etici poslovanja. Etično ponašanje utječe na radnu učinkovitost, posvećenost i inovativnost te doprinosi konkurentskoj prednosti i dugoročnom poslovnom uspjehu. Organizacije koje integriraju etiku u sve aspekte poslovanja bolje su pripremljene za izazove i ostvarivanje održivog rasta. Vlasnik navodi kako etično poslovanje povećava reputaciju poduzeća i doprinosi uspješnoj i dugoročnoj suradnji s klijentima.

Sustav temeljen na poštovanju i transparentnosti, zajedno s jasnim standardima i kontinuiranom edukacijom, može pomoći u prevladavanju izazova s kojima se suočavaju organizacije s distribuiranom radnom snagom. Crisis Innovation Lab d.o.o. pruža dobar primjer kako etičko vođenje može pozitivno utjecati na organizacijsku klimu i kulturu, čak i u složenim okolnostima.

Vidljivo je da vlasnik koristi maksimalnu pozornost na atmosferu i etiku u poduzeću kroz uspostavljene rutine zaposlenika, način komunikacije, fleksibilnost u radu. Osim toga prisutna je osobna moralnost koja je temelj za izgradnju morala i etike u poduzeću jer kako i vlasnik sam kaže – moralnost dolazi sa vrha i svojim primjerom najbolje pokazuje kako očekuje da se i drugi zaposlenici ponašaju. Sa svojih 12 godina iskustva stekao je dugoročne klijente, što znači da je posao obavljen kako je i obećan te je nagrada međusobno povjerenje i suradnja.

Prijedlozi koji mogu biti doneseni nakon proučavanja teme organizacijske kulture i etike je svakako kontinuirano praćenje funkcionalnosti tima. Postoje brojni upitnici za zaposlenike kako bi se utvrdilo stanje time, razina zadovoljstva i sveukupna kohezivnost grupe. Na temelju rezultata bilo bi vidljivo stanje te postoji li potreba za promjenom. Kada bi se poduzeće jednog dana proširilo dodatno i umjesto studenata imalo stalne zaposlenike, bilo bi dobro uvesti etički kodeks kako bi se smanjila potreba za sastancima sa temom pravila ponašanja. Sustav kazni ili nagrađivanja pomogao bi ukoliko je potrebno povećati razinu motivacije zaposlenika. Ukoliko se desi susret sa etičkom dilemom savjetovala bih upotrebu etičkog upitnika kojemu su glavna tri pitanja: Je li to legalno?, Je li uravnoteženo?, Kako bih se nakon toga osjećao? U teorijskom dijelu rada objašnjeno je kako ova tri pitanja dovode do odbacivanja svih neetičnih odluka, odnosno spoznaja je li nešto etično ili nije.



## 8. Zaključak

Cilj rada bio je istražiti pojam etike i organizacijske kulture kao i metode kojima se menadžeri služe u situacijama etičkih dilema. U radu su analizirani organizacijska kultura poduzeća, primjena etičkih načela i međuljudski odnosi u poduzeću. Utvrđeno je kako etika u poslovanju danas predstavlja neizostavni dio strategije za sva poduzeća koja teže dugoročnom poslovnom uspjehu. Analizirano poduzeće prepoznaje prednosti koje etika donosi te ju aktivno uključuje u sve svoje poslovne procese.

Organizacijska kultura i etika imaju ključnu ulogu u oblikovanju organizacijske atmosfere i ponašanja. Organizacijska kultura skup je kolektivnih vrijednosti i normi koje usmjeravaju ponašanje članova organizacije, dok organizacijska klima, kao njen sastavni dio, motivira zaposlenike da djeluju etično i odgovorno prema svim dionicima. Održavanje etičnosti unutar poslovanja doprinosi sigurnosti i dugoročnom uspjehu organizacije, dok zanemarivanje etike može dovesti do negativnih posljedica za poduzeće. Uspješne organizacije integriraju poslovnu etiku u svakodnevno upravljanje kako bi stvorile stabilno i odgovorno poslovno okruženje.

Na temelju teorijskog i empirijskog proučavanja može se zaključiti da dugoročne koristi koje etička usklađenost donosi uključuju dobru reputaciju, zadovoljstvo zaposlenika i suradnika, povjerenje potrošača, dugoročne partnere u poslovanju i stabilnost tržišne pozicije. Menadžeri koji ulažu u etičku usklađenost organizacije stječu konkurentsku prednost, privlače klijente i partnere koji prepoznaju i cijene odgovornost u poslovanju uspostavljenu kroz etička načela.

## LITERATURA

1. Blanchard, K.H., Peale N.V. (2017). *Moć etičnog poslovanja*. Zagreb: Ravecon
2. Bebek B, Kolumbić A. (2000). *Poslovna etika*. Zagreb: Singerija d.o.o
3. Budinščak, A., Krakan, I., Gutić Martinčić, S. (2024). Utjecaj organizacijske kulture na etično ponašanje zaposlenika. *FIP-Financije i pravo*, 12(1), 63-86.
4. Bahtijarević-Šiber F., Sikavica P., Pološki Vokić N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb : Školska knjiga, d.d.
5. Bogdanović M. (2013) *Organizacijska klima u funkciji unaprjeđenja menadžmenta ljudskih resursa*. Dostupno na:  
[https://www.researchgate.net/publication/274206987\\_ORGANIZACIJSKA\\_KLIMA\\_U\\_FUNKCIJI\\_UNAPRJEDENJA\\_MENADZMENTA\\_LJUDSKIH\\_RESURSA](https://www.researchgate.net/publication/274206987_ORGANIZACIJSKA_KLIMA_U_FUNKCIJI_UNAPRJEDENJA_MENADZMENTA_LJUDSKIH_RESURSA)  
(Pristupljeno: 17.9.2024)
6. Cox T. (2004). *Stvaranje multikulturalne organizacije*. Zagreb: MATE d.o.o.
7. Čuljat, M. (2020). Povezanost organizacijske klime s organizacijskim i psihološkim procesima. *Psychē: Časopis studenata psihologije*, 3(1), 96-104.
8. Jalšenjak B. i Krkač K. (2016) *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Juričić D. (2016): *Poučak Pigmalionovog efekta*. Dostupno na:  
<https://www.skolskiportal.hr/sadržaj/jucer-danas-sutra/poucak-pigmalionovog-efekta/>  
(pristupljeno 25.06.2024.)
10. Podrug N., Brezović A., Filipović D. (2020) Odnos dimenzija nacionalne kulture i jasnoće uloga na poslu. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/360836> (Pristupljeno 17.9.2024)
11. Ramiro.hr (2023). *Kako se organizacijska klima razlikuje od organizacijske kulture*. Dostupno na: <https://www.ramiro.hr/baza-znanja/kako-se-organizacijska-klima-razlikuje-od-organizacijske-kulture> (Pristupljeno 19.8.2024)
12. Schein, Edgar H. (2004) *Organizational culture and Leadership*. Dostupno na:  
<https://books.google.hr/books?id=xhmezdokfnYC&printsec=frontcover&hl=hr#v=onepage&q&f=false> (Pristupljeno 17.9.2024)
13. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B. (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci
14. Vig S. (2023). *Poslovna etika : kako donositi etičke odluke i uspješno poslovati*. Zagreb: Codupo d.o.o.

15. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). *Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije*. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 17(1-2), 17-29.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1 Razine kulture društva .....	3
Slika 2 Potencijalni rezultat susreta različitih kultura .....	7
Slika 3 Jimminy Cricket i Kalimero etika .....	18
Slika 4 Vennov dijagram .....	18
Slika 5 Determinante menadžerske etike.....	20
Slika 6 Pigmalionov efekt.....	22
Tablica 1 Razlika organizacijske klime i organizacijske kulture.....	6
Tablica 2 Upitnik za etičko donošenje odluka .....	11
Tablica 3 Izravan i neizravan utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja .....	13
Tablica 4 Vrste etičkih organizacijskih klima.....	15
Tablica 5 Izazovi u poslovanju Crisis Innovation d.o.o. ....	29