# PRIMJENA POSLOVNE ETIKE U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

**Rogošić, Tina**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:330871

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**

*Repository / Repozitorij:*

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

# PRIMJENA POSLOVNE ETIKE U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

**Mentor:** **Studentica:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić** **Tina Rogošić**

**Split, siječanj, 2016.**

# SADRŽAJ


**1. UVOD ..... 1**

**1.1 Problem istraživanja ..... 1**

**1.2 Predmet istraživanja ..... 1**

**1.3 Cilj istraživanja ..... 1**

**1.4 Metode istraživanja ..... 2**

**1.5 Struktura rada ..... 2**

**2. POSLOVNA ETIKA - POJAM I PRISTUPI ..... 3**

**2.1 Pojam etike ..... 3**

2.1.1 Povijesni razvoj etike ..... 3

2.1.2 Klasifikacija etike ..... 4

**2.2 Pojam i važnost poslovne etike ..... 5**

2.2.1 Subjekt, objekt i predikat poslovne etike ..... 5

**2.3 Etičke teorije i pristupi ..... 6**

**2.4 Etika vrlina ..... 9**

**2.5 Etika načela ..... 11**

2.5.1 Vizija ..... 13

2.5.2 Misija ..... 14

2.5.3 Ciljevi ..... 15

2.5.4 Zadaci ..... 16

**2.6 Etika prava ..... 17**

**2.7 Poslovna etika i bonton ..... 20**

**2.8 Provođenje i poticanje etičkog ponašanja u poduzeću ..... 22**

2.8.1 Provjera etičnosti ..... 22

2.8.2 Načela poštenog poslovanja za pojedinca i organizaciju ..... 22

2.8.3 Upravljanje etikom poduzeća ..... 24

**3. OPĆENITO O PODUZEĆU CEMEX ..... 26**

**3.1 Povijest i razvoj poduzeća ..... 26**

**3.2 Vizija poduzeća ..... 27**

**3.3 Organizacijska struktura ..... 28**

**4. POSLOVNA ETIKA U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D. ..... 29**
**4.1 Važnost etičkog ponašanja u suvremenom poslovanju ..... 29**
**4.2 Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja ..... 29**
4.2.1 Odnosi i aktivnosti prema interesnim skupinama ..... 30
4.2.1.1 Odnos prema zaposlenicima ..... 30
4.2.1.2 Odnosi prema klijentima ..... 32
4.2.1.3 Odnosi prema dobavljačima ..... 33
4.2.1.4 Odnosi prema državnim institucijama ..... 34
4.2.1.5 Odnos prema lokalnoj zajednici i zaštita okoliša ..... 36
4.2.2 Sigurnost i zaštita na radu ..... 42
4.2.3 Zaštita povjerljivih podataka ..... 43
**5. ZAKLJUČAK ..... 44**
**LITERATURA ..... 46**
**POPIS SLIKA ..... 48**
**POPIS TABLICA ..... 48**
**SAŽETAK ..... 49**
**SUMMARY ..... 49**

# 1. UVOD

## 1.1 Problem istraživanja

Poduzeća danas imaju zadatak da pored ostvarivanja profitabilnosti ispoštuju i osnovne socijalne i društvene norme. Etičnost u gospodarstvu pruža sigurnost i dugoročnost poslovanja te u tom smislu sve više postaje obveza, a sve manje dilema. Tradicionalna uloga poduzeća se mijenja, stavlja se naglasak na društveno odgovorno poslovanje koje počiva na osnovnim etičkim principima. Uvođenje poslovne etike u poduzeća se isplati iz više razloga. Ona utječe na bolje poslovanje poduzeća, stvaranje pozitivnog imidža, bolje radne atmosfere i postizanja zadovoljstva zaposlenika koji imaju veće povjerenje u poduzeće koje posluje u skladu s etičkim principima. Poštivanje poslovne etike ima utjecaja ne samo na zaposlenike u poduzeću, nego i sve one kojih se poslovanje poduzeća tiče: kupce, konkurenciju, lokalnu zajednicu, državu i društvo u cjelini.

Neetično poslovanje povlači za sobom loše gospodarstvo. Kako kršenje etičkih normi nije rijetkost, nastoji se različitim načinima unutar poduzeća utjecati na smanjenje zlouporabe osnovnih etičkih načela i povećanje svjesnosti o važnosti etičnog poslovanja. U praksi poduzeća još uvijek nedovoljno primjenjuju načela poslovne etike ili ih primjenjuju samo kada im to u gospodarstvenom smislu odgovara. Zbog toga kvalitetna edukacija i informiranost na području poslovne etike postaju važne pretpostavke uspješnog i poštenog poslovanja.

## 1.2 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog završnog rada je poslovna etika i njezina primjena u praksi. Tijekom rada će se istražiti i dati osvrt na pozitivne primjere provođenja osnovnih etičkih načela, kao i negativne primjere i posljedice koji nastaju uslijed njihovih kršenja.

## 1.3 Cilj istraživanja

Cilj ovog završnog rada je obraditi teorijski i praktični aspekt primjene poslovne etike. U teorijskom dijelu će se objasniti pojam te klasificirati i analizirati institucionaliziranje poslovne etike u poduzećima.

U praktičnom dijelu će se na primjeru poduzeća Cemex Hrvatska d.d. prikazati kako se putem etičkog kodeksa osnovni principi poslovne etike nastoje implementirati u poduzeću.

## 1.4 Metode istraživanja

Tijekom izrade rada koristit će se različite znanstvene metode koje su izabrane kao najprikladnije za istraživanje i otkrivanje znanstvenih spoznaja. Osnovne karakteristike metoda koje se koriste u znanstveno istraživačkom radu su: objektivnost, pouzdanost, preciznost, sustavnost i općenitost.[1]

*Opće metode* koje će se u radu koristiti su metode analize i sinteze, metoda deskripcije te metoda indukcije.

*Posebne metode* koje će se koristiti su analiza interne dokumentacije poduzeća te metoda intervjua.

## 1.5 Struktura rada

Rad se sastoji od pet dijelova.

Prvi dio je uvodni dio rada.

U drugom dijelu se obrađuju teorijske odrednice poslovne etike. U tom dijelu rada dobivamo uvid u sam pojam, klasifikaciju te različite aspekte i pristupe u etici, te institucionaliziranje poslovne etike u poduzećima.

Treći dio obuhvaća opće podatke o poduzeću Cemex Hrvatska d.d.

Četvrti dio rada prikazuje kako se poslovna etika primjenjuje u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.. U ovom dijelu će se nastojati prikazati i pozitivni primjeri provođenja etičkog ponašanja u poduzeću, ali i negativni primjeri i negativne posljedice kršenja etičkih načela.

Peti dio je zaključni dio u kojemu će se sintezom dati osvrt na obrađenu temu i ukazati na najvažnije rezultate istraživanja primjera iz prakse.

Korištena literatura je prikazana na kraju rada.

[1] Stančić, B. (2007): Kartografija i kartografi Staroga Grada na Hvaru, Zagreb:Geodetski fakultet sveučilišta u Zagrebu. Dostupno na: http://www2.geof.unizg.hr/~bstancic/kiksgnh.pdf, (preuzeto:05.11.2015.)

# 2. POSLOVNA ETIKA - POJAM I PRISTUPI

## 2.1 Pojam etike

Riječ etika izvedena je iz grčkih riječi ethos – običaj i ethikos – moralan, a predstavlja znanost koja proučava moralne običaje, odnosno društvene norme kojih bi se svaki pripadnik ljudske zajednice trebao pridržavati. Etika i moral su riječi koje jedna drugu ili definiraju ili opisuju. Moral bi mogli objasniti kao nekakav osobni putokaz, a etiku kao filozofsku disciplinu. Etika ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego da i zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi.[2]

S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standarde u odnosu prema onome što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu prema eksternoj okolini.[3]

### 2.1.1 Povijesni razvoj etike

Pitanja koja se vezuju za pravila primjerenog ljudskog ponašanja potječu još od samih početaka nastajanja ljudskih zajednica budući da su ljudi radi preživljavanja bili prisiljeni udruživati se najprije u zajednice, a potom u rodove i plemena te napokon u države. Utemeljiteljem etike se smatra filozof Sokrat ( od 470. do 399. g. pr. Krista ) premda su se pitanjima etike i morala bavile i starije civilizacije. U egipatskoj civilizaciji imamo primjer božice Maat, koja je jamčila za pravednost sudskih postupaka, a traganje za pravim ljudskim vrijednostima nalazimo i u židovstvu, u kojemu Mojsije s 10 Božjih zapovijedi predstavlja načela koja su i danas u temeljnim zakonima mnogih država. Na osnovama židovske religije nastaje kršćanstvo, koje je i danas najutjecajnija religija u zapadnoj civilizaciji. Sokrat je smatrao da je potrebno posjedovati određena dobra koja je potrebno koristiti uz pomoć vrlina, a prvi je uveo i pojam savjest te je vlastita i tuđa djela prosuđivao prema vlastitoj savjesti. Sokratov učenik Aristotel je pak smatrao da etika treba uključiti i praktično djelovanje, a ne samo promišljanja o dobru i zlu. Promišljanja mnogih kasnijih filozofa se nisu temeljila samo na ljudskom znanju, nego jako često i na pokušajima definiranja Boga ili pokušajima pronalaska odgovarajuće alternative za Boga. Njemački filozof Hegel ( 1770. – 1831. ) uvodi

[2] Klaić, B. (1988): Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, str. 395
[3] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija d.o.o., Zagreb, str. 60

pojam apsolutne ideje umjesto Boga, a Schopenhauer apsolutne volje. Ipak su se osnovne poruke kršćanstva po kojima će oni koji čine dobro biti nagrađeni, dok će oni koji čine zlo biti kažnjeni, snažno urezale kako u umove, tako i u srca ljudi kroz civilizacije i stoljeća.

### 2.1.2 Klasifikacija etike

Najjednostavnija podjela etike bi bila na subjektivnu i objektivnu etiku. Subjektivna etika se odnosi na osobno shvaćanje, a objektivna na društveno prihvaćeno shvaćanje etike. Slijedeća klasifikacija etike se odnosi na dvije jednostavne kategorije:

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

Iz te klasifikacije prepoznajemo četiri temeljne škole koje su valjano i etički utemeljene, a proizlaze iz različitih aspekata. To su:

- etika ljubavi: Novi zavjet ili bilo koja duhovno temeljena etika,

- etika načela: filozofija, mudrost, principi,

- etika prava: zakoni, pravila i Stari zavjet,

- etika konvencija: zdrav razum, navike, tradicija i bonton.

Etika ljubavi i etika načela se mogu vezati uz termin etika duha.

Etika prava i konvencija se mogu vezati uz etiku slova.[4]

[4] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 6

## 2.2 Pojam i važnost poslovne etike

Univerzalna načela etike se mogu primijeniti i u poslovnom svijetu. Poslovna etika predstavlja primjenu općeprihvaćenih etičkih načela u poslovanju pojedinaca i poduzeća. Kako su organizacije u biti ljudi i njezini zaposlenici koji imaju različite primarne i sekundarne potrebe koje žele ispuniti, moraju se držati nekakvih općeprihvaćenih načela jer bi dolazili u konflikte i sukobe zbog različitosti interesa. Kako etika osigurava kvalitetnije funkcioniranje ljudskih zajednica, tako i poslovna etika osigurava kvalitetnije funkcioniranje zaposlenika u organizacijama, dobar imidž poduzća, a posljedično i egzistenciju istog. Danas se smatra da su uspješna upravo ona poduzeća koja ne odvajaju profitabilnost od etike, nego ih suprotno tome usklađuju putem etičkih kodeksa i društveno odgovornog poslovanja.

Prema poslovnom rječniku ( Masmedia, Zagreb ) poslovna etika jest:

„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 poslovnom etikom postavlja , drže li se zaposleni u poduzeću etičkih principa ili ne.“[5]

Poslovna etika se odnosi na one vrste poslova koje obavljamo za druge, s ciljem pribavljanja koristi za druge, te izravne ili neizravne koristi za sebe tj. za organizaciju, tako da možemo reći da poslovna etika obuhvaća dvostrano zadovoljavanje potreba i ciljeva na pošten i etičan način.

### 2.2.1 Subjekt, objekt i predikat poslovne etike

„Subjekt poslovne etike je nositelj moralne dužnosti ili odgovornosti u poslovanju. U shematskom smislu on je dužnosnik ili odgovornik, to jest moralno odgovorna osoba ili grupa osoba“.[6] Subjekti poslovne etike su: osoba ( individua ili persona ), organizacija i društvo. Persona ili osoba je subjektivitet vezan za fizičku osobu, s tim da je personalni sunbjektivitet prema Bebeku vezan za nauk katoličke crkve, a individua predstavlja pojedinca koji je odgovoran samo sebi. Organizacija predstavlja skup organiziranih osoba, resursa i infrastukture koje na tržištu djeluju s nekom određenom misijom i ciljem. Pored osobne i

[5] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 7
[6] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 11

organizacijske odgovornosti, javlja se i društvena odgovornost jer su osobe i organizacije u svom djelovanju odgovorne i društvu u cjelini.

„Objekti organizacije mogu biti definirani kao funkcije oikosa ili gospodarstva, odnosno djelatnosti ili funkcije ,a te su u ovom kontekstu: informatičko-intelektualne – kvartarne, tercijarne – uslužne, proizvodne – sekundarne i kolekcijske - primarne.“[7] Te su funkcije poznate u gospodarstvu, premda se u poslovanju poduzeća mogu javiti i neke druge funkcije kao što su: funkcija istraživanja i razvoja, kadrovska funkcija, proizvodna, prodajna funkcija itd.

Predikati u poslovnoj etici predstavljaju procese u različitim vremenskim etapama i fazama poslovnih aktivnosti. „U kontekstu oikosa, gospodarstva, prepoznatljive su četiri faze: gospodarska, poduzetnička, poslovodna i potrošačko-komunikacijska.“[8] Gospodarska faza je faza rekapitulacije i inicijative novog ciklusa, poduzetnička faza se odnosi na investiranje i oslanjanje na vlastite snage, poslovodna faza se odnosi na proizvodnju dobara i usluga te trgovinu istima, a potrošačko-komunikacijska faza na fazu kolekcije, razmjene, komunikacije, označava kraj ciklusa i uspostavu feedbacka ( prebijanje dugova i potraživanja, razmjenjivanje roba i usluga... ).

## 2.3 Etičke teorije i pristupi

Postoje različiti pristupi u ususstavljivanju etičkih teorija, a jako je važan onaj po kojemu razlikujemo deskriptivnu, normativnu i metaetiku.[9]

Deskriptivna etika predstavlja temelj normativnoj etici, a odnosi se na opisivanje morala ljudi, kulture i društva. Također uključuje i usporedbe različitih moralnih sustava, zakona, uvjerenja, vjerovanja...

Normativna etika predstavlja moral kojim se treba voditi u poslovanju. Ona nastoji otkriti, razviti i objasniti temeljne vrijednosti nekog moralnog sustava.

Metaetika se bavi moralnim terminima i logikom etičkog zaključivanja. Naziva se i analitičkom etikom jer uključuje i analizu.

[7] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 15
[8] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 16
[9] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 66

Prilikom donošenja odluka se menadžeri uglavnom koriste normativnom etikom, na području koje su razvijene tri osnovne teorije morala: 1. utilitarna teorija, 2. teorija zasnovana na pravima i 3. teorija pravde.

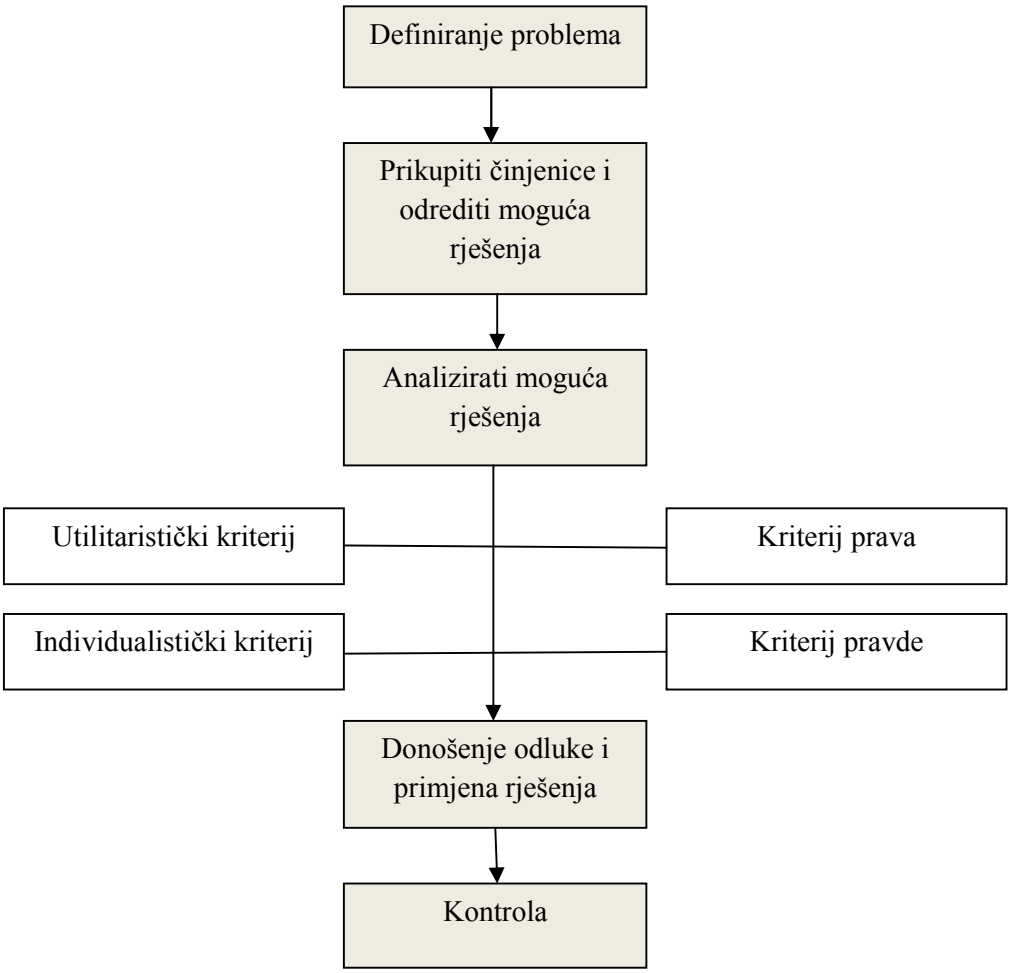
1. Utilitarna teorija – usmjerena je na učinke te predstavlja temelj poduzetničke etike i u tom smislu se poslovne odluke smatraju moralnima ukoliko dobit premašuje troškove. Pri donošenju odluka bi menadžer trebao razmotriti učinke svake odluke te se odlučiti za onu koja koristi najvećem broju ljudi. Međutim kako je društvene i ljudske troškove i dobit teško izmjeriti, preporučuje se upotreba i drugih teorija i metoda pored utilitarističke.
2. Teorija zasnovana na pravima – etičnost postupaka se temelji na osnovi procjene jesu li poštivana ljudska prava. Pod ljudskim pravima se podrazumijevaju prava osoba ili grupa koja imaju već time što pripadaju nekoj ljudskoj zajednici. Pod takvim pravima podrazumijevamo pravo na život, slobodu, vlasništvo, pravo na slobodno ispoljavanje religijske pripadnosti itd. Kršenje ljudskih prava te različite neetične odluke koje ih uzrokuju mogu vrlo negativno utjecati na poslovanje poduzeća te izazvati negativnu reakciju javnosti i pogođenih građana, kao i državnih organa vlasti.
3. Teorija pravde - jedna je od važnijih kriterija prilikom ocjene etičnosti poslovanja. Pristup pravde smatra da moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenja. Razlikuju se tri tipa pravde i to:

   a ) distributivna pravda,
   b ) proceduralna pravda,
   c ) kompenzacijska pravda.[10]

   a) Distibutivna pravda – zahtijeva da pojedinci koji su slični u pogledu relevantnosti za odlučivanje trebaju imati sličan tretman.
   b) Proceduralna pravda – zaposlenici se trebaju pridržavati pravila, a pravila trebaju biti pravedna i trebaju biti jasno postavljena te ih zaposlenici trebaju dobrovoljno prihvatiti.
   c) Kompenzacijska pravda – pojedincima treba biti nadoknađena šteta koju im je napravila odgovorna strana.

[10] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 69

Postoji još jedan kriterij koji se koristi prilikom donošenja odluka, a to je individualistički kriterij. Taj pristup smatra da je ponašanje moralno kada najbolje promovira osobne interese na dugi rok. Pojedinac izračunava dugoročne koristi svojih odluka te ona odluka koja ima više dobrih strana u odnosu na loše je upravo odluka koju treba provesti. U ovom je slučaju dugoročni interes pojedinaca da se prilagode jedni drugima tako da je tumačenje ovog pristupa kao trenutačnog samointeresa pogrešno. Proces donošenja etične odluke možemo vidjeti na slijedećoj slici.




**Slika 1: Donošenje etične odluke**

Izvor: Aleksić, A. (2007), Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zagreb:Ekonomski fakultet Zagreb. Dostupno na: http://hrcak.srce.hr/26144, ( preuzeto 15.11.2015. )

## 2.4 Etika vrlina

Poslovni bi ljudi trebali imati različite vrline zbog prirode poslovnih procesa koji obuhvaćaju komunikaciju s poslovnim partnerima, suradnicima, kupcima i širom društvenom zajednicom. U svom djelovanju bi se trebali pridržavati zlatnog pravila koje kaže da ne činimo drugima ono što ne želimo da drugi čine nama. „Krepost ili vrlina je sposobnost valjana djelovanja. Ona se postiže kada sami odlučimo djelovati ispravno. Vrline se sastoje ili jesu skupine pravilno grupiranih duhovnih ili emotivnih stanja ili sklonosti, odnosno pravilno grupiranih emocija i misli, te načinima reagiranja u zadanim situacijama.“[11]

Gospodarske vrline se sastoje od ljubavi ( milosrđe, zanos, bratoljublje i privlačnost ) i sintetičkih vrlina ( tolerancija, čestitost, vjera i nada ).

U gospodarskom smislu *milosrđe* ne znači dijeljenje milostinje, nego spremnost da se pomogne „protivniku“ u nevolji jer on predstavlja našeg konkurenta koji nas drži u formi i svojim djelovanjem motivira da vlastito poslovanje usavršavamo i činimo konkurentnijim.

*Zanos* nam pomaže da se u potpunosti posvetimo nekom poslu unoseći sebe i iznad granice koja je potrebna. Zanos u poslu započinje od tolerancije naspram samoga sebe, a sastoji se od optimizma, hrabrosti, neograničenosti i požrtvovanosti.

*Bratoljublje* u poslovnom smislu predstavlja solidariziranje s drugim subjektima uzimajući u obzir opću dobit. Za razliku od milosrđa gdje je poslovni subjekt u nekakvoj nevolji i tako može postati predmet našeg milosrđa, poslovnim subjektima koji dobro posluju možemo željeti da im suradnja s nama donese korist i uspjeh kao i nama samima, pa time iskazujemo bratoljublje.

*Privlačnost* u gospodarstvu predstavlja obvezu poslovnih subjekata da naspram sebe samih i drugih budu estetski prihvatljivi. Potrebno je naravno biti privlačan u onoj mjeri koju data okolnost i zahtijeva, a svako pretjerivanje se smatra neetičnim i neprikladnim. Npr. trgovac koji svoje proizvode opisuje verbalno i pismeno treba koristiti privlačan i topao glas odnosno lijepi rukopis.

*Tolerancija* predstavlja temeljnu vrlinu zapadne civilizacije. Potrebno je najprije biti tolerantan prema sebi, a potom i prema drugim sudionicima poslovnog procesa. Snošljivost ili

[11] Šipuš, V. (2001): Etika 1, Školska knjiga, Zagreb, str. 11

toleranciju je potrebno proširiti i prema drugim sudionicima poslovnog sustava upravo radi postizanja prosperiteta i blagostanja cjelokupne zajednice.

*Čestitost* se očituje u davanju i primanju na iskren i umjeren način. Osoba koja je čestita je umjerena u iskazu i načinu. Kod čestitosti se povezuju ekstremi, s jedne strane hrabrost i znanje koje producira imanje, te s druge strane neimanje koje upućuje na umjerenost i skromnost.

*Vjera* u poslovanju predstavlja spremnost na poslovanje koje nije u potpunosti pokriveno jamstvom ( poslovanje na kredit ). Postoje situacije u poslovanju kada se u dobroj vjeri prikaže nešto što nije, ali se očekuje da će biti – npr. ako revizor naknadno ustanovi da je neko materijalno stanje bilo netočno prikazano bez loših namjera prijevare, tada se preko netočnih iskaza prelazi bez sankcioniranja istih. Ipak je u vjeri potrebna određena doza racionalnosti.

*Nada* se u gospodarstvu odnosi na pretpostavku da će okolnosti u kojima se poslovanje odvija ostati povoljne ili će to postati ukoliko nisu bile, ukoliko se radi o poslu koji se obavlja na ispravan i pošten način.

U svrhu održavanja pravilnog emotivnog stanja je potrebno eliminirati negativna stanja, a realizirati pozitivna. Pozitivna stanja su: samopouzdanje, zahvalnost, entuzijazam, odlučnost, vitalnost, vedrost, otvorenost. Negativna stanja su: nelagoda, strah, ljutnja, zavist, mržnja, pohota, pohlepa. Negativne emocije otklanjamo putem slijedećih koraka: konstatacija nelagode, identifikacija emocija, legitimacije emocija i eliminacije emocija.[12]

Zaključno etika vrlina u središte stavlja vrlinu i karakter te promicanje vrlina smatra glavnim ljudskim djelovanjem tražeći odgovore na pitanja „ Kakvi ljudi trebamo biti? “ i „ Kako bi trebali živjeti? “.

[12] Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 258

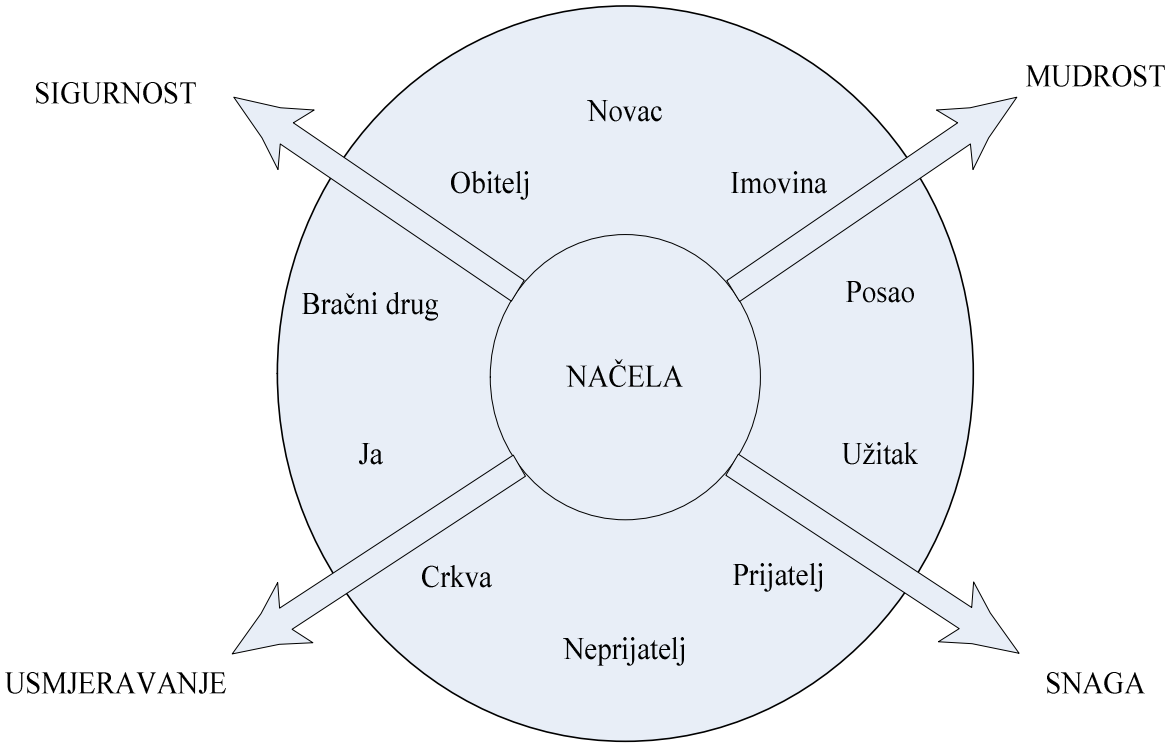
## 2.5 Etika načela

„Načela su, uz vrline, dio unutarnje poslovne etike, nasuprot vanjskih objektivno definiranih zakona ili prava i normi. Načela možemo definirati kao ishodišta pravila etičkog ponašanja, odnosno kao sheme i obrasce koje predstoje kodeksima i normama.“[13] Etika načela predstavlja najsigurniji i najbolji put prema uspjehu u poslovanju. Smatra se da se etikom načela ne borimo protiv drugih, nego upravo suprotno pomažemo u otvaranju novih radnih mjesta te i konkurenciju i sebe osposobljavamo za još veće uspjehe i poslovne pobjede ( win-win ). Načela predstavljaju temeljne istine, na osnovi kojih ljudi stvaraju običaje. Načela predstavljaju smjernice za ljudska ponašanja i ne mogu biti štetna, pod uvjetom da su pravilno definirana.

Razlikujemo dva pristupa načelima: subjektivistički i objektivistički. Subjektivistički pristup zauzima Imamanuel Kant koji smatra načela apstraktnim univerzalnim obrascima, proizvodima ljudskog uma. Objektivistički pristup zastupa Platon koji smatra da su načela temeljena na idejama koje su same po sebi objektivne i koje postoje i bez toga da ih neki subjekt treba izraziti.

Potrebno je ipak razlikovati vrline i vrijednosti od načela. Stephen Covey uspoređuje načela s kompasom i naglašava da osobe koje slijede kompas i znaju ga čitati idu u istom pravcu, dok za vrline kaže da je riječ o subjektivnim ili unutarnjim zakonima. Covey nadalje smatra da su načela primarni izvor snage ljudskog sustava u našem životu, a taj sustav čine 4 temeljne dimenzije: sigurnost, usmjeravanje, mudrost i snaga.[14] On smatra da život trebamo temeljiti na ispravnim načelima te zbog toga postajemo čvrći i uravnoteženiji, dok koncentracijom na alternativa životna središta postajemo slabiji, postajemo emocionalno ovisniji o drugima te gubimo samopouzdanje.

[13] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 69
[14] Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 261




**Slika 2. Načela kao primarni izvor četiri dimenzije unutarnje snage te alternativna životna središta**

Izvor: Covey, S. R. (1999), Uspješno vođenje na temeljima načela, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 18

Subjekti etike načela su: vizija, misija, ciljevi i zadaci.

Objekti etike načela su: snimanje, analiza, dijagnoza i aplikacija.

### 2.5.1 Vizija

Prvi od subjekata u etici načela je svakako vizija. Definiranje misije, ciljeva i zadataka nije moguće bez prethodno određene vizije. Vizijom prikazujemo što bismo trebali biti kako bi bili uspješni i etični. „Vizija se odnosi na sposobnost slikovnog i zvučnog predočavanja osobnog stanja ili stanja organizacije. Vizija je slika svih elementa i elementarnih djelatnosti koji čine organizaciju u odnosu prema sadašnjem i budućem stanju.“[15]

Prilikom realiziranja vizije bi trebalo pratiti slijedeća 4 koraka: brisanje, projekciju, izbor i koncepciju.

*Brisanje* – potrebno se osloboditi starih uvjerenja, stavova, mišljenja i pretpostavki koji vladaju nama kako bi bili u stanju prilagoditi se novom načinu razmišljanja. Brisanje tj. izokret ne znači odricanje od prošlosti, ali znači odricanje od starih mehanizama kako bi nam um bio oslobođen za nove spoznaje i vizije.

*Projekcija* – brisanje tj. izokret ne znači ništa ukoliko nismo usvojili nova načela. Usvajanjem novih načela čovjek više nije vođen starim strahovima, nego postaje proaktivan te sam određuje pravac svog razvoja i djelovanja.

*Izbor* – ili identifikacija predstavlja izbor najbolje i najprihvatljivije vizualizirane želje koja mora biti temeljena na prethodno uvaženim načelima. Subjekt koji bira se mora uživjeti u svaku od situacija i odabrati onu koja na najbolji mogući i najetičniji način zadovoljava organizacijske potrebe i ciljeve te ispunjava misiju iste.

*Koncepcija* – elementi koncepcije su vizualizirane ideje, skice ili pretkoncepti. U okviru koncepcije ne postavljamo pitanja o svrsi, zašto nešto radimo i slično jer su to elementi misije. Ideje na kojima temeljimo koncepciju se odnose na to što želimo, oblike i subjekte željenog, gdje i s kim želimo itd.

Važnost vizije

Vizija poduzeća je potrebna svim zaposlenicima kako bi je mogli slijediti tako da poduzeća danas teže tome da ona ne bude rezultat samo premišljanja menadžmenta, nego da proizađe iz stavova zaposlenika. Vizija nudi poticaj ljudima da razmišljaju o novim mogućnostima,

[15] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 77

osigurava zajednički jezik za raspravu o budućnosti, naglašava značaj grupe okupljene oko vizije te kroz misiju objašnjava svrhu postojanja organizacije.

Primjeri vizija

„ Biti najuspješnija i najvažnija kompanija u informacijskoj tehnologiji na svijetu.” – IBM[16]

„Regionalni lider u ICT industriji koji potiče i usmjerava razvoj komunikacija.“ – Ericsson Nikola Tesla[17]

### 2.5.2 Misija

„Svako poduzeće postoji da bi nešto postiglo u određenoj široj okolini. Upravo taj razlog postojanja čini svrhu ili poslanje – misiju poduzeća. Misija ili svrha označuje, dakle, osnovnu funkciju ili zadaću poduzeća, koja se razlikuje od poduzeća do poduzeća.“[18] Prema tome misija odgovara na dva osnovna pitanja: 1. Što je naša svrha? i 2. Koja vrsta poduzeća želimo biti?

Vizija dakle objašnjava tko i što, a misija kako i zašto. Misija predstavlja temelj iz kojega se izvode ciljevi, strategije i planovi. Ključ misije za organizaciju je zadovoljavanje nekih potreba u društvu ( npr. misija sveučilišta je poučavanje i istraživanje, za privredna poduzeća misija je proizvodnja i distribucija dobara i usluga itd. ). Misija treba sadržavati razlog zbog kojeg poduzeće postoji.

Prema Stephenu Coveyu potrebno se držati određenih načela u aktivnostima istraživanja tržišta, a to bi bila načela empatije, proaktivnosti i supsidijarnosti te se u svojim radovima zauzima za formuliranje i pisanje izjave o misiji na svim razinama.[19] Empatija upućuje na težnju da se nekoga što potpunije shvati, proaktivnost omogućuje ljudima da predviđaju stvarne potrebe okoline i djeluju u skladu s njima, a supsidijarnost nalaže da se odluke donose i problemi rješavaju u okviru kategorija i na razinama gdje i nastaju. Zahvaljujući tim načelima lakše će se predvidjeti potrebe tržišta kao i načini zadovoljavanja istih.

[16] http://www.ibm.com ( 17.11. 2015.)
[17] http://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji ( 17.11.2015.)
[18] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 122
[19] Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 268

Važnost misije

Misija je izjava koja poduzeće razlikuje od drugih sličnih organizacija, formuliranje i pisanje izjave o misiji i uključenost svih članova organizacije stvara veliku posvećenost i jedinstvo unutar organizacije.

Primjeri misija

“ Kreirati inovativna ICT rješenja koja poboljšavaju život ljudi stvarajući novu vrijednost za poslovnu i društvenu zajednicu.“ - Ericsson Nikola Tesla[20]

„ Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti.“ – HEP[21]

### 2.5.3 Ciljevi

„Ciljevi su konačni rezultati planiranih aktivnosti – oni iskazuju što poduzeće treba ostvariti, u kojem opsegu i kada to treba ostvariti. Stoga ciljevi trebaju biti kvantificirani kad je god to moguće jer se samo tako izraženi ciljevi mogu realno mjeriti tokom ostvarivanja.“[22] Ciljevi poduzeća moraju biti usklađeni s misijom. Postavljanje ciljeva se odnosi na najvažnije zadatke vodstva organizacije. Svi ciljevi nemaju jednaku dimenziju pa postoji hijerarhija ciljeva u organizaciji. Postoje temeljni i parcijalni, jednostavni i složeni te trajni i povremeni ciljevi. Na osnovi postavljenih ciljeva definiraju se zadaci. Ciljevi zahtijevaju i redukciju, odnosno odricanje od onih koje nismo odabrali kao i odricanje od onih vrijednosti i emocija koje nisu usklađene s ciljevima koje smo odabrali. Ponekad kada su ciljevi kontradiktorni potrebno je neke ukloniti ili preformulirati kako bi neke druge mogli ostvariti.

Ciljno usmjeravanje se odvija putem četiri koraka:

1. Skaniranje – odnosi se na generiranje i pregled liste mogućih ciljeva u okviru etičkih vrijednosti koje su definirane misijom, a u skladu s logičkom i kronološkom hijerarhijom.

[20] http://www.ericsson.hr/podaci-o-kompanij ( 17.11..2015.)
[21] http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx ( 17.11.2015. )
[22] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 124

2. Redukcija – se odnosi na sužavanje liste generalnih ciljeva u skladu s pozitivnim i specifičnim vrijednostima osobe ili organizacije.

3. Fokus – označava redukciju ciljeva na optimalan broj ciljeva koje možemo obaviti na podjednakoj razini kvalitete, a u skladu s našim resursima.

4. Kvantifikacija – svođenje ciljeva u oblik koji se može objektivno definirati, redukcija na zadan broj ciljeva, zadatak brojkama i slovima, opisane kvalitete rokova i lokacija.[23]

„Sa stanovišta poslovne etike definicija ciljeva uključuje davanje konkretnog oblika proizvodu ili usluzi, zatim odlučivanje o konkretnom broju i prirodi proizvoda i usluga, odlučivanje o kvaliteti te usklađivanje konkretnih procesa proizvodnje s konkretnim etičkim normama.“[24]

### 2.5.4 Zadaci

Zadaci su skupovi konkretnih poslovnih aktivnosti koje služe ostvarivanju ciljeva organizacije. Kronološki zadaci dolaze na posljednjem mjestu, nakon vizije, misije i ciljeva. “Zadatak poslovne etike je usklađivati i realizirati izabrane ciljeve, misiju i viziju sa svim onim unutar naše organizacije što već postoji i što već jest kao i s onim prema čemu se krećemo i što na temelju naše želje, pravilne procjene i procesa već i jest dio sadašnje realnosti.“ [25]

Prilikom obavljanja zadataka potrebno je radnje uskladiti s osobnim i etičkim i vrijednosnim standardima, što često nije lako. Tijekom radnog vijeka zaposlenici često dolaze u situaciju u kojoj krše etička pravila što prije ili kasnije, ukoliko ne prestane, izaziva loše posljedice za organizaciju, a posljedično i društvo u cjelini.

[23] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 153-160
[24] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 152
[25] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 160

## 2.6 Etika prava

Ljudska prava i zaštita istih predstavljaju bit svake definicije poslovne etike. Ona se temelje na dubokim i općepriznatim istinama. Pri tome se naravno misli na prava svih zainteresiranih u poslovnom procesu odnosno svih na koji poslovni proces ima bilo kakav utjecaj. Etički kodeksi suvremenih poduzeća ne mogu biti i nisu u suprotnosti s ljudskim pravima. Bez obzira na kulturu ili etički sustav koncept ljudskih prava predstavlja osnovu bilo kakva međunarodna poslovanja. Pojam ljudskih prava se ne odnosi isključivo na pojedinca, nego obuhvaća prava obitelji, naroda, kulturnih i religijskih zajednica.

Postoje različita prava čovjeka, a Poveljom Ujedinjenih naroda se definiraju četiri osnovna integralna prava: pravo na samoodređenje, pravo na slobodu, pravo na vlasništvo i pravo na život.

Etička pravila, zakoni i odredbe vezane za ljudska prava su normirane različitim konvencijama, deklaracijama, zakonima, statutima... Od važnijih možemo spomenuti: Povelja Ujedinjenih naroda, Opća deklaracija o pravima čovjeka, Statut Međunarodnog suda, Stockholmska deklaracija o ljudskoj okolini itd. U Republici Hrvatskoj su etička prava zaštićena Ustavom Republike Hrvatske, Zakonom o radu itd., a postoje i različite međunarodne konvencije , koje obvezuju samo države potpisnice kao što je npr. Ženevska konvencija.

*Pravo na samoodređenje* omogućuje vlastiti svjetonazor, samostalno donošenje odluka, obrazovanje, slobodan izbor radnog mjesta, privatnost i pravo na slobodno udruživanje. Svjetonazor odnosno vlastito mišljenje ovisi uvelike o ustrojstvu naše okoline u kojoj smo odrasli i u kojoj radimo. Razlikujemo privatni i organizacijski svjetonazor koji su često različiti te se ponekad i sukobljavaju. Zaposlenici bi trebali snositi odgovornost da ne teže zapošljavanju u poduzećima čiji se nazori kose s njihovom osobnim, a poslodavci ne bi trebali zadirati u privatni svjetonazor svojih zaposlenika ukoliko se on ne kosi s poslovanjem poduzeća. Pravo na privatnost je pravo svakog pojedinca koje osigurava postojanje dijela života koji se može zadržati odvojen od javnosti te ne miješanje trećih osoba u tu sferu života. Etične se dileme u tom smislu najčešće javljaju oko toga gdje prestaje privatni, a gdje počinje javni život. Pravo na obrazovanje svim ljudima omogućuje slobodan izbor oblika i stupnja obrazovanja te profesionalnog usmjerenja. Ono bi trebalo biti jednako dostupno svim ljudima bez iznimke, što često nije slučaj i to najčešće zbog materijalnih razloga. Obrazovanje u

suvremenim poduzećima igra važnu ulogu te mnogi menadžeri postaju svjesni da je stalno obrazovanje i usavršavanje zaposlenika izvor konkurentske prednosti. Pravo na izbor radnog mjesta uključuje pravo pojedinca na izbor vlastitog zanimanja, odnosno radnog mjesta u skladu s obrazovanjem i preferencijama. Diskriminacije pri zapošljavanju bi trebale biti zabranjene, ali se nažalost često događaju ( diskriminacije prema određenoj rasi, etničkoj manjini, spolu, vjerskim i seksualnim određenjima itd. ).

*Pravo na slobodu* je osnovno ljudsko pravo i pretpostavka za bilo koje čovjekovo djelovanje. „Biti slobodan znači htjeti i moći odrediti i odabrati ciljeve i smisao svog djelovanja, moći biti djelotvoran, moći svojim postupcima iskazati sebe, odnosno ne biti ograničen ili sputan, ne biti odvojen, ne biti prisiljen.“[26] Pravo na govor i komunikaciju je jedno od najdragocjenijih prava te svaki pojedinac i organizacija imaju pravo na njega. Ipak postoje neka zakonom utvrđena ograničenja koja treba poštovati. Pravo na jednakost u primjeni prava bi značilo da su sve osobe pred zakonom jednake, neovisno o rasi, boji kože, spolu, jeziku, vjeri, naobrazbi, imovini, nacionalnom ili socijalnom podrijetlu ili nekim drugim osobinama. U poslovnom svijetu pravo na jednakost osigurava jednaku plaću za isti rad, jednaku mogućnost zaposlenja, izobrazbe i napredovanja u poslu. Pravo na kretanje i izbor polja djelovanja znači da svi ljudi imaju pravo na slobodno kretanje i životni prostor. Pravo na udruživanje omogućuje udruživanje pojedincima ili poslovnim organizacijama u svrhu ostvarenja zajedničkog cilja.

*Pravo na vlasništvo* je nepovredivo i tradicionalno pravo koje je zakonski regulirano, kao i njegovo stjecanje, stvaranje, posjedovanje i razmjena. Stjecanje vlasništva se može postići naslijeđivanjem, osvajanjem, kupnjom i darivanjem. U stvaranju vlasništva presudnu ulogu imaju poduzetni ljudi koji su u stanju preuzeti inicijativu, pribaviti kapital te stvoriti novo vlasništvo. Pravo na posjedovanje ne uključuje samo vlasništvo nad nekom materijalnom ili nematerijalnom imovinom, nego i brigu i ulaganje u istu. Tako organizacije imaju pravo na posjedovanje nepokretne i pokretne imovine, znanja, informacija i kapitala. Pravo na razmjenu znači da svaka osoba ima pravo razmjenjivati ono što posjeduje ili što je stvorila. Proces razmjene se u demokratskim državama odvija na tržištu, koje na temelju odnosa ponude i potražnje određuje pravu vrijednost imovine.

*Pravo na život* je osnovno ljudsko pravo. Ono uključuje pravo na obitelj, pravo na fizičku sigurnost, na minimalni životni standard i pravo na čistu okolinu. Obitelj predstavlja najčvršću formu ljudske zajednice koja ima ulogu reprodukcije i odgoja, predstavlja temelj

[26] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str.197

društva te joj je potrebno pružiti posebnu zaštitu. U današnjim su uvjetima sve češći obiteljski problemi uzrokovani modernizacijom, zaokupljenosti karijerom, nebrigom poduzeća o potrebama svojih zaposlenika što dovodi do raspada obitelji i krize u društvu. Pravo na fizičku sigurnost je osnovno pravo u sklopu prava na život. Propisi o sigurnosti na radnom mjestu i minimalnim uvjetima koji moraju biti zadovoljeni osiguravaju pravo na sigurnost, međutim u praksi se često krše što predstavlja neetično ponašanje u odnosu na zaposlenike. Pravo na čistu okolinu ljudima omogućava normalan i prirodan život. Briga za zaštitu i očuvanje okoliša je poprimila globalne razmjere tako da se već govori i o pojmu ekološke etike. Unatoč podizanju svjesnosti o važnosti zaštite okoliša i ekologije, ispuštanje i odlaganje opasnih i otrovnih nusproizvoda se i dalje događaju.

## 2.7 Poslovna etika i bonton

„Bonton je riječ koja označuje dobro vladanje, pravila o dobru i prikladnu ponašanju u društvu. Boton je skup tradicija i običaja zasnovan na ljubaznosti, etiketi i logici, koji se razvijao tijekom vremena.“[27] Bonton predstavlja važan dio poslovne etike. Najveći dio pravila bontona je neformalan, ipak postoji dio koji je formaliziran i kojega propisuje poduzeće. Poduzeća su postala danas svjesna važnosti poslovnog predstavljanja i oslovljavanja, pa je potrebno posvetiti posebnu pažnju pravilima lijepog ponašanja. Poslovni bonton uključuje: predstavljanje, upoznavanje, komuniciranje i uredsko poslovanje.

Sebe i svoju organizaciju predstavljamo stavom i govorom tijela, odjećom, organizacijskom kulturom i sredstvima, lokacijom i profilom zaposlenih. Već prilikom prvog susreta se stvaraju dobri ili loši dojmovi i kaže se da nikada više nećemo imati priliku za stvaranje prvog dojma. Ljudi se najčešće povode za prvim dojmom kojega smo ostavili i kojega je jako teško promijeniti ukoliko nije bio pozitivan.

Što se tiče upoznavanja, jako je bitan način na koji se upoznajemo i predstavljamo. Čvrst stisak ruke, uspravan položaj, izbjegavanje isticanja titula kod osobnog predstavljanja, uručivanje posjetnica samo su neka od pravila kod predstavljanja.

Kod poslovnog kominiciranja potrebno je poznavati kulturu poslovnog partnera s kojim razgovaramo budući da o tome ovisi način komuniciranja ( način izražavanja i ophođenja, kultura govorenja kao i jako bitna neverbalna komunikacija ). Komunkacija se može odvijati osobno, putem telefona ili e-maila. Usmeni oblik komuniciranja je najjednostavniji i najstariji oblik komuniciranja. Kako o umijeću poslovnih razgovora ovisi i krajnji cilj posla, postoji niz pravila koja upućuju na pravilnu komunikaciju. Potrebno je uvijek promisliti što reći, procijeniti koliko će se govoriti, ocijeniti kada se smije upasti i prekinuti tuđe govorenje, ne koristiti žargon, paziti kod korištenja humora kako nekoga ne bi uvrijedili itd. Usmena je komunikacija jako bitna i kod sastanaka i interakcije s rukovoditeljima, obzirom da je cilj sastanaka rješavanje problema i unapređenje poslovanja. Kod telefonske komunikacije je uputno javiti se nakon drugog zvona, vrlo je važan ton i boja glasa, način na koji se predstavljamo i razgovaramo ( govoriti polagano, ne tiho, niti preglasno ). Kod pisane komunikacije svako poduzeće ima svoj protokol koji određuje način pisanja. Jezik svakako

[27] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 247

uvijek mora biti formalan, jasan i nedvosmislen te je potrebno paziti na gramatičku i pravopisnu točnost.

Svaka radna sredina ima neke svoje norme ophođenja te svoja pravila, norme i statusne simbole. Darivanje u poslovanju pridonosi stvaranju poslovnog imidža, te ga treba i odražavati, ali svakako prilikom darivanja treba voditi računa i o osobi kojoj je dar namijenjen i o njezinim preferencijama. Preporučljivi darovi su: nalivpera, stolni ili ručni satovi, ukrasni predmeti od stakla, pisaći pribor... Darovi moraju biti ukusni, a logo tvrtke malen kako bi se izbjegla ideja o korporativnoj propagandi. Uredski je bonton također važan dio uredskog poslovanja. Potrebno se uvijek ponašati profesionalno i kulturno, a različiti pritisci, rokovi i stres nisu opravdanje niti razlog za nedolično ponašanje.

Zlatno pravilo etičkog ponašanja kaže da drugima ne treba činiti ono što ne želimo da drugi čine nama i prema njemu bi se trebalo ravnati kako u privatnom, tako i u poslovnom ophođenju.

## 2.8 Provođenje i poticanje etičkog ponašanja u poduzeću

### 2.8.1 Provjera etičnosti

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

Provjera etičnosti se provodi ispitivanjem problema na tri razine. Pri tome je potrebno odgovoriti na slijedeća pitanja:

- Je li dobit nadvisila troškove?
- Jesu li poštivana ljudska prava?
- Je li uspostavljena ravnoteža odnosa? [28]

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

### 2.8.2 Načela poštenog poslovanja za pojedinca i organizaciju

Blanchard i Peale predlažu zadovoljavanje pet načela moći poštenog poslovanja, kako za pojedince tako i za poduzeća. To su: svrha, ponos, strpljenje, upornost i sagledavanje.[29]

*Svrhu* možemo nazvati i misijom. To je odluka kojim će se poslom neki pojedinac baviti i kakva osoba želi biti. Svaki bi se pojedinac trebao voditi svojom savješću i biti sposoban pogledati se u ogledalo i pri tome se osjećati dobro i bez ikakvog osjećaja krivice. U tom slučaju su njegovi ciljevi , svrha i postupci ispravni i uravnoteženi.

[28] Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 303
[29] Blanchard, K. i Peale, N.V.(1996): Kako poslovati pošteno i opstati, Illyricum 3P&T d.o.o.,Zagreb, str. 27-46

Kod organizacija svrha poslovanja predstavlja glavnu aktivnost poslovanja te se preporučuje izraditi Izjavu o misiji u pisanom obliku jer ona pomaže boljem shvaćanju uloge i zadaće poduzeća.

*Ponos* možemo nazvati i samopoštovanjem. Potrebno je imati i zadržati „ zdravu količinu“ ponosa. Osobe koje imaju malo samopoštovanja često sumnjaju u sebe i teže se opiru pritiscima okoline. Osobe koje imaju osjećaje više vrijednosti s druge strane postaju neracionalne i nekritične prema svojim postupcima što također može dovesti do donošenja moralno neispravnih odluka.

Kod organizacije osjećaj ponosa vodi razvijanju osjećaja odanosti, a posljedično i manjem broju neetičkih postupaka.

*Strpljenje* se odnosi na vjeru u ispravnost odluke i pozitivno razmišljanje u širem vremenskom kontekstu. To znači da se ne treba sve dogoditi odmah, nego da smo pozitivni u vjeri da će sve dobro završiti.

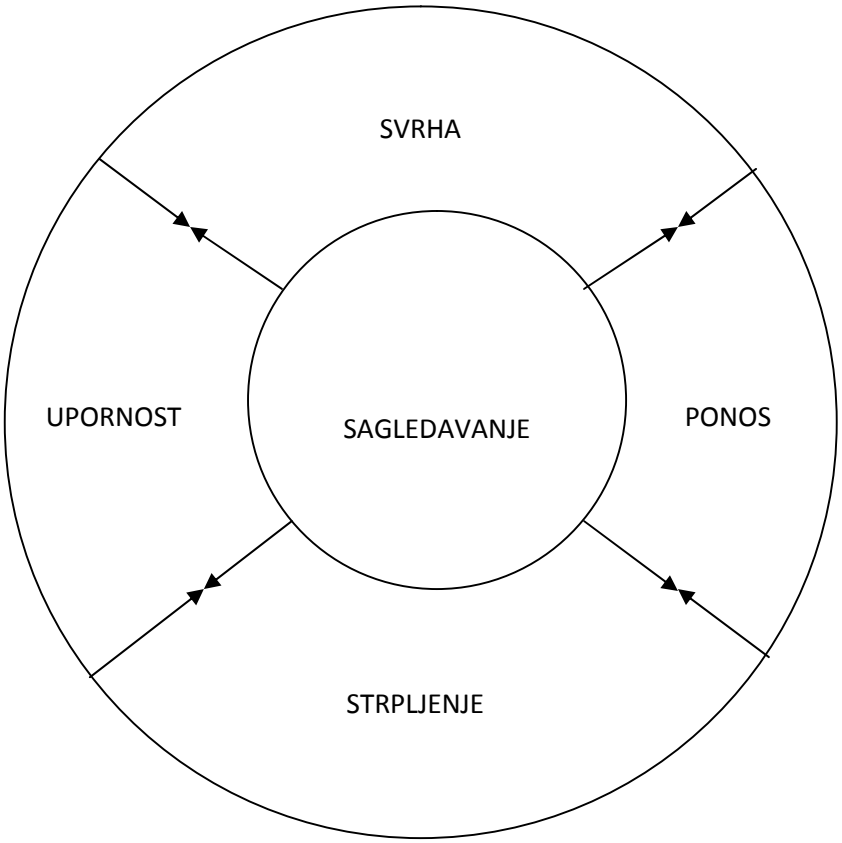
Kod organizacije se strpljenje odnosi na dugoročnost ciljeva i poslovanja te na vjerovanje da se poštenim radom na dugi rok postiže poslovni uspjeh.

*Upornost* znači da se trebamo držati naših načela čak i onda kada se čini da tako ne bi trebalo biti, odnosno kada se čini da se željeni ciljevi i svrha neće postići.

Kod organizacije se upornost ogleda u ustrajnosti zaposlenih i uprave da svojim radom budu usklađeni s misijom poduzeća i etičkim normama.

*Sagledavanje* se odnosi na sposobnost razlučivanja bitnog od nebitnog, važnog od manje važnog. O sagledavanju ovise sva ostala načela. Sagledavanje je jako bitno jer je ponekad nakon osvrćanja i sagledavanja života potrebna promjena smjera djelovanja.

Kod organizacije važnu ulogu u definiranju strategije ima uprava poduzeća koja na temelju misije i dugoročnih ciljeva treba donijeti strategiju. Premda je donošenje strategije zadaća uprave bilo bi poželjno da u procesu sudjeluju i ostali zaposlenici. Potrebno je uvijek odvojiti vrijeme u kojem je potrebno razmisliti kamo idemo, gdje smo trenutno i kako stići do zacrtanih ciljeva.




**Slika 3. Pet načela moći poštenog poslovanja i njihova međusobna veza**

Izvor:Blanchard, K. i Peale, N.V.(1996), Kako poslovati pošteno i opstati, Illyricum 3P&T d.o.o.,Zagreb, str. 40

### 2.8.3 Upravljanje etikom poduzeća

Mnoga su poduzeća zainteresirana za provođenje i unapređenje etike i društvene odgovornosti. Pri tome poduzimaju različite mjere kao što su: vođenje pomoću primjera, etički kodeks, etičke strukture, etički treninzi i etičke vruće linije te podupirući whiste-blowers.[30]

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

[30]Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 79

Najčešći način institucionaliziranja etike je uspostavljanje *etičkog kodeksa*. Etički kodeks se ne odnosi samo na usmjeravanje ponašanja u poslovnim poduzećima, nego bi trebao usmjeravati i ponašanje pojedinaca van poduzeća, dakle u svakodnevnom životu. „Kodeksi su shematizacije poslovnog ponašanja koje suvremene poslovne organizacije rabe kao formalne smjernice poželjna poslovnog ponašanja.“[31] Izradi etičkog kodeksa bi trebalo prethoditi pisanje Izjave o misiji u čemu bi osim menadžmenta trebali sudjelovati i svi zaposlenici. Menadžment poduzeća bi svojim primjerom trebao snažno utjecati na ponašanje zaposlenika. Menadžment bi trebao i provoditi etička pravila donesena u kodeksu kako bi motivirali zaposlenike da se ponašaju na jednak način.

Ipak etički kodeks predstavlja prihvaćanje mimimalnih standarda u upravljanju etikom i predstavlja samo početak provođenja etičkih normi. Da bi se njegove odrednice uspješno provodile u praksi potrebno je provesti još niz dodatnih mjera kao što su ustanovljavanje etičkih odbora, podučavanje etike u programima za razvitak menadžmenta, povisivanje etičkih standarda kroz izloženosti javnosti i publicitet te kroz povećan interes javnosti, državni propisi koji osiguravaju poštivanje moralnih normi, obrazovanje i podučavanje etike....

Važnu ulogu u provođenju etičkog kodeksa imaju etički odbori. Mala poduzeća najčešće nemaju formirane etičke odbore. U većim poduzećima etički odbori imaju slijedeće funkcije: održavanje sastanaka kako bi se raspravili i otklonili etički problemi, provjera mogućih povreda kodeksa, nagrađivanje provođenja i kažnjavanje povreda pravila kodeksa, preispitivanje i nadopunjavanje kodeksa, izvještavanje Upravnog odbora o aktivnostima odbora....[32] Kod velikih poduzeća u rješavanju problema etičnosti često pomažu i vanjski savjetnici te etički konzultanti koji pomažu svojim savjetodavnim uslugama.

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

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

[31] Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 239
[32] Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin, str. 310

# 3. OPĆENITO O PODUZEĆU CEMEX

## 3.1 Povijest i razvoj poduzeća

Poduzeće Cemex je osnovano u Meksiku 1906. godine otvaranjem tvornice Cementos Hidalgo u sjevernom Meksiku. Od tada pa sve do osamdesetih godina prošlog stoljeća Cemex kroz akvizicije prati konstantan rast. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća postaje vodeći meksički proizvođač cementa i istodobno se širi u Južnoj Americi, Filipinima, Sjedinjenim Američkim Državama itd. U prvoj polovici 1990.-tih Cemex kupuje dva najveća španjolska proizvođača cementa, a 2000. godine postaje najveća cementna tvrtka u Sjedinjenim Američkim Državama. Globalna kriza koja se jako osjeti u građevinskom sektoru nije mimoišla ni Cemex, ali ipak Cemex danas predstavlja jedan od najvećih proizvođača cementa u svijetu. U Hrvatskoj Cemex predstavlja najvećeg proizvođača cementa – uvrećanog i rasutog. Cemex proizvodi i različite vrste betona: transportne betone, betone za posebne uvjete izloženosti okolini, specijalne betone, cementne glazure, cementne stabilizacije, betone prema zahtjevu kupca... Akvizicijom koncerna Rinker 2007. godine Cemex postaje vodeći proizvođač agregata. U Hrvatskoj Cemex proizvodi agregate iz kamenoloma Vranja u podnožju Učke.

Od 2005. godine Dalmacijacement posluje u sklopu Cemexa te je brend Cemex na tržištu prisutan od tada. Dalmacijacement je tada bio u vlasništvu britanske RMC grupe. U ovoj godini Cemex najavljuje prodaju nekadašnjeg Dalmacijacementa mađarskom poduzeću Duna-Drava Cement, koje je dio njemačkog koncerna HeidelbergCement. Imovina koja se prodaje se sastoji od tri cementare ( u Kaštelima, Solinu i Klisu – Sveti Juraj, Sveti Kajo i 10. kolovoz ), dva kamenoloma agregata i sedam postojenja za proizvodnju betona. Završetak transakcija se predviđa za kraj 2015. godine obzirom da je riječ o složenoj transakciji koja treba dobiti i odobrenje nadležne institucije za zabranu tržišnog natjecanja.[33] Ovaj potez Cemex objašnjava namicanjem sredstava za pokrivanje korporativnih obveza i ostvarivanje korporativne svrhe.

Poduzeće Cemex posluje u više od 50 zemalja te ima preko 44000 zaposlenih. Na globalnoj razini proizvodi oko 138 milijuna tona cementa, 54 milijuna m3 betona te 168 milijuna t agregata godišnje.

[33] http://www.poslovni.hr/kompanije/cemex-preko-maara-prelazi-u-ruke-heidelberg-cementa-300299 ( 29.11.2015. )

Cemex Hrvatska je u prošloj godini ostvario prodaju od 1,66 milijuna tona cementa te 0,25 milijuna m3 betona te neto prodaju u visini od 138 milijuna američkih dolara. Broj zaposlenih na dan 31.12.2014. je iznosio 454 zaposlenika.

## 3.2 Vizija poduzeća

Vizija poduzeća Cemex Hrvatska se sastoji od 5 elemenata: svrhe, misije, strategije, operativnog modela i vrijednosti.[34] Svrha bi bio razlog zašto se svaki dan dolazi na posao, misija što i za koga poduzeće radi, strategija plan za postizanje misije, operativni model način na koji postići ciljeve te vrijednosti načela na kojima se vodi ponašanje zaposlenika.




**Slika 4. Vizija poduzeća Cemex**

Izvor: interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d.

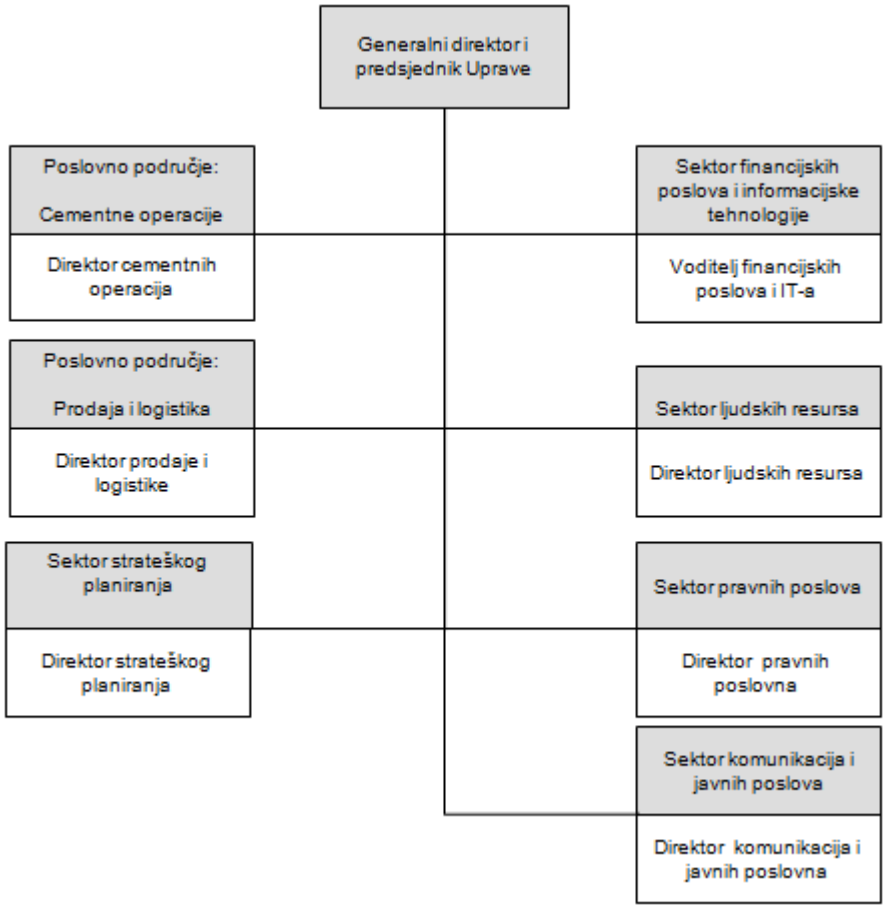
Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti realizirati svoju viziju, povećati produktivnost, smanjiti korporativni rizik te osigurati pozitivnu radnu atmosferu jako je bitno posebnu pozornost

[34] Cemex, interni materijali

posvetiti upravljanju etikom u poslovanju. Stav poduzeća je da je Cemex etička kompanija koja očekuje etičko i zakonito ponašanje od svakog zaposlenika.[35]

## 3.3 Organizacijska struktura

Funkcijski oblik organizacijske strukture je prikazan na slijedećoj slici.




**Slika 5. Osnovna makro-organizacijska struktura društva**

Izvor: interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d.

Predsjedniku Uprave i generalnom direktoru su podređene lokalne funkcije koje čine cementne operacije ( i betoni i agregati ) te prodaja i logistika. Koordinirane funkcije bi bile strateško planiranje , ljudski potencijali, pravni poslovi i komunikacije, a informatički odjel spada u integrirane funkcije. Sve te funkcije većim dijelom odgovaraju predsjedniku Uprave, a manjim dijelom i regionalnim direktorima.

[35] Kovačić, E. (2011): "Etika i društveno odgovorno poslovanje – iskustva privatnog sektora". Dostupno na: http://admin.antikorupcija.hr/p-alignjustifykonferencija-rezultati-iskustva12 ( preuzeto:01.12.2015.)

# 4. POSLOVNA ETIKA U PODUZEĆU CEMEX HRVATSKA D.D.

## 4.1 Važnost etičkog ponašanja u suvremenom poslovanju

Osnovna načela u upravljanju poslovnom etikom u poduzeću sažeta su u Cemex-ovom Kodeksu etičkog i poslovnog ponašanja. Činjenica da je Cemex poduzeće koje djeluje globalno još više nameće potrebu poštivanja odrednica Kodeksa koji olakšava integraciju različitih kultura te olakšava usklađivanje vrijednosti i načela kompanije s aktivnostima u svakoj zemlji. Postoje brojni razlozi zašto je uvažavanje etičkog ponašanja važno, a isto su tako brojni primjeri kako neetično poslovanje dovodi do različitih negativnih posljedica za poduzeće. Poduzeća koja se ponašaju etično imaju bolje ekonomske rezultate, zadovoljnije i motiviranije zaposlenike, priznanje klijenata i zajednice te uopće pozitivan imidž na tržištu. Poduzeća koja se ponašaju neetično se izlažu reputacijskom riziku, riziku gubljenja kvalitetnih zaposlenika i težem pronalasku novih, smanjenju ekonomske vrijednosti kroz pad cijena dionica , a sve to dovodi do troška koji je na kraju veći od troška kazni i naknada zbog kršenja i povreda različitih etičkih i pravnih normi. Zato je Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja formiran na korporacijskoj razini i kao takav se primjenjuje u svim Cemexovim poduzećima, pa tako i u poduzeću Cemex Hrvatska d.d.

## 4.2 Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja

Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja je odobren 13. travnja 2000. godine od strane predsjednika Uprave i predsjednika izvršnog odbora, gdina. Lorenza H. Zambrana. Kodeks je od tada konstantno nadopunjavan kako bi se uključili različiti pravni i kulturološki standardi.

Primjena kodeksa u Cemex-u odvija se putem različite metodologije koja se koristi u upravljanju etičkim pitanjima unutar poduzeća, osnivanjem etičkih odbora ( etički odbori poslovnih jedinica i Centralni etički odbor ), kroz ETHOS portal te osiguravanjem da je svaki zaposlenik upoznat s Kodeksom. U tu svrhu svaki zaposlenik mora potpisati Izjavu o prihvaćanju Cemex-ovog Kodeksa etičkog i poslovnog ponašanja. Osim potpisivanja Izjave, zaposlenici se o provođenju etike educiraju i putem e-learning tečajeva, mentorskih programa, provjere znanja, priručnika koji govori o rješavanju slučajeva povreda Kodeksa itd... Postoje i različiti komunikacijski kanali preko kojih zaposlenici mogu riješavati dileme vezane za etička pitanja ili prijaviti neetično ponašanje. To su:

- ETHOSline,

- osoba koja je direktno nadređena,

- Odjel ljudskih resursa,

- Pravni odjel,

- Etički odbor poslovne jedinice,

- CEMEX-ov Etički odbor,

- revizorsko vijeće upravnog odbora.

Etički kodeks poduzeća Cemex se bavi etičkim načelima na slijedećim područjima:

- odnosi s interesnim skupinama,

- djelatnosti i aktivnosti

- sigurnost i zaštita.

### 4.2.1 Odnosi i aktivnosti prema interesnim skupinama

#### 4.2.1.1 Odnos prema zaposlenicima

U Cemexu se smatra da ljudi predstavljaju natjecateljsku prednost. Zaposlenici se biraju na temelju njihovih sposobnosti i iskustava, te na temelju njihove usklađenosti s korporacijskim vrijednostima. U Cemexu se potiče kultura tolerancije i međusobnog uvažavanja te se izbjegava bilo kakav oblik diskriminacije zbog spola, godina, vjerskog opredjeljenja, političkog opredjeljenja, seksualne orijentacije itd. Cemex nastoji prvenstveno osigurati poštivanje osnovnih radničkih prava i propisa te stvoriti sigurno i zdravo radno okruženje. Zaposlenici se ohrabruju da prijave svaku povredu ljudskih prava ili nekakav čin osvete kojega je zaposlenik ili kolega na radnom mjestu doživio. U takvim se slučajevima savjetuje kontaktirati Odjel ljudskih potencijala, Etički odbor poslovne jedinice ili ETHOSline radi prijave izvršene povrede. Zaposlenike se potiče da prijave situacije kada su radili u uvjetima opasnima za život, kada ih se prisililo da obavljaju radnje koje su nezakonite ili nemoralne, ako su kažnjeni zbog radnje koja je zakonom dopuštena, ako su primjetili radnje koje su negativno djelovale na okoliš ili zajednicu ili radnje prema dobavljačima koje su protivne

odrednicama Kodeksa. Odrednice Kodeksa svim su zaposlenicima dostupne na Cemex-ovom intranetu.




**Slika 6. ETHOS portal na CEMEX-ovom intranetu**

Izvor: : interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d.

ETHOS linija omogućava zaposlenicima prijavu neetičnog ponašanja, ali i korespodenciju te razmjenu mišljenja gdje se zaposlenici uvijek mogu javiti ukoliko im odrednice Kodeksa nisu jasne ili pak nisu sigurni u etičnost svog djelovanja. Smatra se da će se svaka pravna povreda ili kršenje odrednica Kodeksa lakše „prebroditi“ ukoliko se na vrijeme prijave.

Cemex dosta pažnje posvećuje internoj komunikaciji s zaposlenicima pa se redovito provode i ankete o zadovoljstvu zaposlenika, kvartalni sastanci Uprave i zaposlenika, interne edukacije, obilježavanje značajnih postignuća, objavljivanje internih glasnika „Naš glas“, „Naš glas extra“ te internih vijesti.

S druge strane Kodeks definira i obveze zaposlenika. Od njih se očekuje prije svega dosljedno, pošteno i odgovorno ispunjavanje obveza, pridonošenje ostvarivanju misije, uočavanje i poboljšavanje zdravstvenih i sigurnosnih uvjeta, pridonošenje pozitivnom razvoju imidža tvrtke itd.

Cemex konstatno sudjeluje u raznim projektima za razvoj zajednice pa i ponašanje njegovih zaposlenika mora odražavati vrijednosti koje tvrtka promiče. Sudjelovanje Cemexa u takvim manifestacijama je moguće kada lokalni zakoni to dozvoljavaju te kada podrška projektima ne dolazi u sukob s poslovnim obvezama poduzeća. U Kodeksu se ističe da zaposlenici koji u takvim projektima sudjeluju nikada ne smiju izvlačiti osobnu dobit ili usluge te na bilo koji sličan način narušavati odnose između Cemex-a i lokalne zajednice.

#### 4.2.1.2 Odnosi prema klijentima

Cemex gradi odnose s klijentima koji se zasnivaju na povjerenju i vjerodostojnosti. Zbog toga se preuzimaju samo one obveze koje se mogu ispuniti. Bilo kakva nezakonita diskriminacija ili sudjelovanje klijenta u neetičnoj ili nezakonitoj radnji su Kodeksom strogo zabranjene te mogu dovesti do raskida poslovnih odnosa.

Tvrtka sa svojim kupcima komunicira putem elektronske komunikacije, organizira osobne sastanke s ciljem prepoznavanja njihovih potreba te objavljivanjem časopisa za kupce „Cemextra“. U suradnji s Institutom građevinarstva Hrvatske i Građevinskim fakultetom organiziraju se seminari i edukacije koje pomažu u identificiranju ključnih skupina kupaca, a zatim se organiziraju individualna savjetovanja s uputama o korištenju proizvoda. Na web stranici poduzeća nudi se usluga tehničke podrške s brojem telefona na koji se manje iskusni kupci mogu obratiti i zatražiti savjet i informacije u pogledu primjene proizvoda.

Kupcima se nudi i vrhunska logistička podrška te pravovremena dostava proizvoda. Proizvod mogu preuzeti i sami na jednom od 15 terminala.

Cemex nastoji ponuditi najbolje za svoje klijente. U tom nastojanju Cemex se postavlja proaktivno i djeluje inovativno kako bi zadovoljio, ali i premašio očekivanja klijenata. Najnovija inovacija se odnosi na gradnju niskoenergetskih kuća, u kojem Cemex prepoznaje novi segment tržišta gdje može ponuditi svoje usluge kupcima štedeći im pri tome vrijeme, novac i energiju. Cemex prepoznaje da je niskogradnja otpornija na krizu obzirom da je visokogradnja pala za otprilike 80%, a niskogradnja za 35%. Primjenjujući One Stop Shop koncept vlasnicima zemljišta se nudi gradnja kuće do 400 kvadrata površine s tim da kupac na jednom mjestu dobiva sve potrebne informacije i savjete, oslobođen je administrativne procedure te ishođenja potrebnih dozvola i energetskih certfikata kao i odlaska na banku obzirom da je Cemex s partnerskom bankom sklopio partnerske ugovore o povoljnijim kreditima. Slogan projekta Cemegra glasi „Kuća u ruke“.

#### 4.2.1.3 Odnosi prema dobavljačima

Cemex svim dobavljačima pruža ravnopravne mogućnosti natjecanja i sklapanja ugovora. Dobavljači se upućuju na pridržavanje odrednica Kodeksa. Ako se za nekog dobavljača utvrdi da je sudjelovao u neetičkoj ili nezakonitoj radnji, može doći do prekida poslovnih odnosa.

Komunikacija između dobavljača i tvrtke se odvija na različite načine. Postoji web stranica za dobavljače sa svim potrebnim informacijama, potiče se razvoj zajednice zapošljavanjem lokalnih dobavljača, a sklopljen je i Memorandum o suradnji između Cemex-a i Udruženja obrtnika grada Kaštela koje djeluje u sklopu Obrtničke komore Splitsko-dalmatinske županije. Dobavljači se konstantno pozivaju na suradnju, uvažavaju se njihova mišljenja, prijedlozi za poboljšanja, ideje jer se smatra da i oni sudjeluju u izgradnji bolje budućnosti poduzeća. Sukob interesa te mito i korupcija su strogo zabranjeni. Kako bi se sukob interesa izbjegao, nije dozvoljeno da zaposlenici Cemex-a budu ujedno i dobavljači. U ophođenju s dobavljačima se jako važno držati i Cemex-ovog zlatnog pravila: „Cemex ne tolerira nikakav oblik podmićivanja“. U tom smislu se pred zaposlenike postavljaju važna pitanja na koja bi trebalo dati odgovor prije prihvaćanja bilo kakvog poklona koji bi mogao predstavljati mito. Pitanja bi bila slijedeća:

- je li poklon prikladan i prihvatljive vrijednosti,

- hoće li davanje ili primitak poklona tvrtku ili poslovnog partnera učiniti pristranim,

- ako za davanje ili primanje poklona saznaju mediji, hoće li to utjecati na osobnu reputaciju i reputaciju Cemexa.

U slučaju nedoumica ili neetičnog i nezakonitog ponašanja u smislu podmićivanja zaposlenici Cemex-a se upućuju na prijavu takvog ponašanja Pravnom odjelu ili ETHOSline-u. Isto tako je potrebno prilikom primanja pojedinih poklona od dobavljača ili poslovnih partnera tražiti savjet osobe koja je izravno nadređena i koja mora donijeti odluku o tome može li se poklon prihvatiti i je li kompromitirajući.

Prilikom odabira dobavljača Cemex će uvijek dati prednost lokalnim dobavljačima i zapošljavanju lokalnog stanovništva. Različiti su kriteriji prilikom odabira dobavljača, a pored tehničkih izvedbenih mogućnosti, razmatraju se i iskustvo, obrazovanje, usklađenost s korporacijskim načelima, cjenovna konkutentnost itd. Ponekad se može dogoditi da je konkurentska tvrtka ujedno i klijent ili dobavljač. U tom slučaju je potrebno kontaktirati

pravni odjel prije kontakta s istima i komunikaciju ograničiti samo na uvjete trenutnog poslovnog događanja. Kako bi poduzeće osiguralo odabir pouzdanih dobavljača koristi se metoda 5 stupnjeva provjere i odabira dobavljača kojega vrše lokalni Odjel pravnih poslova u suradnji s Centralnim odjelom pravnih poslova. Proces odabira dobavljača je prikazan u slijedećoj tablici.

**Tablica 1. Odabir i dubinska provjera dobavljača**

| | **Opis** | **Kada se primjenjuje?** | **Odgovornost** | **Potrošeno vrijeme** |
|---|---|---|---|---|
| **Stupanj 1** | Potvrditi identitet i odobriti bez daljnje provjere | Dobavljač je poznat s reputacijom te djeluje u području niskog rizika te stoga vršilac nadzora tj. provjere smatra ( u dobroj vjeri ) da nije potrebno vršiti dodatna ispitivanja | Lokalni pravni odjel | 1 sat |
| **Stupanj 2** | Provjeriti dobavljača u centralnom globalnom sistemu „Politički izloženih osoba" (PEPs) i popisu odbijenih osoba („Denied Party Lists" – DPL). | Dobavljač je poznat s reputacijom te djeluje u području i jurisdikcijama niskog rizika.Provjeriti PEP i DPL datoteke kroz sustave Centralnog pravnog odjela | Lokalni odjel pravnih poslova u suradnji s Centralnim odjelom pravnih poslova | 1 sat - dan |
| **Stupanj 3** | Dobavljač mora popuniti on line upitmik kroz dodijeljenu web stranicu. Odjel pravnih poslova provjerava popunjeni dokument. | Dobavljač je poznat s reputacijom te djeluje u području i jurisdikcijama srednjeg ili višeg rizika ili ako Odjel pravnih poslova smatra da je iz nekog razloga potrebno izvršiti dodatne provjere. | Lokalni odjel pravnih poslova zajedno s Centralnim odjelom pravnih poslova | 2 dana – 1 tjedan |
| **Stupanj 4** | Dubinska provjera (due dilligence) u suradnji s vanjskim suradnicima (odvjetničkim društvima , revizorima itd. ) | Tzv. crvene zastave proizašle iz popunjenog upitnika odnosno u slučaju kada odjel pravnih poslova zaključuje da je potrebno izvršiti dubinsku provjeru. | Lokalni odjel pravnih poslova zajedno s Centralnim odjelom pravnih poslova | 1 – 3 tjedna |
| **Stupanj 5** | Dubinska provjera na licu mjesta uključujući provjeru dokumentacije, razgovora s pojedincima (intervju s ključnim osobama društva itd.) | Materijalne transakcije koje ukazuju na nužnost poduzimanja složenih provjera. | Lokalni odjel pravnih poslova zajedno s Centralnim odjelom pravnih poslova | 1 – 6 tjedana |

Izvor: : interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d.

#### 4.2.1.4 Odnosi prema državnim institucijama

Vlada i državne institucije se pojavljuju u različitim ulogama u odnosu prema Cemex-u. Oni mogu biti davatelji propisa, klijenti, dobavljači, promotori ili dioničari. Komunikacija

poduzeća s vladom i državnim institucijama se odvija putem usklađivanja s zakonskim propisima i provođenjem korektivnih aktivnosti, partnerstvo kroz razvoj novih socijalnih projekata te kroz strukovne udruge u sudjelovanju u razvoju novih zakonskih propisa. Također se može dogoditi da Cemexovo osposobljeno osoblje pruža tehničku podršku vladinim projektima, ali je u tom slučaju potrebno i prethodno odobrenje predsjednika Uprave.

Cemexova suradnja s državnim institucijama najbolje dolazi do izražaja preko odnosa sa zajednicom pa tako državne institucije imaju važnu ulogu promotora Cemex-ovog poslovanja. Cemex ima važnu ulogu u jačanju veza između obrazovanja i gospodarskog sektora pa u tom smislu poduzima niz akcija u kojima se ogleda Cemex-ova briga za zajednicu ( suradnja s Ekonomskim fakultetom i FESB-om, projekt Cemex student – trenutno je važeći natječaj za studente arhitekture u Hrvatskoj za izradu idejnog rješenja kamina, nagrade za najbolje studente i učenike, podjela 2000 letaka o sigurnosti djece u prometu za pet osnovnih škola na području Klisa, Solina i Kaštela, edukacije i obilasci Cemex-ovih postrojenja za studente Kemijsko- tehnološkog fakulteta i Graditeljsko- geodetske tehničke škole iz Splita tijekom 2015. godine itd. ).

Važno je naglasiti kako Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja nalaže da se prema državnim institucijama ponaša kao prema bilo kojem drugom partneru – uz poštovanje te poznavanje i poštivanje trenutno važećih zakona i propisa. Povrede odnosa s državnim dužnosnicima mogu biti različite, npr. lokalni dužnosnik može tražiti mito prilikom sklapanja ugovora ili ishodovanja radne dozvole, državni dužnosnik može tražiti naknade za osobne troškove prilikom posjete Cemex-u ili nekakve poklone u posredovanju u sklapanjima ugovora itd. Svi ti primjeri predstavljaju korupciju i Kodeksom Cemex-a su izričito zabranjene.

Međutim Kodeksom je dozvoljeno da zaposlenici Cemex-a sudjelujuju u političkim aktivnostima po vlastitom izboru, sve dok u tu svrhu ne koriste ime Cemex-a i ne daju političke donacije u ime poduzeća. Pri tome nije dozvoljeno koritiiti obilježja ni imovinu tvrtke.

#### 4.2.1.5 Odnos prema lokalnoj zajednici i zaštita okoliša

Djelatnosti i aktivnosti poduzeća na koje Kodeks svraća pozornost jesu: odnosi s zajednicom, antirustovska usklađenost, anti-korupcija, sukob interesa, pokloni, usluge i druge povlastice, političke donacije i aktivnosti te odgovornost prema okolišu. Kako se sve te aktivnosti pojavljuju i odvijaju u odnosima poduzeća s interesnim skupinama, neke od njih smo već pojasnili u prethodnim poglavljima pa ćemo u nastavku govoriti samo o onima koje nisu prethodno spominjane, a to su prije svega briga za lokalnu zajednicu i odgovornost prema okolišu.

Društveno odgovorno poslovanje je u temeljima Cemex-ovog poslovanja. Cemex uvijek nastoji sudjelovati u korisnim razvojnim projektima za lokalnu zajednicu te na taj način doprijeniti održivom razvoju i uzvratiti gostoprimstvo zajednici u kojoj posluje. Društvena ulaganja se odnose na ulaganja na području: okoliša, obrazovanja, razvoja lokalne zajednice te kulture i sporta. Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja definira neka pravila prilikom društvenih ulaganja koja je potrebno ispoštovati:

- potpora ne smije biti protivna lokalnim zakonima,

- potporu mora odobriti predsjednik lokalne ili regionalne Cemex-ove tvrtke,

- potpora ne stvara ni ne promiče nikakvu ovisnost o Cemex-u,

- potpora ne smije uključivati obveze lokalnih vlasti,

- iznos potpore se određuje na početku godine na temelju odluke Uprave na godišnjoj razini,

- korisnici potpore pokazuju transparentost tako da navode vrijednost i prirodu potpore, imena i razloge za pružanje doprinosa.

Od važnijih projekata možemo izdvojiti slijedeće:

- partnerstvo u izgradnji dvorane na Sokolani u suradnji s Gradom Kaštela,

- suradnja s Gradom Solinom u uređenju prostorija za smještaj djece Dječjeg vrtića Cvrčak u Župi sv. Anastazije u Solinu u 2010. godini,

- uređenje šetnice duž obale rijeke Jadro ( 2008 – 2011),

- humanitarna akcija „Recikliramo za naše male prijatelje“ za Dječji dom „Miljenko i Dobrila“ kojom zaposlenici razvrstavaju i prikupljaju ambalažu za kupnju božićnih darova za štićenike doma,

- projekt Lintar - sadnja maslinika na južnim obroncima Kozjaka iz kojeg Poljoprivredo-braniteljska zajednica „Lintar“ prozvodi maslinovo ulje, prvo hrvatsko maslinovo ulje proizašlo iz rekultiviranih rudnika ( međunarodna nagrada Stevie Award u kategoriji Europski program okolišne odgovornosti ) ,

- graditeljska nagrada „Cemex“ ,

- donacije različitim sportskim klubovima s područja lokalnog djelovanja iz godišnjeg Programa doprinosa razvoju društvene zajednice ( Judo klub Dalmacijacement, Streljačko društvo Dalmacijacement, Nogometni klub Solin, Gradski šahovski klub Mravince – Cemex, Odbojkaški klub Kaštela – Cemex, Hrvatski nogometni klub Jadran... ),

- suradnja s akademskom zajednicom ( nagrada „Cemex student“, suradnja s visokoškolskim institucijama, kumstvo s tri eko škole na području Kaštela i Solina ),

- niz edukacija i manifestacija kao npr. „Dani otvorenih vrata“ tijekom kojih se sve zainteresirane poziva da posjete pogone Cemex-a gdje im na raspolaganju stoji niz stručnjaka.

Kako cementnu industriju prati istodobni utjecaj na okoliš, aktivnosti zaposlenika Cemex-a su svakodnevno usmjerene na brigu o okolišu. Kodeks etičkog i poslovnog ponašanja obvezuje svakog zaposlenika da u svezi s tim prijavi potencijalne ekološke rizike. Zaposlenici se upućuju da sudjeluju u ekološkim programima te se konstantno poučavaju, osposobljavaju i nadgledaju u ekološkim aktivnostima.

Briga o okolišu uključuje: brigu o zraku, brigu o vodama, brigu o otpadu i brigu o očuvanju bioraznolikosti. Na ispustima Cemex-ovih tvornica su postavljeni uređaji koji svakodnevno mjere razinu onečišćujućih tvari koje tvornice ispuštaju, a riječ je prije svega o dušikovim i sumpornim oksidima te praškastim tvarima. Dnevni izvještaji za sve tri tvornice su dostupni na web stranicama poduzeća Cemex. Cementna industrija ne predstavlja velikog potrošača vode. Voda se koristi za rashlađivanje peći, a u svim tvornicama je postavljen sustav za pročišćavanje voda. Tvornica Sveti Juraj je priključena na kanalizacijski sustav Kaštela –

Trogir, a isto se planira i za tvornicu Sveti Kajo koja bi trebala biti priključena na kanalizacijski sustav Split – Solin. Procesom rekultivacije se nastoji očuvati biološka raznolikost. Rekultivacijom i biološkim sanacijama se upravlja zemljištima gdje se eksploatiraju sirovine. Na našem području je ozelenjeno preko 200 000 m2 ( od toga 35 000 m2 maslinika ). Ono oko čega se „lome koplja“ i oko čega poduzeće Cemex dolazi u konflikt s lokalnom zajednicom je gospodarenje otpadom točnije spaljivanje otpada kao vrste zamjenskog goriva. U posljednje vrijeme aktualna tema u javnosti govori o oštrom sukobu oko te teme između Cemex-a s jedne strane te građana koje zastupa koalicija 12 udruga koju predvode udruga Sunce iz Splita i udruga Krizni Eko Kaštelanski stožer s druge strane. Nakon sudske tužbe na Rješenje Ministarstva zaštite okoliša i prirode o Zahvatu-prihvatu, privremenom skladištenju i loženju krutog goriva iz otpada RDF/SRF u tvornicama Sv. Juraj i Sv. Kajo je odlukom Upravnog suda u srpnju 2015. godine cementari zabranjeno suspaljivanje otpada. U nastavku ćemo prikazati argumente poduzeća Cemex kojima se javnost i lokalna zajednica nastoje uvjeriti u ispravnost provođenja projekta uvođenja goriva iz otpada te argumente kojima se udruge kao predstavnici građana istom protive. Hijerarhija gospodarenja otpadom prema kojoj spaljivanje otpada ide tek nakon recikliranja je prikazana na slijedećoj slici.




**Slika 7. Hijerarhija gospodarenja otpadom**

Izvor: interna dokumentacija poduzeća Cemex Hrvatska d.d.

Argumenti koje udruge navode kao razloge protivljenja suspaljivanju otpada su slijedeće:

- spaljivanjem otpada u zrak se emitira veća količina teških metala kao što su olovo, živa , kadmij te spojevi dioksina i furana koji su i u malim količinama jako opasni, nego što je slučaj kod spaljivanja petrol koksa. Čestice se talože u radijusu od 10 km, dok se emisije nanočestica koje premašuju taj radijus u Europi uopće ne mjere.

- opasnost i strah od nepravilnosti i požara u postrojenjima za spaljivanje uslijed čega dolazi do povećanih emisija dioksina, furana i polikloriranih bifenila. U postrojenjima se često krše propisi po pitanju dozvoljenog limita.

- povećanje emisije CO2 u atmosferu zbog povećanog spaljivanja te bržeg dospijevanja u atmosferu, nego što je to slučaj prilikom razgradnje otpada. Problem postoji i s nusproduktima spaljivanja koji se u Njemačkoj odlažu u rudnicima soli što je poprilično skupo. Hrvatska nema takvo rješenje pa se taj opasni otpad miješa s cementom za izradu građevinskih blokova i cigli ili izvozi po visokoj cijeni od 0,35 – 0,5 Eur/kg.

- smatra se da recikliranje predstavlja bolji oblik uštede energije od spaljivanja jer se recikliranjem štedi energija koja bi se potrošila u proizvodnji novog proizvoda. Prilikom spaljivanja često se spaljuje otpad koji nema kalorijsku vrijednost pa je energetska učinkovitost niska,

- neisplativost koncepta spaljivanja jer je riječ o gorivu slabe kvalitete, a s druge strane zahtijeva češće sanacije u cementarama zbog korozije. Primjeri iz Europe ( Barcelona, Danska ) ukazuju na to da se trendovi u gospodarenju otpadom sve više usmjeravaju na recikliranje i „zero waste“ strategiju,

- otpad se može iskoristiti na druge načine koji su jeftiniji, osiguravaju dodatan prihod i dodatna radna mjesta te mogu omogućiti proizvodnju električne energije u istom opsegu kao i kod spaljivanja,

- spalionice bi trebale biti 100% napunjene kako bi proces bio ekonomski isplativ. Hrvatska se obvezala na recikliranje 50% cjelokupne mase otpada ulaskom u Europsku uniju. U tvornicama Sv Juraj i Sv Kajo, predviđeno je suspaljivanje 142.560 tona godišnje goriva iz otpada, dok na području cijele Splitsko-dalmatinske županije godišnja količina otpada iznosi 158.000 tona. Razvidno je da se obveza prema Europskoj uniji ne može ispoštovati. Smatra se

da se od jedne tone otpada može dobiti samo 230 do 500 kg RDF/SRF te da će Cemex za svoje potrebe otpad morati uvoziti,

- sadržaj spornih studija o spaljivanju goriva ne obuhvaća nikakva alternativna rješenja koja su trebala u ovakvim studijama biti razmotrena. Kumulativan utjecaj također nije dobro obrađen jer nisu uzeta u obzir zagađenja iz prometa i ostalih pogona u Kaštelanskom zaljevu.

S druge strane Cemex brojnim javnim istupima i edukacijama nastoji uvjeriti lokalnu zajednicu i domicilno stanovništvo u korist suspaljivanja otpada. Pokrenuta je cijela informativna kampanja o projektu kako bi se javnost što bolje informirala, ponuđeni su besplatni telefonski broj i mail na koji se zainteresirani mogu informirati, izrađeni različiti letci i brošure, u dva navrata su organizirana i studijska putovanja za predstavnike vlasti gradova Solin i Kaštela u englesku tvornicu cementa Rugby u kojoj se zamjenska goriva koriste već duži niz godina.

Argumenti kojima Cemex opravdava korištenje zamjenskih goriva i goriva iz otpada su slijedeći:

- svjetska praksa – uloga cementne industrije u procesu gospodarenja otpada postaje sve bitnija. U Njemačkoj ili Austriji je postotak korištenja zamjenskih goriva oko 70%, a u Hrvatskoj samo 5% i to iz otpadnih ulja, komina masline, koštanog brašna, automobilskih guma i iz industrijskog otpada.

- smanjuje se potreba za fosilnim gorivima čime se štede neobnovljivi prirodni resursi i emisija stakleničkih plinova koji nastaju korištenjem fosilnih goriva. Suspaljivanjem se oslobađa ista količina CO2 kao i kod razgradnje na odlagalištima.

- zbrinjavanje otpada koji se ne može reciklirati, kompostirati ili ponovo upotrijebiti – poštivanje hijerarhije gospodarenja otpadom,

- korištenje samo otpada proizvedenog u strogo kontroliranim uvjetima u centru za zbrinjavanje otpada ( spalionica otpada spaljuje neobrađeni komunalni otpad ),

- smanjenje neočišćenja zbog neorganiziranog otpada,

- siguran proces razgradnje goriva: dugo vrijeme zadržavanja plinova na visokim temperaturama ( dioksini i furani se razgrađuju na temperaturi od 1100 stpnjeva, a

temperature u pećima iznose 1450 – 2000 stupnjeva ), potpuna razgradnja organskih supstanci, ugradnja pepela u klinker u koji se vezuju teški metali.

Obzirom na spornu temu, postavlja se pitanje je li djelovanje poduzeća i u ovom slučaju etično i usklađeno s etičkim načelima koje promovira Kodeksom ili je ipak ponašanje poduzeća vođeno samo ekonomskim faktorom, podcjenjujući utjecaj na okoliš i lokalnu zajednicu. Studija utjecaja na okoliš je analizirana od strane Povjerenstva za praćenje stanja okoliša pri čemu su utvrđene brojne manjkavosti te je donesen zaključak da je lokalna zajednica apsolutno protiv provođenja projekta suspaljivanja otpada na području Kaštelanskog zaljeva, a koji je ocijenjen kao opasan za okoliš i zdravlje stanovnika.

### 4.2.2 Sigurnost i zaštita na radu

Poduzeće osigurava zaštitnu opremu i obuku o njenom korištenju zaposlenicima za sve aktivnosti koje se u poslovanju obavljaju. Zdravlje, sigurnost i zaštita zaposlenika je Cemex-u na prvom mjestu. Cilj Cemex-ovih nastojanja na području sigurnosti na radu je poslovanje s nula ozljeda. Zaposlenici i dobavljači se Kodeksom pozivaju da prijave sve potencijalno opasne situacije koje primijete, a predstavljaju opasnost za zdravlje i sigurnost zaposlenika i kooperanata. U tom smislu posebnu odgovornost imaju voditelji koji se smatraju odgovornima za sigurno poslovanje svojih jedinica. Za voditelje je pokrenut program Legacy o zaštiti na radu , a riječ je o dvodnevnom seminaru kojega trebaju proći svi voditelji kako bi znali prepoznati potencijalne rizike te unaprijediti i ojačati proces sigurnosti na radu. Cemex redovito organizira i obuke iz područja zaštite na radu za zaposlenike, a teme se odnose na rad s opasnim tvarima, zaštitu od ionizirajućeg zračenja, primjenu mjera upravljanjem okolišem itd . Nijedna odluka nije toliko bitna da bi se žrtvovala sigurnost djelatnika tvrtke. Na području zaštite na radu je izdana i zaposlenicima podijeljena brošura koja govori o 12 temeljnih sigurnosnih pravila na radu, a koja daje smjernice za sigurno ponašanje počevši od održavanja postrojenja, vožnje, zaštitne opreme, sigurnosnih sustava, brige za suradnike pa do prijave svih nezgoda i opasnosti. Za području zaštite na radu Tvornica Sveti Kajo je 2010. godine dobila internu nagradu za ostvareni cilj „0 ozljeda na radu“. 2014. godine Cemex Hrvatska je dobila i nagradu za najuspješniju tvornicu u Cemex grupaciji na području zaštite zdravlja i sigurnosti na radu i osvojila je treće mjesto s rezultatima u upravljanju u sigurnosti u prometu. Naime, od 2010. godine je prošlo gotovo 1640 dana bez teže ozljede na radu pa se smatra da je cilj „ 0 ozljeda na radu“ postignut.

Sustav upravljanja zaštitom zdravlja i sigurnosti je integriran u Sustav za upravljanjem održivim razvojem. Cemex je certificiran prema međunarodnoj normi OHSAS 18001 u svim pogonima, a sustav obuhvaća periodične revizije i inspekcije, izobrazbu i trening osoblja, procjenu rizika, istraživanje incidenata, spremnost na odaziv za izvanredne situacije te sigurnost kooperanata i posjetitelja.

Cemexovim zaposlenicima su na raspolaganju i različite brošure, plakati, letci, testovi samoprocjene kojima se podiže svijest o važnosti zdravstvene preventive te se zaposlenici ohrabruju da poduzimaju potrebne zdravstvene mjere. Nedavno je pokrenuta inicijativa „Osnove zaštite zdravlja“ koja objedinjuje za zaposlenike interesantne teme iz područja

profesionalnih oboljenja, kao npr. „Snažna pluća“, „Čuvajte svoja leđa“ itd... Kao posebna beneficija je zaposlenicima ponuđeno dodatno i dopunsko zdravstveno osiguranje.

Kako statistika pokazuje da je čak 70% smrtnih slučajeva vezano za aktivnosti izvođača i u vožnji, Cemex smatra da je potrebna povećana suradnja između tvtrki u industriji kako bi se stopa smanjila i sigurnost bila što veća. Iz svega navedenog je vidljivo da se unutar Cemex-a posvećuje posebna pozornost zdravlju, zaštiti i sigurnosti zaposlenika, a sve pod parolom „Ljudi su naša snaga“.

### 4.2.3 Zaštita povjerljivih podataka

Kodeksom je strogo zabranjena uporaba povjerljivih podataka za stjecanje neprimjerene dobiti ili prednosti. Prenošenje povjerljivih podataka dozvoljeno je samo kada to poslovanje zahtijeva, a i u takvim je slučajevima potrebno odobrenje odgovorne osobe, Pravnog odjela ili ETHOSline. Ne samo zaposlenici, nego i druge interesne skupine su obvezne čuvati povjerljive podatke. Protivno ponašanje je podložno djelovanju stegovnih i zakonskih mjera. Povjerljivi podaci ne obuhvaćaju samo zapise financijske i poslovne prirode, nego i osobne podatke sadašnjih i bivših zaposlenika, a njih također nije dozvoljeno prenostiti trećim osobama bez prethodnog odobrenja. Sve inovacije koje Cemex u poslovanju otkrije ili razvije predstavlja njegovo vlasništvo, a njihovo iznošenje u javnost nije dozvoljeno bez odobrenja Pravnog odjela, niti nakon prestanka radnog odnosa u Cemex-u.

Zaposlenici se u Kodeksu upozoravaju da nije dozvoljeno prenošenje internih podataka u osobne svrhe, primjerice u trgovanju vrijednosnim papirima. Takva radnja ne samo da nije dozvoljena Kodeksom, nego je i ilegalna.

# 5. ZAKLJUČAK

Etika i gospodarstvo trebaju biti usklađeni. Premda je ostvarivanje profita koje predstavlja temeljni ekonomski motiv uspješnog poduzeća najčešće u suprotnosti s osnovnim etičkim načelima, ipak su poduzeća koja provode etičko ponašanje uspješnija i profitabilnija. Etika se isplati jer osigurava dugoročno i stabilno poslovanje, dobar imidž u javnosti i potporu zajednice u kojoj poduzeće djeluje, pozitivno ozračje i bolju radnu atmosferu te povjerenje i odanost zaposlenika. Suprotno tome poduzeća koja ne podržavaju i ne razvijaju etičnost u poslovanju su često suočena s različitim oblicima pravnih i zakonskih povreda, od različitih oblika korupcije pa do povreda radničkih i ljudskih prava, dolazi do reputacijskog rizika, smanjenja vrijednosti dionica, odlaska nezadovoljnih zaposlenika i nemogućnosti zapošljavanja novog kvalitetnog kadra. Sve to dovodi do narušavanja i slabljenja ekonomske moći poduzeća, a često i do prestanka njegovog postojanja.

Kako su suvremena poduzeća prepoznala važnost uvođenja poslovne etike, mnoga od njih definiraju i objašnjavaju svoja etička načela u kodeksima etičnog i poslovnog ponašanja. U njima definiraju prihvatljivo ponašanje svojih zaposlenika, odgovornost za pojedine odluke i aktivnosti, načela korporativnog poslovanja i kulture, kao i standarde koje zainteresirane stranke od poduzeća mogu očekivati. Načela definirana kodeksom nadilaze zakonom regulirane obveze, te predstavljaju „dobru volju“ organizacije da svojim ponašanjem i stavom pridonesu razvoju društva promovirajući društveno odgovorno poslovanje te na taj način steknu konkurentsku prednost. Poduzeće Cemex Hrvatska d.d. kao dio velike korporacije uspješno primjenjuje Kodeks etičnog i poslovnog ponašanja na lokalnoj razini. Cemex-ov Kodeks svojom veličinom i sveobuhvatnošću prikazuje korporacijsku moć i interese koje korporacija usklađuje s interesima svih uključenih strana: zaposlenika, dobavljača, klijenata, lokalne zajednice i države u kojoj djeluje. Kodeks obuhvaća slijedeća područja: temelje (misiju, vrijednosti i uvjerenja), odnose s interesnim skupinama, djelatnosti i aktivnosti, sigurnost i zaštitu te rukovođenje. U Kodeksu su jasno definirana prava i obveze te odgovornosti zaposlenika poduzeća koji se opetovano upućuju na konzultaciju s Etičkim odborom, Pravnim odjelom, Odjelom ljudskih resursa ili korištenje ETHOSline linije na Cemex-ovom intranetu ukoliko imaju bilo kakvu sumnju u etičnost vlastitog ili tuđeg ponašanja unutar poduzeća, kao i u etičnost ponašanja Cemex-ovih interesnih skupina. Upravljanje etičkim pitanjima nije jednostavno pa se na razini poduzeća koriste različite

metode i alati: edukacije (e-learning), mentorski program, provjere znanja, potpisivanje Izjava, primjena ugovornih klauzula, odabir i dubinska provjera dobavljača...

Cemex je prepoznat kao izvrsna tvrtka na mnogim područjima etičnog djelovanja i društveno odgovornog poslovanja što je potkrijepljeno brojnim nagradama i priznanjima. Tako je Cemex dobitnik mnogih nagrada za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima (Certifikat Poslodavac-Partner), nagrada za društveno odgovorno poslovanje (Nagrada Indeks DOP- a za društveno odgovorno poslovanje) te više nagrada za humanitarna djelovanja i ekološke akcije. Ipak u posljednje vrijeme javnost zamjera Cemex-u pokušaj provođenja suspaljivanja otpada u tvornicama sv. Juraj i sv. Kajo i sugerira da poduzeće u ovom slučaju nije djelovalo sasvim etično nastojeći progurati provođenje projekta bez dovoljno detaljnih i provjerenih studija utjecaja na zdravlje stanovnika i okoliša. Premda u poduzeću prevladava drugačije mišljenje, svakako je sigurno da ova tema predstavlja pravi izazov za donošenje ispravne etične odluke kojom bi Cemex trebao opravdati načela koja Kodeksom promovira kao i svoju ulogu dobrog susjeda u lokalnoj zajednici. Ovaj primjer predstavlja dobar slučaj gdje i nije sasvim jasno gdje i kako povući granicu između moralnog i nemoralnog, etičnog i neetičnog djelovanja.

Provođenje etike u poslovanju te jačanje i razvijanje svijesti o potrebi njezinog postojanja kod zaposlenika i interesnih grupa je posao koji nikada ne prestaje te je etičke vrijednosti potrebno konstantno usvajati i usavršavati. U tom smislu je presudna uloga vodstva i odgovornih osoba koji odlučuju o smjernicama etičnog ponašanja i svojim ponašanjem trebaju biti primjer ostalim zaposlenicima. Poslovna etika mora biti prisutna u svim segmentima djelovanja organizacije i kao takva stvarati podlogu za sve daljnje poduzetničke aktivnosti. Samo poduzeća koja su etički osviještena mogu očekivati da će poslovati dugo i uspješno razvijajući povjerenje kako svojih zaposlenika i klijenata, tako i društva u cjelini.

U Hrvatskoj se sve više prepoznaje trend i važnost uvođenja poslovne etike u svakodnevno poslovanje. Velika poduzeća sve više prepoznaju svjetske trendove i shvaćaju važnost integracije i razvijanja etičnog poslovanja u svakodnevne poslovne aktivnosti. Sve više poduzeća posjeduje etičke kodekse koji predstavljaju početke provođenja etike u organizacijama. Do današnjeg dana je Kodeks etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore potpisalo 913 poduzeća. Ipak su još uvijek česte povrede etičkih načela, a najčešće se manifestiraju kroz kršenja radničkih i ljudskih prava, korupciju i mito te nepoštivanje raznih zakonskih obveza.

# LITERATURA


1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika – element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, Zagreb
2. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb
3. Blanchard, K. i Peale, N.V. (1996): Kako poslovati pošteno i opstati, Illyricum 3P&T d.o.o., Zagreb
4. Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija nakladništvo d.o.o. Zagreb
5. Covey, S. (1999): Uspješno vođenje na temeljima načela, Mozaik knjiga, Zagreb
6. Klaić, B. (1988): Rječnik stranih riječi, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb
7. Kovačić, E. (2011): Etika i društveno odgovorno poslovanje – iskustva privatnog sektora, Konferencija "Rezultati, iskustva i izazovi u provedbi AKP-a u trgovačkim društvima u većinskom državnom vlasništvu za razdoblje 2010. – 2012."
8. Stančić, B. (2007): Seminarski rad: Kartografija i kartografi Staroga Grada na Hvaru, Zagreb
9. Šipuš, V. (2001): Etika 1, Školska knjiga, Zagreb
10. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada Sveučilište u Rijeci, Rijeka
11. Žugaj, M. i Brčić, R. (2003): Menadžment, Varteks tiskara, Varaždin

Internet izvori:

http://www2.geof.unizg.hr/~bstancic/kiksgnh.pdf ( 05.11.2015.)

http://hrcak.srce.hr/26144 ( 15.11.2015.)

http://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji ( 17.11.2015.)

http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx ( 17.11.2015.)

http://www.ibm.com ( 17.11.2015.)

http://www.poslovni.hr/kompanije/cemex-preko-maara-prelazi-u-ruke-heidelberg-cementa-300299 ( 29.11.2015.)

http://admin.antikorupcija.hr/p-alignjustifykonferencija-rezultati-iskustva12 ( 01.12.2015.)

http://www.cemex.hr/Default.aspx ( 29.11. - 10.12.2015 )

http://stav.cenzura.hr/suspaljivanje-otpada-u-kastelima-u-rukama-upravnog-suda/ (15.12.2015.)

http://zelena-akcija.hr/hr/programi/otpad/spaljivanje_otpada_je_nepotrebno_unatoc_obmanama_ministarstva (15.12.2015.)

http://www.kastela.org/novosti/gradska-uprava/17014-cemexov-projekt-uvodenja-goriva-iz-otpada-pred-vijecnicima-video ( 20.12.2015. )

http://www.kastela.org/novosti/blic/21151-1500-dana-bez-teske-ozljede-na-radu (20.12.2015.)

http://www.poslodavacpartner.org/dobitnici/cemex-hrvatska-dd-30 ( 22.12.2015.)

# POPIS SLIKA

Slika 1. Donošenje etične odluke
Slika 2. Načela kao primarni izvor četiri dimenzije unutarnje snage te alternativna životna središta
Slika 3. Pet načela moći poštenog poslovanja i njihova međusobna veza
Slika 4. Vizija poduzeća Cemex
Slika 5. Osnovna makro-organizacijska struktura društva
Slika 6. ETHOS portal na CEMEX-ovom intranetu
Slika 7. Hijerarhija gospodarenja otpadom

# POPIS TABLICA

Tablica 1. Odabir i dubinska provjera dobavljača

## SAŽETAK

Završni rad proučava sve zastupljeniju temu u gospodarstvu – poslovnu etiku te opisuje njezin teorijski aspekt i primjer kako se poslovna etika promovira i provodi u praksi - na primjeru poduzeća Cemex Hrvatska d.d. Ovo poduzeće je odabrano jer je dio velike multinacionalne kompanije te se na njemu pokazuje kako se korporativni etički kodeks može primijeniti na lokalnoj razini i pri tome obuhvatiti sva bitna područja u etičkom upravljanju neovisno o mjestu i državi poslovanja. Poslovna etika se temelji na općim ljudskim vrijednostima te obuhvaća skup načela kojima se usmjerava ponašanje zaposlenika i interesnih skupina. Etički kodeks predstavlja najčešći način institucionaliziranja etike u suvremenim poduzećima. Pri tome predstavlja samo okvir unutar kojega su definirana prava, pravila, odgovornosti, obveze i sankcije za neetičko ponašanje te sam po sebi ne osigurava etičnost u poslovanju. Edukacijama, promoviranjem korektnih odnosa u zapošljavanju i poslovanju, provođenjem društveno odgovornih projekata i brigom o okolišu poduzeća poboljšavaju svoj ugled u javnosti, stječu povjerenje zajednice i zaposlenika i osiguravaju dugoročno i uspješno poslovanje. Važno je naglasiti da učenje etike nikada ne prestaje, uvijek je moguće usavršavati se i pridonositi etičnosti kako u poslovanju tako i u osobnom životu.



Ključne riječi:

- moralna odgovornost,
- poslovna etika,
- kodeks.



## SUMMARY

This thezis analyzes the important topic of economy - business ethics and describes it´s theoretical aspect and example of how business ethics is promoted and implemented in practice - on the example of stock company Cemex Croatia. This firm was chosen because it is a part of large multinational company and on it´s example is presented how ethical code can be applied on the local level and therby cover all important areas in the ethical management regardless of location and the state in which the business is operated. Business ethics is based on universal human values and includes a set of principles that should guide employees and all interest groups. Ethical code represents the most common way of institutionalizing ethics in modern enterprises. It is only a framework in which are defined laws, rules, responsibilities, obligations and sanctions for unethical behaviorand it does not ensure

business ethics by itself. With education, promotion of correct relations in recruiting and operating, implementation of corporate social responsibility projects and care for enviroment the companies improve their public image and reputation, gain the trust of community and employees and ensure a long term and succesful business. The teaching of ethics never stops, it is always possible to develop yourselves and to contribute to ethics in business and personal life.

Keywords:

- moral responsibility,
- business ethics,
- code.