Primjena načela poslovne etike u HEP grupi

Meić-Sidić, Željko

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:124:020765

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 načela poslovne etike u HEP grupi

Mentor : **Student :**

prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Željko Meić-Sidić**

Split , svibanj, 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD…….....1

1.1 Definicija problema…….1

1.2 Cilj rada……...1

1.3 Metode rada…….2

1.4 Struktura rada…….2

2. TEORIJSKI ASPEKTI POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE …..…3

2.1 Etika i moral…….3

2.1.1 Pojam morala i etike……3

2.1.2 Razvoj etike, moralnih vrijednosti i vrlina……...4

2.1.3 Etičke vrijednosti i norme……6

2.1.4 Etičke razine i pristupi…….8

2.2 Poslovna etika……...9

2.2.1 Definicija poslovne etike…….9

2.2.2 Razvoj poslovne etike……11

2.2.3 Predmet poslovne etike……..12

2.2.4 Razine poslovne etike……13

2.2.5 Vrijednosti i načela poslovne etike……14

2.2.6 Zagovornici i protivnici poslovne etike…….....16

2.2.7 Upravljanje poslovnom etikom poduzeća……..17

2.3 Menadžerska etika…….20

2.3.1 Ne-etičnost i razlozi ne-etičnosti……20

2.3.2 Menadžerski etički pristupi……21

2.3.3 Menadžersko etičko odlučivanje……....22

2.3.4 Načela etičkog menadžmenta……24

2.3.5 Etičke dileme……..25

2.3.6 Tipovi etičkog menadžmenta…….…26

2.4 Društveno odgovorno poslovanje…….....27

2.4.1 Definicije i razvoj društveno odgovornog poslovanja……...27

2.4.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja…….....28

2.4.3 Razine društveno odgovornog poslovanja…….....29

2.4.5 Strategije društveno odgovornog poslovanja…….30

3. IMPLEMENTACIJA NAČELA POSLOVNE ETIKE U HEP GRUPI.31

3.1 Predstavljanje HEP grupe…….31

3.2 Razvoj poslovno etičkog ponašanja u HEP grupi……...33

3.3 Etički kodeks HEP grupe……..33

3.3.1 Osnovne odrednice etičkog kodeksa…….....33

3.3.2 Načela poslovnog ponašanja……...34

3.3.3 Povjerljivost i tajnost u poslovanju te zaštita podataka……..34

3.3.4 Sukob interesa…….35

3.3.5 Darovi……..36

3.3.6 Ljudska prava, rad na siguran način i zaštita okoliša…….....36

3.3.7 Odnosi s javnošću……...37

3.3.8 Zapošljavanje i promicanje radnika……38

3.3.9 Povjerenici za etiku ……38

3.3.10 Etičko povjerenstvo…….....39

3.4 Antikorupcijski program u HEP grupi……40

3.4.1 Korupcija, njeni oblici i prevencija…….....40

3.4.2 Funkcija nabave u sprječavanju korupcije…….....44

3.4.3 Financijska funkcija u sprječavanju korupcije……...45

3.4.4 Računovodstvena funkcija u sprječavanju korupcije…….47

3.4.5 Funkcija kontrolinga u sprječavanju korupcije……..49

3.4.6 Sektor za internu reviziju i kontrolu u sprječavanju korupcije……..50

3.4.7 Funkcija upravljanja ljudskim resursima u sprječavanju korupcije……...51

3.5 Društveno odgovorno poslovanje HEP grupe…….51

3.5.1 Temeljna načela društveno odgovornog poslovanja u HEP grupi…….51

3.5.2 Misija i vrijednosti HEP grupe……...52

3.5.3 Ljudski potencijali HEP grupe……...53

3.5.4 Ljudska prava zaposlenika HEP grupe……..54

3.5.5 HEP grupa i odnosi s tržištem……56

3.5.6 HEP grupa i zaštita okoliša ……...57

3.5.7 HEP grupa i društvena zajednica……...59

4. ZAKLJUČAK……...60

LITERATURA

SAŽETAK

Moderni trendovi u gospodarstvu i poslovanju tvrtki, globalizacija, neprestana borba u stvaranju pozitivnog imidža i dugoročne održivosti, nameće nove zadatke upravljačkim strukturama tvrtki koje žele uspjeti na tržištu. Samo ondje gdje se budu istinski provodila etička načela, može se očekivati napredak, na svim razinama. Činjenica je da razvoj društva i gospodarstva ne idu paralelno sa razvojem moralnosti čemu svjedoče svakodnevni događaji opisani u raznim javnim medijima. Zbog toga je nužna stalna etička edukacija na polju gospodarstva i društva u cjelini. Potrebno je permanentno razvijati etička načela koja se prvenstveno odnose na nastojanje da se nikome ne nanosi bilo kakva šteta, da se njeguje i razvija savjesno obavljanje poslova, poštenje, pravednost, nepristranost i uljudnost u komunikaciji. Korupcija je najteži oblik kršenja etičkih načela u gospodarstvu i poslovanju. Ublažavanje njenih posljedica poduzeća provode putem donošenja etičkih kodeksa i provođenjem antikorupcijskih mjera, uz provođenje djelatnosti koje proizlaze iz strategije društveno odgovornog poslovanja.

U prvom dijelu ovog rada prikazana su moderna saznanja iz područja poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja prikupljena od poznatih autora. Predstavljena je problematika etičkog menadžerskog odlučivanja i svih faktora koji utječu na donošenje pravilnih poslovnih odluka u skladu sa poštovanjem etičkih načela. U drugom djelu rada prikazana je primjena načela poslovne etike u HEP grupi. Poštovanje etičkih načela poslovanja u HEP grupi provodi se putem Etičkog kodeksa HEP grupe, Antikorupcijskog akcijskog programa i putem aktivnosti koje se provode u okviru strategije društveno odgovornog poslovanja.

Ključne riječi : Etički kodeks, etička načela, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, moralnost, korupcija

SUMMARY

Modern trends in economy and companies management, globalization, constant struggle trying to create positive image and long-term viability, imposes new assignments to the management structures of the companies which desire to succeed on the market, on every possible level.The fact is that the development of the society does not parallel with the development of morality. This is proved by everyday events shown in various public media. Therefore it is necessary to have constant ethic education in economy and in society as a whole. It is necessary to develop ethic principles permanently which refer to the effort not to damage anyone, to cherish and to develop conducting affairs conscientiously, honesty, righteousness, impartiality and kindness in communication. Corruption is the heaviest form of breaking ethic principles in economy and in business. Reduction of its consequences is realized by introducing ethic codes and executing anti-corruption measures, along with executing activities which are the result of the strategy of socially responsible management.

In the first part this paper presents modern awareness in the field of business ethic and socially responsible management which are collected from various authors. It also presents problems of ethic management decision making and all the factors which influence on making the right business decisions in harmony with respecting the ethic principles. In the second part this paper presents the use of business ethic principles in the HEP group. Respecting business ethic principles in HEP group is conducted by Ethic code of the HEP group, anti-corruption action programme and via activities conducted as the strategy of socially responsible management.

Key words: ethic code, ethic principles, business ethic, socially responsible management, morality, corruption.

1. UVOD

1.1 Definicija problema

Suvremena kretanja u poslovnom svijetu, konstantan razvoj tržišta, te natjecanje tvrtki za uspjeh na tržištu, stvara tržišnu utakmicu u kojoj pobjeđuju samo najuspješniji, najuporniji i najsnalažljiviji. Pravi uspjeh u tom okruženju ne znači samo stvaranje profita nego se pravi uspjeh ogleda kroz dugoročno zadovoljenje očekivanja svih dionika zainteresiranih za predmetno poslovanje. Ovdje ne govorimo prvenstveno samo o zadovoljnim kupcima i vlasnicima društava nego i o dobavljačima, samim zaposlenicima u tvrtki, državnim institucijama i općenito o društvu u cjelini. Često u medijima saznajemo o dobrim i lošim potezima koje stvara poslovni svijet, tako da vijesti o raznim skandalima, naglom padanju vrijednosti dionica tvrtki i neizvjesnim gospodarstvima, stvaraju obvezu tvrtkama da stalno rade na svom imidžu dokazujući svim dionicima svoj koristan učinak. Pri tom je potrebno, uz pomoć zajednički stvorenih principa, omogućiti vrednovanje svog stalnog usavršavanja i napretka u okvirima društvene odgovornosti kao i mogućnost izvještavanja javnosti o tome.

Dionici svakodnevno postaju sve zahtjevniji tako da društveno odgovorno ponašanje za tvrtke te poštivanje i primjena načela poslovne etike postaju njihov imperativ. Na taj način društveno odgovorno ponašanje postaje integrirano u poslovnim politikama i strategijama uspješnih poduzeća. U ovom radu prikazat će se načela poslovne etike koje koriste uspješne tvrtke, njihova primjena u cilju stvaranja održivosti i građenja imidža tvrtke, kao i posljedice koje nastaju u slučaju njihovog nepoštovanja.

1.2 Cilj rada

Na osnovu teorijskih saznanja iz literature i obradom prikupljenih podataka, te njihovim prikazom u teoretskom dijelu rada formirat će se zaključci vezani za problematiku poslovne etike i primjenu etičkih načela u poduzećima. U empirijskom dijelu rada prikazat će se i usporediti primjena etičkih načela u HEP grupi sa zaključcima iz teorijskog dijela rada. To će rezultirati novim saznanjima i zaključcima o neriješenim problemima i mogućim poboljšanjima koja bi se mogla realizirati u okviru ove tvrtke, u cilju poštovanja etičkih načela, održivosti i društveno odgovornog poslovanja.

1.3 Metode rada

U teorijskom dijelu rada koristit će se kabinetske metode koje se ogledaju kroz proučavanje literature i korištenje znanstvenih metoda deskripcije, analize i sinteze. Ove znanstvene metode pomoći će u stvaranju percepcije o problematici koju ima poslovna etika u stvaranju uspješnih tvrtki na tržištu, koje osim što su uspješne u stvaranju profita, imaju prepoznatljivi imidž te pravilan odnos prema svim svojim dionicima. Kod izrade empirijskog dijela rada koristit će se znanstvene metode analize dokumentacije i intervjua. Prikupljanjem podataka vezanih za poštovanje etičkih normi u HEP grupi, te njihovom analizom, saznat će se u kolikoj mjeri ova tvrtka ispunjava svoju zadaću, da li funkcionira u održivom i uspješnom poslovanju i u okviru društveno odgovornog poslovanja.

1.4 Struktura rada

Nakon uvodnog dijela koji se sastoji od predstavljanja definicije problema poštovanja etičkih načela u poslovanju tvrtki, te predstavljanja ciljeva rada, definirat će se znanstvene metode koje će se koristiti pri izradi rada. Na kraju uvodnog dijela bit će predstavljena struktura samog rada.

Teorijski dio rada sastoji se od četiri cjeline koje se odnose na definiranje pojma morala i etike, opis razvoja etike, moralnih vrijednosti, etičkih normi i vrlina u prvoj cjelini, zatim na teorijska saznanja iz literature o poslovnoj etici i etičkom kodeksu u drugoj cjelini, te na opis menadžerske etike i menadžerskog odlučivanja u trećoj cjelini. Sve cjeline se zaokružuju i povezuju u četvrtoj cjelini koja se odnosi na društveno odgovorno poslovanje.

Empirijski dio rada predstavit će Etički kodeks HEP grupe, Antikorupcijski program, te elemente strategije društveno odgovornog poslovanja HEP grupe. Svi navedeni elementi su kompleks djelatnosti i uloženih napora koji sinergijski djeluju u stvaranju pozitivne slike u javnosti prema tvrtkama HEP grupe, a ujedno reguliraju i odnose među tvrtkama te odnose unutar njih na relacijama vlasnik, menadžment, radnici.

2. TEORIJSKI ASPEKTI POSLOVNE I MENADŽERSKE ETIKE

2.1 Etika i moral

2.1.1 Pojam morala i etike

Svakodnevni život ljudi obilježen je potrebama ne samo preživljavanja nego i pokušajima da se postigne što bolja kvaliteta života. Zbog toga je nužno raditi i zarađivati kako bi se što bolje zadovoljile preferencije i potrebe unatoč oskudnim resursima. U globaliziranom svijetu suočeni smo sa mnoštvom dilema kao npr. odabir posla, slobodnog vremena, stvaranje obitelji, nastanak raznih zajednica, stvaranje profita itd. Za sve nabrojeno ljudi moraju djelovati, a kvaliteta odnosno moralnost ili nemoralnost naših djela nas obilježava kao dobre ili loše odnosno moralne ili nemoralne.

Moral i etika se često poistovjećuju kao pojmovi no treba ih razlikovati. Značenje riječi moral dolazi od latinske riječi (lat. mores) što predstavlja običaje, vladanje odnosno ponašanje[1], tako da moral možemo shvatiti kao skup pisanih i nepisanih pravila ljudskog djelovanja. Svako društvo i društvena klasa ima svoj skup pravila ponašanja odnosno svoj moral koji nije važeći ni isti u svakom društvu tako da preciznije možemo reći da je moral skup pravila određenog društva i društvene klase koji definira sadržaj i način međusobnih odnosa između ljudi i njihovih zajednica kroz njihove životne stavove i način mišljenja. Slijedi nekoliko definicija pojma morala i etike iz literature :

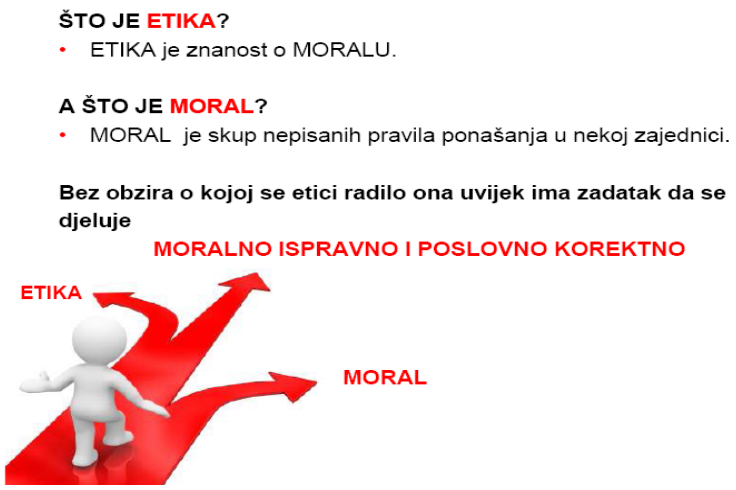
Predmet etike je moral, odnosno skup osnovnih pravila ili načina ponašanja koje određeno društvo čini dopustivim i dobrim.[2]

Etika kao znanost o moralu nema samo zadaću upoznati ljude s time što je moral i koje su njegove osnovne komponente, već i zauzeti kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi.[3]

Etika je filozofska disciplina, vezana uz ćudoređe i moral, koja se bavi moralnim htijenjima i ciljevima, te istražuje i izvore i temelje morala.[4]

---

[1] Klaić, B. (1968): Rječnik stranih riječi, Zora, Zagreb, str.372.
[2] Krkač,K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.44.
[3] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.60.
[4] Filipović.I. (1984): Rječnik stranih riječi, Zagreb, str.97.



Slika 1. Etika i moral

Izvor : Veleučilište u Požegi (2014/2015): Društveno odgovorno poslovanje (IV predavanje), PPT , http://www.vup.hr/_Data/Files/15020615317805.pptx , posjećeno [12.02.2016.]

Etika je znanost koja se bavi ljudskim djelovanjem i karakterom. Psihologija i biologija se također bave ljudskim djelovanjem i karakterom, ali etika za razliku od njih ovo područje sagledava sa aspekta dobra ili zla odnosno moralno ispravnog ili pogrešnog. Dakle predmet etike su moralna obilježja čovjekovog djelovanja i njegove osobnosti zbog čega se istraživanje u okviru ove znanosti naziva i moralnom filozofijom. Područje etičkog istraživanja ne čini samo proučavanje ljudskih osobina, koje određuju da li je netko dobar ili loš, niti pronalaženje načela u vezi pravilnog ponašanja i djelovanja, nego i sama interpretacija i primjena etičkih načela. Etika se naziva i filozofskom disciplinom jer svojim promišljanjem nalazi primjenu u moralno obilježenim životnim situacijama u kojima daje odgovore na pitanje“ što trebam učiniti ?“.[5]

2.1.2 Razvoj etike, moralnih vrijednosti i vrlina

Utemeljiteljem etike smatra se poznati filozof antičke Grčke Sokrat iz Atene[6] koji je smatrao da ljudski um treba biti usmjeren u činidbi dobra, koje će koristiti pojedincu i zajednici. Tvrdio je, da za ljudsku sreću nije dovoljno samo posjedovanje i stvaranje dobara, nego je uz vrlinu znanja, potrebno tim dobrima mudro upravljati.

[5] Krkač,K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.45.
[6] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.1. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [12.02.2016.]

Dobro je najveća moralna vrijednost i ljudska osobina koja odgovara biti čovjeka.[7] Glavni uvjet dobrog života i dužnost svakog čovjeka je čovječnost odnosno suradnja s drugim ljudima, ljubav, dijalog i poštovanje dostojanstva svakog čovjeka. Dobro kao jedan od glavnih etičkih pojmova je tumačeno s filozofskog i religijskog aspekta. Bog je najveće dobro u kršćanskoj, islamskoj i židovskoj religiji i činidba dobra je put ka najvećem dobru po njihovom učenju. Hedonističko poimanje dobra u etici smatra ugodu i osjećaj zadovoljstva kao najveće dobro, te da taj osjećaj upravlja našim životima. Utilitarističko poimanje dobra u etici smatra da svako djelo mora biti prosuđeno prema posljedicama, odnosno korisnosti ili šteti te da se na taj način dolazi do sreće za cijelu zajednicu.

Suprotnost dobru je zloća koja se smatra namjernom nakanom kako bi se nekog ozlijedilo.[8] U židovskim spisima o Abrahamovoj vjeri, zlo je moralan neuspjeh prema Bogu, zbog pomanjkanja vjere, što rezultira odvajanjem od Njega. U kršćanstvu grijeh je moralno zlo odnosno dobrovoljna krivnja. Ljudska patnja je po tom učenju fizičko zlo, koje se opravdano trpi zbog krivnje , a ona je ujedno i kušnja na koju Bog želi staviti ljudsku volju.

Vrlina je jedna od glavnih pojmova etike koja je definirana kao moralna izvrsnost osobe.[9] Sokrat je smatrao da se vrlina može naučiti i da je ona u stvari znanje, te da čovjek mora znati što je dobro kako bi to i činio. Moderna etička filozofija zasnovana na pravu također zagovara etiku vrlina. Za **temeljne vrline** smatraju se mudrost (oprez), pravednost, hrabrost i suzdržljivost (umjerenost).

Mudrost je specifičan način razmišljanja i sposobnost prepoznavanja stvarnog stanja u odnosu na ono kakvo bi trebalo biti.[10] Mudrost se ne uči u knjigama niti se lako prenosi jer ona nije teorija nego se temelji na znanju o konkretnom djelovanju. Poslovna mudrost je spoznaja o stvarnom stanju poslova i poslovanja u kojoj su sadržani svi poznati i nepoznati elementi. Upravo zbog ovih nepoznatih elemenata razlikujemo profesionalca-stručnjaka od poduzetnika. Profesionalci-stručnjaci imaju znanje temeljeno na objektivnim činjenicama, a to nije stvarno stanje u stvarnosti jer se stvarno stanje ne može iskazati objektivnim

---

[7] Lučić, M. (2008 : Etika u poslovanju, str.1. http://www.bing.com/search?FORM=SWBW15&q=Lu%C4%8Di%C4%87%2C%20M.%20(2008)%20:%20Etika%20u%20poslovanju%20%2C%20www.quantum21.net , posjećeno [12.02.2016.]

[8] Lučić, M. (2008): Etika u poslovanju, str.2. http://www.bing.com/search?FORM=SWBW15&q=Lu%C4%8Di%C4%87%2C%20M.%20(2008)%20:%20Etika%20u%20poslovanju%20%2C%20www.quantum21.net , posjećeno [12.02.2016.]

[9] Lučić, M. (2008): Etika u poslovanju, str.2. http://www.bing.com/search?FORM=SWBW15&q=Lu%C4%8Di%C4%87%2C%20M.%20(2008)%20:%20Etika%20u%20poslovanju%20%2C%20www.quantum21.net , posjećeno [12.02.2016.]

[10] Bebek, B., Kolumbić, A. (2000): Poslovna etika, Sinergija d.o.o., Zagreb, str.40.

parametrima. Zbog toga profesionalci-stručnjaci mogu biti samo savjetnici poduzetnika jer poduzetništvo zahtijeva osim znanja i mudrost u poslovanju.

Pravednost možemo definirati kao pravedno usmjerenje, poštenje i primjenu autoriteta s ciljem održavanja ispravnosti.[11] Prema tradiciji pravednost ima tri osnovna oblika: uzajamna pravednost (odnosi među ljudima), distributivna pravednost (odnos zajednice prema pojedincima) i zakonska pravednost (odnos pojedinca prema općem dobru). Promatrajući termin pravednosti sa gospodarskog aspekta, ta vrlina se odnosi na osiguranje pravilnog i pravednog njegovog funkcioniranja. Pravedni poduzetnik može platiti određenu naknadu veću u odnosu na normativ tržišta isto kao i uzeti manju dobit od onoga što pravedno po normativu može dobiti poslovanjem.

Hrabrost u poslovnom kontekstu je sposobnost donošenja odluke i djelovanja u situacijama paralelne izvjesnosti i neizvjesnosti.[12] Poslovna hrabrost temelji se na mudrosti koja prepoznaje element rizika, odnosno polje neznanja, što znači da hrabrost uključuje osviješteno neznanje. Prema tome poduzetnik nije kockar jer on će samo u kratkom roku, promišljeno i oprezno svjesno riskirati jer je to u biti i svrsi poduzetništva.

Umjerenost se kao vrlina očituje u sposobnosti razlučivanja „zlatne sredine“ odnosno izbjegavanja ekstremnih rješenja problema.[13] Ona nam omogućava da obuzdamo naše želje i strasti kako bi postigli ravnotežu u uporabi stvorenih dobara jer svaka žudnja i težnja ka ekstremnom vodi u patnju. Umjerenost u poslovanju znači postizanje prave mjere odnosno optimuma u svim elementima poslovanja.

2.1.3 Etičke vrijednosti i norme

Etika i moral se međusobno odnose kao teorija i praksa.[14] Moral na neki način možemo nazvati ljudskom praksom jer se on manifestira u obliku djelatnog odnosa prema svijetu, prema drugim ljudima i prema sebi. To djelovanje, odnosno te postupke i htjenja možemo ocjenjivati kao pozitivne ili negativne što znači da se dobri postupci i htjenja žele, preporučuju i zapovijedaju dok se loši ne odobravaju, osuđuju i zabranjuju.

---

[11] Bebek, B., Kolumbić, A., (2000): Poslovna etika, Sinergija d.o.o., Zagreb, str.52.
[12] Bebek, B., Kolumbić, A., (2000): Poslovna etika, Sinergija d.o.o., Zagreb, str.46.
[13] Bebek, B., Kolumbić, A., (2000 : Poslovna etika, Sinergija d.o.o., Zagreb, str.57.
[14] Pupovac, D. (2006), Etika za menadžere, str.1.
http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [15.02.2016.]

Kako bi bilo moguće prosuditi o tome da li su neki postupci i htjenja ispravni potrebne su norme i pravila ,a moralni sud će dati odgovor. Polazište za stvaranje pravila i normi su vrijednosti, koje možemo opisati kao nešto što kroz dugu povijest neke socijalne grupe, ima posebnu važnost pa se treba osobito poštovati.[15] Neke vrijednosti imaju veću važnost, pa skup tako rangiranih vrijednosti nazivamo hijerarhijom vrijednosti neke grupe. Ljudima nije dovoljno samo poštovati norme i pravila gdje se zna što je dobro ,a što loše već je potrebno razlučiti odgovor na pitanje da li nešto treba ili ne treba. Dakle, potrebno je u određenoj situaciji, razumjeti i biti sposoban samostalno odlučivati, te birati između mnogo mogućnosti.

Razlikujemo dvije grupe vrijednosti i normi,a to su (Cavanagh/McGovern 1990.)[16] :

1. **Društvene vrijednosti i norme**
2. **Tradicionalne poslovne vrijednosti i norme**

Temeljne društvene vrijednosti i norme su[17] **:**

1. **Dostojanstvo**
2. **Zajedništvo**
3. **Pravednost (jednakost)**

Dostojanstvo čovjeka se ogleda kroz omogućavanje osnovnih životnih potreba za čovjeka ,a to su npr. život,zdravlje, sigurnost, zaposlenje itd. Sve ovo su osnovne stavke kojima se čuva poštovanje prema čovjeku i njegov dostojanstven život.

Zajedništvo (zajedničko dobro,solidarnost) koje predstavlja stvaranje osjećaja pripadnosti zajednici i ohrabrenje da svi članovi zajednice pomažu jedni druge kao i da pomažu društvo u cjelini.

Pravednost (jednakost) teži pravednoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći pri čemu treba postojati pošteno ophođenje sa svima pa i budućim generacijama. Isto tako, naglasak je na tome, da se podupire zajedništvo i zajednička korist,a promjeni bilo kakva diskriminacija.

[15] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.5.
http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [15.02.2016.]
[16] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.93.
[17] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.93-94.

Temeljne tradicionalne poslovne vrijednosti i norme su[18] :

1. **Sloboda pojedinca**
2. **Individualna odgovornost**
3. **Rast (proizvodnost)**

Sloboda pojedinca se ogleda kroz čuvanje i zaštitu sloboda svih članova društva, a što se najbolje postiže otvorenim tržištem, političkom demokracijom i tržišnim gospodarstvom.

Individualna odgovornost se odnosi na ohrabrivanje pojedinaca u njegovanju vlastite odgovornosti i interesa, kojom će zarađujući više i više, donijeti blagodati i za širu zajednicu.

Rast (proizvodnost) predstavlja poticanje inovacija koje će kroz poštovanje pravednih pravila u tržišnom natjecanju stvoriti nove vrijednosti na dobrobit svih u društvu. Na proizvodnost utječe niz faktora kao društvena i ekonomska situacija, tehnologija, sustav nagrađivanja itd.

Poštujući moralne norme i pravila čovjek se ostvaruje kao ljudsko biće. Isto tako u slučaju nepoštovanja tih normi i pravila dešava mu se društvena osuda kao oblik vanjske sankcije i unutrašnja osuda u obliku grižnje savjesti kao unutarnja sankcija.[19]

Svatko od nas je nekad doživio zgražanje zbog nečijeg ponašanja ili sram zbog vlastite pogreške. Tuđu pogrešku ocijenili bi zlom,a isto tako i tu osobu, dok bi svoju grešku također nazvali zlom, nemoralnom i pogrešnom. Ovakvo ocjenjivanje postupaka nazivamo moralnim sudom i svakodnevo je prisutno u našim životima.

2.1.4 Etičke razine i pristupi

Etika je racionalni i sistematski pokušaj pronalaženja razlike između dobra i zla.[20] Na osnovu različitih pristupa ovakvom cilju razlikujemo deskriptivnu ili opisnu etiku i normativnu ili preskriptivnu etiku. U okviru deskriptivne ili opisne etike imamo i metaetiku kao posebnu vrstu deskriptivne etike. Unatoč navedenoj podjeli svi ovi pristupi imaju neraskidivo jedinstvo, jer je etika jedinstven ljudski projekt, a ova podjela je samo sistematizacija cjelovite etike.

---

[18] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.94-95.
[19] Lučić, M. (2008): Etika u poslovanju, str.1. http://www.bing.com/search?FORM=SWBW15&q=Lu%C4%8Di%C4%87%2C%20M.%20(2008)%20:%20Etika%20u%20poslovanju%20%2C%20www.quantum21.net , posjećeno [16.02.2016.]
[20] Krkač,K. (2007) : Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.45.

Deskriptivna ili opisna etika se odnosi na proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva.[21] Uspoređujući različite moralne sustave, zakone, vjerovanja, principe i vrijednosti deskriptivna etika osigurava potreban materijal normativnoj etici. To znači da se ona bavi stvarnim stanjem stvari i stvarnim činjenicama, dakle sa onim što je sad prisutno bez ocjenjivanja i donošenja sudova o tome kako bi se u tim situacijama trebalo ponašati.

Metaetika je posebna vrsta deskriptivne etike koja se bavi analizom sadržaja moralnih iskaza i na temelju toga nastoji doprijeti do prave naravi morala.[22] Dijeli se na četiri područja: semantiku (bavi se značenjem moralnih iskaza), epistemologiju (bavi se spoznajnom dohvatljivošću moralnih iskaza), psihologiju (bavi se ulogom psiholoških elemenata u moralnom djelovanju) i ontologiju (bavi se objektivnošću postojanja morala).

Normativna ili preskriptivna etika ima tri zadatka (de George,1990,14)[23]:

1. Formirati te povezati u cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva
2. Pronaći temeljni princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme
3. Na različite načine opravdati temeljne principe moralnosti

Moralni sustav se sastoji od osnovnih moralnih principa i vrijednosti. Moralne vrijednosti i principi imaju svoja pridružena pravila, čiji je zadatak da usmjeravaju ljudsko ponašanje i potiču na dobro, te da navedu ljudsko ponašanje na ograđivanje od onoga što je loše ili nemoralno. Skup svih ovih moralnih vrijednosti i principa nazivamo moralnim normama društva.

2.2 Poslovna etika

2.2.1 Definicija poslovne etike

Sama spoznaja čovjeka da je razumno biće i sam početak interakcije sa drugim ljudima stvorio je etiku u općem smislu. Isto tako, činjenica da čovjek mora zbog svog opstanka i stvaranja boljitka, ne samo komunicirati s drugim ljudima, nego i surađivati, raditi i stvarati nove vrijednosti radi zajedničke koristi, predstavlja ujedno i nastanak poslovne etike.

[21] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.95.
[22] Krkač,K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.45.
[23] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.95.

Prema (Debeljak, J.) posao je složena mreža međuljudskih odnosa - odnosa između proizvođača i potrošača, poslodavaca i zaposlenika, menadžera i dioničara, članova korporacija i članova zajednica u kojima te korporacije djeluju[24]. To su ekonomski i moralni odnosi koje kreira razmjena dobara i usluga. Poslovna etika prema navedenom je grana primijenjene etike koja proučava što je dobro i ispravno za posao uz poštovanje različitih etičkih principa.

U Poslovnom rječniku (Masmedija Zagreb) definicija poslovne etike glasi : „ 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.“ [25]

Poslovna etika je znanost o pravilnom postupanju u poslovanju, ponašanje u skladu s moralom i primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i poslovnim aktivnostima. Poslovna etika je posebno područje etike i poslovanja i pozitivno djeluje na imidž tvrtke. Njezin fokus je ponašanje i moralno djelovanje poduzetnika i menadžera unutar i izvan poslovnog subjekta.[26]

Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu sa vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim i vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.[27]

Navedene definicije poslovne etike predstavljaju poslovnu etiku kao granu etike, koja se bavi pitanjima kriterija u izboru donošenja pravilnih odluka, prilikom ostvarivanja poduzetničkih ciljeva, a birajući iz velikog broja ekonomskih mogućnosti. Poslovna etika polazi od pretpostavke da u gospodarstvu ne smije biti prioritetno djelovanje isključivo po načelu ekonomske racionalnosti, pri čemu se ne teži stvaranju isključivo profita pod svaku cijenu, nego treba voditi računa i o posljedicama gospodarskih aktivnosti i poslovnih odluka za društvo, okružje i ključne sudionike.[28]

Razlozi za primjenu poslovne etike u poslovanju poduzeća odnose se na sprječavanje šteta, zaštitu samog poduzeća i ljudi koji u njemu rade. Cilj istraživanja poslovne etike usmjeren je na doprinos u osobnom razumijevanju procesa prosuđivanja, uz korištenje

[24] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.201.
[25] Jurković, Luković, Pribičević, Ravlić (1995): Poslovni rječnik, Masmedija, Zagreb, str.447.
[26] Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B. (2012): Poslovna etika i multikultura, Sinergija d.o.o., Rijeka
[27] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.4.
http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [16.02.2016.]
[28] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.4.
http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [16.02.2016.]

moralnih standarada ponašanja i etičkih sustava vrednovanja, tako da svaka osoba može formirati vlastitu kvalitetnu poslovnu odluku koja ima utjecaja na druge.[29]



Slika 2. Poslovna etika

Izvor : Veleučilište u Požegi (2014/2015): Društveno odgovorno poslovanje (IV predavanje), PPT http://www.vup.hr/_Data/Files/15020615317805.pptx , posjećeno [18.02.2016.]

2.2.2. Razvoj poslovne etike

Poslovna etika nastala je kad i samo poslovanje. Uz poslovanje su vezana temeljna pitanja moralnosti poslovanja, profita i pravde. Sve vodeće svjetske religije u svojim tekstovima poput Starog i Novog zavjeta, Kurana, Talmuda, Aveste itd. imaju pisane tragove o ovim pojmovima i njihovoj interakciji. Prije 4000 godina u Hamurabijevom zakoniku spominje se reguliranje cijena proizvoda, koje su poštene i pravedne, a donesene od strane tadašnjih vladara u Mezopotamiji. Isto tako u Aristotelovom djelu „Politika“ opisuju se vrline i poroci proizvođača i trgovaca, a u Ciceronovom djelu „O dužnostima“ razvidan je problem poslovne etike „Profit ili pravda“. Ovaj ključan problem poslovne etike pravi značaj dobio je u 19. stoljeću razvojem monopolističkog poslovanja.[30]

Tijekom 20. stoljeća poslovna etika prošla je kroz nekoliko mijena i razdoblja [31] :

[29] Dujanić, M. (2003): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova ekonomskog fakulteta Rijeka, god 21, svezak 1, str.57.
[30] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.243.
[31] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.243- 246.

Do šezdesetih godina 20. stoljeća poslovanje nije smatrano ni moralnom ni amoralnom djelatnošću, a pojmovi poput morala i društvene odgovornosti nisu postojale. Ipak, u ovom razdoblju katolička i protestantska crkva počinju sa kolegijima „socijalne etike“ čime su postavljeni temelji poslovne etike. U šezdesetim godinama dvadesetog stoljeća počinje se sa razmišljanjima o očuvanju okoliša, građanskim pravima i pitanjima sigurnosti radnih mjesta. Sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća poslovna etika ulazi na sveučilišta u SAD-u , a u javnosti se objavljuju prvi skandali u vezi potplaćivanja, te veći problemi u zagađenju okoliša te problemi u vezi sigurnosti proizvoda. Slijedećih petnaestak godina, dakle do 1995.g. poslovna etika ulazi u korporacije, razvijaju se etički kodeksi i nastaju brojne udruge, časopisi, publikacije, a održavaju se i konferencije u svezi problematike poslovne etike.

Od 1995.g. do danas poslovna etika se širi na područje međunarodnog poslovanja raspravljajući problematiku globalnih tema kao što su, globalizacija i s njom u vezi radna politika, ekološki problemi, suverenitet, podmićivanje i uporaba dječje radne snage. Danas je poslovna etika u samom središtu interesa javnosti i radi se na njenom jačanju. Na savjesti je budućih privrednika njena uporaba jer je ona prije svega praktična ,a ne teorijska disciplina.

2.2.3 Predmet poslovne etike

Predmet poslovne etike čine [32] :

- Pitanja moralne odgovornosti i čovjeka kao člana poduzeća u odnosima prema sebi, prema kolegama na poslu, okruženju i zajednici

- Pitanja uspostavljanja moralnog subjektiviteta poduzeća s obzirom na odnose unutar poduzeća, prema okruženju, dioničarima i kupcima

- Pitanja društveno – socijalne odgovornosti poduzeća s obzirom na poštovanje potreba okružja u kojem djeluje

Za normalno funkcioniranje poslovanja mora postojati interakcija među svim dionicima koji su zainteresirani za navedeno poslovanje. Poslovna etika želi taj splet odnosa usmjeriti u pravom smjeru i za nju je karakteristično da ne govori o onom što jest, već nastoji normativno usmjeriti poslovanje onako kako bi trebalo biti.

[32] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.4.
http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [16.02.2016.]

S motrišta poslovne etike u društvu poslovnu etiku dijelimo na [33] :

- **Funkcionalnu poslovnu etiku** koja je usmjerena na pitanja o moralnoj utemeljenosti poslovanja poduzeća

- **Sistemsku poslovnu etiku** koja moralno vrednuje gospodarstvo ne samo na lokalnoj razini nego i globalno, a sve u nastojanju da se postigne produktivan razgovor između etike, politike i ekonomije

2.2.4 Razine poslovne etike

Razlog poslovanja i osnivanja poduzeća je sa svrhom stvaranja proizvoda i usluga za zadovoljenje potreba stanovništva. Da bi u tome uspjelo poduzeće mora razviti mrežu odnosa sa pojedincima, institucijama i sa društvom u cjelini. S obzirom na navedeno razlikujemo **četiri razine poslovne etike** :[34]

- **Poslovna etika na mikrorazini** istražuje vrijednosne stavove zaposlenika i daje prijedloge za etički racionalno ponašanje zaposlenika. **.** Pri tome se ne postavlja samo etičko pitanje upravljačkih odluka, nego i postupaka i odnosa svakoga pojedinca.
- **Poslovna etika na mezorazini** obuhvaća etička pitanja koja se odnose na internu i eksternu odgovornost organizacija. Organizacije su interno odgovorne zaposlenicima, a eksterno dioničarima, sindikatima, udruženjima poslodavaca, potrošača, kao i javnosti u cjelini. Predmet etike na toj razini su vrijednosni sudovi i etička praksa poduzeća u odnosu na ostale sudionike.
- **Poslovna etika na makrorazini** se bavi pitanjima etičkoga utemeljenja okvirnih uvjeta gospodarenja, koji imaju osigurati fer odnose u gospodarstvu, odnosno poštivanje «pravila igre» koja u načelu moraju biti jednaka za sve sudionike i svim sudionicima osigurati iste izglede za uspjeh, koji ovisi prije svega o sposobnosti pojedinih sudionika.
- **Poslovna etika u globalnoj ekonomiji** objedinjuje prve tri razine i projicira ih u sveopća pravila koja bi se trebala prihvaćati u globalnom okruženju poslovnog svijeta.

---

[33] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.4.
http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [16.02.2016.]
[34] Veleučilište u Požegi (2014/2015): Društveno odgovorno poslovanje (IV predavanje), PPT
http://www.vup.hr/_Data/Files/15020615317805.pptx , posjećeno [18.02.2016.]



Slika 3. Razine poslovne etike

Izvor : Veleučilište u Požegi (2014/2015): Društveno odgovorno poslovanje (IV predavanje), PPT http://www.vup.hr/_Data/Files/15020615317805.pptx , posjećeno [18.02.2016.]

2.2.5 Vrijednosti i načela poslovne etike

Vrijednosti građanskog društva izražavaju se kroz norme koje proklamira većina suvremenih organizacija, a obuhvaćaju slijedeća načela[35] :

- Svaki čovjek uživa ljudsko dostojanstvo kao samostalna jedinka
- Svakom čovjeku treba osigurati osobnu slobodu i razvitak
- Poduzeća moraju osigurati osnovna prava zaposlenicima
- Nije dopuštena i nepravedna je diskriminacija zaposlenika
- Za jednak radni doprinos treba osigurati jednaku zaradu

Osnivanje poduzeća u smislu stvaranja proizvoda i usluga, i samom organizacijom poslovanja te rasporedom ljudskih resursa potrebnih za realizaciju ciljeva poslovanja, zaposlenicima daje osjećaj svrhe, usmjeravanja i mogućnosti. Svaki pojedini zaposlenik tada dobiva vlastiti zadatak i odgovornost u kojem mora biti samostalan kako bi u sinergiji sa ostalima sudjelovao u realizaciji misije poduzeća. Politika poslovanja poduzeća će odrediti na koji način će postupati sa svojim sudionicima, zaposlenicima, dobavljačima, distributerima i drugim važnim grupama.

[35] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.5. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [20.02.2016.]

Povezujući osnovne vrijednosti kršćanskoga i građanskog društva, može se reći da **poslovna etika počiva na tri načela**[36] **:**

- **Načelo pravednosti** – podrazumijeva pravo svakog člana neke organizacije da se prema njemu postupa pravedno. On ima pravo pružiti otpor svakom zahtjevu za prakticiranjem moći ili vlasti koja umanjuje ili može umanjiti njegova prava. Pravednost postoji ako su osigurana ili nisu umanjena, odnosno povrijeđena, temeljna prava članova neke zajednice ili ako do socijalne ekonomske nejednakosti dolazi samo kada ona osigurava prednost za sve članove
- **Načelo solidarnosti** – služi prije svega u svrhu izjednačavanja u korist socijalno slabijih u okviru neke institucije
- **Načelo supsidijarnosti ili podređenosti** – izražava poželjan odnos cjeline i njezinih dijelova. Ono određuje da institucije određene vrste mogu djelovati ili u cilju pomoći preuzeti funkcije pojedinaca ili socijalnih sustava niže razine samo ako njihova snaga nije dovoljna za to. Isto tako, da bez volje dotičnih pojedinaca ili socijalnih sustava, institucije mogu djelovati samo ako je zajedničko dobro ozbiljno ugroženo

Temeljna etička načela poslovne etike nastala kombinacijom načela posljedične i dužnosne etike su [37] :

- Načelo osobne dobiti (pomozi sebi)
- Načelo društvene koristi (čini ono čime činiš dobro zajednici)
- Načelo dobrohotnosti ili solidarnosti (pomoć potrebitima)
- Načelo paternalizma (pomoći onima koji si ne mogu sami pomoći)
- Načelo supsidijarnosti (ne nameći pomoć onome koji si može sam pomoći)
- Načelo štete (ne čini štetu drugima)
- Načelo poštenja (ne obmanjuj)
- Načelo zakona (poštuj zakone)
- Načelo autonomije (poštuj slobodu osobe)
- Načelo pravde (poštuj pravo osobe na pravednu raspodjelu dobiti)
- Načelo prava (poštuj ljudska prava)

[36] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.5. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [20.02.2016.]
[37] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.267.

2.2.6 Zagovornici i protivnici poslovne etike

Kao prvi zagovornik poslovne etike obično se navodi Andrew Carnegie[38] , koji je proklamirao dva načela u gospodarstvu. To su načelo milosrđa i načelo skrbništva. U prvom načelu zagovara pomoć sretnijih pojedinaca manje sretnima, a u drugom načelu zagovara da bogati i poslovni ljudi budu upravitelji i čuvari društvenog dobra na način da svoje posjede razvijaju na dobrobit cjelokupnog društva.

Zagovornici poslovne etike temelje svoja shvaćanja na slijedećim argumentima [39] :

- Pomoću poslovne etike razvijaju se društvo i gospodarstvo
- Poslovna etika pozitivno djeluje na imidž tvrtke u javnosti
- Razvijanjem poslovne etike tvrtke izbjegavaju državnu regulativu
- Poslovnu etiku ne treba promovirati ne samo zato što je etika dobra za poslovanje, već zato što moral od nas zahtijeva da u svim svojim postupcima usvojimo moralni stav, a poslovanje nije nikakva iznimka
- Etički problemi mogu se iskoristiti za dobit
- Dopustiti da budućnost našeg životnog okruženja ovisi samo od spremnosti potrošača da plate može biti pogubno

Glavni zagovornik protivnika poslovne etike je Milton Friedman[40], koji smatra da tvrtke osim ekonomske odgovornosti za svoje preživljavanje na tržištu nemaju nikakve druge etičke zadaće. Isto tako, njegovi istomišljenici imaju slijedeće stavove protivne poslovnoj etici:

- Tvrtka je prije svega ekonomska institucija
- Etika u gospodarstvu stvara određene troškove društvenog angažiranja tvrtke
- Etika može ugroziti marginalne – granične proizvođače i tako poremetiti ravnotežu konkurencije
- Briga za društvo nije obveza gospodarstva, već pojedinca

[38] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.7. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [20.02.2016.]
[39] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.7. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [20.02.2016.]
[40] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.7. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [20.02.2016.]

2.2.7 Upravljanje poslovnom etikom poduzeća

Svako poduzeće nema ciljeve samo u ostvarivanju profita i konkurentske prednosti nego i u ostvarenju zadovoljstva svih zainteresiranih za njegovo poslovanje. Da bi se to postiglo potrebno je slijediti etička načela i principe. One organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti imati će dugoročnu perspektivu rasta i razvoja.[41] Slijedeća slika prikazuje učinke poštovanja načela poslovne etike :



Slika 4. Učinci etičnog poslovanja i etičkih programa

Izvor: Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Zagreb, Školska knjiga

Etika pruža moralni smjer u nestabilnim vremenima, jača organizacijsku kulturu, povećava postojanost kvalitete proizvoda i pomaže da se upravljanje vrijednostima poveže s upravljanjem kvalitetom, sa strateškim planiranjem i sa upravljanjem raznolikošću.[42]

[41] Aleksić, A. (2007): „Poslovna etika – element uspješnog poslovanja“: Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu , str.426.
[42] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.546.

Uspješno upravljanje poslovnom i organizacijskom etikom treba biti sustavan i osmišljen proces za koji je potrebno ispuniti niz uvjeta[43] :

- Shvaćanje da je upravljanje etikom kompleksan proces
- Jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od svih zaposlenika
- Razvijanje svijesti i senzibiliteta za etične probleme
- Utvrđivanje i uspostavljanje etičnog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnom etikom
- Stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičnog ponašanja
- Uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika
- Razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema
- Dosljednost i vidljivost etičnog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan, a ne prigodni pristup poslovnoj etici i ponašanju, kojemu je svrha izići iz neprilika ili poboljšati imidž
- Formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta
- Povezivanje upravljanja etikom s drugim aktivnostima i zadaćama menadžera (upravljanja kvalitetom, strategijskim planiranjem i sl.)
- Formiranje među funkcijskih timova za razvijanje i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom
- Uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom.

Mjere za unaprjeđenje etičke klime i društvene odgovornosti su[44] :

1. Vođenje pomoću primjera
2. Etički kodeks
3. Etičke strukture
4. Etički treninzi i etičke vruće linije
5. Podupirući „zviždači“

[43] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.549.
[44] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.104.

Vođenje pomoću primjera je najbolji oblik kojim menadžeri mogu utjecati na zaposlenike, a to postižu vlastitim primjerom u radu i zalaganju za postizanje najboljih rezultata kojima će pridonijeti boljitku poslovanja tvrtke.

Etički kodeks mora zadovoljiti dva uvjeta kako bi potaknuo etičko ponašanje. Prvi uvjet je da se mora odnositi na konkretne probleme (poput podmićivanja, krivotvorenja i sl.) te osigurati određeni etički vodič i točno definirati način ponašanja, a drugi da mora uživati potporu menadžmenta i biti proveden kroz sustav nagrada i kazni.

Etički kodeks uglavnom definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se menadžeri i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka.[45] Neki od ciljeva etičkog kodeksa su postavljanje okvira za etičko ponašanje, jačanje morala, sprječavanje neetičkog ponašanja te stvaranje povjerenja za potrošače i investitore.[46]

Tvrtke donose etičke kodekse kako bi definirali ponašanje svojih zaposlenika te njihovog vodstva i poželjno je da ga ima svaka tvrtka. Područje etike je šire od zakonskog pa se u njega mogu ugraditi i određena pravila koja nisu zakonski riješena, a specifična su za određena područja i vrijednosti koje je poželjno njegovati za boljitak poslovanja. Etički kodeks mora imati kontrolne mehanizme u svom sastavu kako bi bio djelotvoran i transparentan i na taj način odraz tvrtke u kojoj je donesen. Donošenjem svog etičkog kodeksa tvrtka može uspoređivati svoja pravila sa najboljim praksama iz drugih tvrtki.

Etičke strukture su organi poduzeća koji trebaju implementirati etičko ponašanje u poslovanje poduzeća. Ovdje govorimo o etičkom zastupniku i etičkom komitetu. Etički komitet je grupa direktora koja donosi zaključke, nadgleda i kontrolira provođenje etičkog ponašanja, dok etički zastupnik kao specijalist za etiku djeluje samostalno i sudjeluje u donošenju odluka vrhovnog menadžmenta na način da etički ocjenjuje, poput savjesti, navedene odluke.

Etički treninzi i etičke vruće linije podrazumijevaju konstantnu individualnu ili grupnu edukaciju u vezi sa razumijevanjem i provođenjem načela poslovne etike, kao i uspostava posebne telefonske linije koja služi za prijavu etičkih problema, a prijavljivati se mogu vlastiti problemi vezani uz etiku ili etički problemi uočeni kod drugih.

Podupirući „zviždači“ su zaposlenici koji imaju hrabrost i savjest prijaviti sve etičke nepravilnosti u poslovanju tvrtke. Danas mnoge tvrtke koje posluju u skladu sa načelima poslovne etike, a u svrhu postizanja što boljih rezultata na tom polju, kroz razne programe

[45] Vujić, V.; Ivaniš, M.; Bojić, B. (2012): Poslovna etika i multikultura, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, str.73.
[46] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.550.

ohrabruju takve zaposlenike. Ukoliko zviždači naiđu na kršenje etičkih načela, prvo obavještavaju vlasnika tvrtke, a potom vrhovni menadžment ili etičke organe unutar tvrtke ako oni postoje. Tek u slučaju neuspjeha na tim razinama, mogu nepravilnosti prijaviti putem vanjskih institucija kao što su financijska policija, zastupnici, novinari i slično.

2.3. Menadžerska etika

2.3.1 Ne-etičnost i razlozi ne-etičnosti

Sebičnost, želja za ostvarivanjem osobnih interesa i profita osnova su za nastanak ne-etičnosti u poslovanju. Svakodnevno smo, preko raznih medija, bombardirani raznim vijestima o aferama, skandalima i prevarama u poslovnom svijetu. Kršenje etičkih načela dodatno povećava i činjenica da postoje nemoralna ponašanja koja nisu obuhvaćena sankcijama zakona. Ta činjenica stvara mogućnost donošenja krivih odluka u poslovanju i na taj način velike štete.

„Ljudi koji su opsjednuti stvaranjem bogatstva, pohlepom, moći, statusom i ostalim sebičnim interesima, često u svojoj potrazi za «samo-dobiti» ostavljaju etička načela po strani“[47]

Pohlepa vlasnika ili menadžeri sa osjećajem potplaćenosti za svoj rad često mogu biti uzrokom nepoštovanja etičkih načela što rezultira nemoralnim postupcima, bez razmišljanja o tome hoće li to naštetiti drugima. Odluka o neetičkom ponašanju može biti i strah od gubljenja radnog mjesta, ali još opasnija je primjena uzrečice „svi to rade pa mogu i ja“.[48]

Mogući oblici neetičkog ponašanja su[49] :

- Razni oblici prijevara i obmana u poslovanju
- Oslobađanje pristojbi
- Proračunati oblici neplaćenih usluga i darova
- Prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja
- Razni oblici podmićivanja
- Porezne prijevare
- Nepravedno prisvajanje javnih sredstava

[47] Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J., Gamble, J. E., (2008): Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću, 4. cjelovito izdanje, MATE d.o.o. Zagreb, str.285.
[48] Dujanić, M.(2003): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova ekonomskog fakulteta Rijeka, god 21, svezak 1, str.58.
[49] Čehok, I., Koprek, I. i dr.(1996): Etika- priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb, str.161.

- Povreda prava pisaca, umjetnika, izumitelja kao i eventualno iskorištavanje njihova položaja
- Mutne kreditne i zajamske prakse
- Lažno prouzročen stečaj
- Krađa poslovnih tajni konkurentskih poduzeća
- Podmićivanje djelatnika drugih tvrtki
- Prijetnje neutemeljenim otkazima „novih vlasnika“
- Ponižavajuće postupanje s djelatnicima
- Ometanje slobode udruživanja radnika, ali i zloupotreba štrajka
- Zanemarivanje mjera sigurnosti na radu
- Ugrožavanje zdravlja i života radnika
- Razni oblici uništavanja okoliša

Neetično ponašanje osim što stvara materijalne štete, uništava i povjerenje između poslovnih partnera, a koje je vrlo teško steći. Isto tako, povjerenje se može narušiti i unutar same tvrtke ako se nemoralni postupci odnose na zaposlenike. Jedini način za sprječavanje nemoralnih postupaka je donošenje pravednih zakona koji djeluju nezavisno uz pravedno naknađivanje prouzrokovanih šteta.

2.3.2 Menadžerski etički pristupi

Pri donošenju odluka menadžeri se često koriste normativnom etikom u okviru koje su za njih relevantna četiri pristupa, a to su (Daft,144,1997)[50]:

1. **Utilitarni pristup**
2. **Individualistički pristup**
3. **Moralno-pravni pristup**
4. **Pristup pravde**

Utilitarni pristup se temelji na donošenju menadžerskih odluka na način da te odluke budu moralne i koriste najvećem broju ljudi. Ovaj pristup propisuje etičke standarde za menadžere, a koji se odnose na efikasnost, organizacijske ciljeve te sukob interesa. Stvaranje profita mora se temeljiti na visokoj kvaliteti proizvoda i postizanju najniže cijene za kupce, a sve uz istovremeno poštovanje ekoloških standarda i korištenje minimalnih potrebnih inputa.

[50] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.95.

Individualistički pristup smatra da donesene poslovne i etičke odluke moraju egzistirati na dugi rok ako su ispravne. One se moraju temeljiti na tome da se prema drugome treba odnositi na način kako bi htjeli da se netko odnosi prema nama. Sva odstupanja od dugoročno dobrih odluka su loše, a samo-interes i načini brže zarade uz neprovjerene metode mogu biti samo kratkoročni.

Moralno-pravni pristup ima za polazište temeljna ljudska prava i slobode koje se pri donošenju etičkih odluka ne smiju nikako povrijediti. Pri tome potrebno je uvažavati moralna prava poput prava na slobodu pristanka, pravo na privatnost, pravo na slobodu savjesti i slobodu govora te na pravo sigurnosti i života uz doličan proces u smislu prava na nepristrano saslušanje i pošten tretman.

Pristup pravde razlikuje tri tipa pravde koji su zasnovani na standardima jednakosti nepristranosti i poštenja :

1. Distributivna pravda izjednačava osobne dohotke za muškarce i žene ako rade isti posao. Samo ukoliko određen posao nosi veću odgovornost ili je jasno da određena osoba ima izraženo bolje vještine u obavljanju istog posla, može postojati razlika u plaći.

2. Proceduralna pravda zahtijeva poštovanje pravila za sve zaposlene. Pravila trebaju biti pravedna i moralna te njihovo poštovanje mora biti odraz uspješnog poduzeća i sposobnog, te pravednog vodstva.

3. Kompenzacijska pravda se odnosi na nadoknadu šteta oštećenoj strani od strane osobe koja je odgovorna i prizna svoju grešku. U poslovnom smislu, radnici nemaju mogućnost donošenja najvažnijih odluka nego menadžment, što znači da tako nisu ni odgovorni za nastanak eventualne štete zbog krivih odluka menadžmenta. Zbog toga imaju pravo na naknadu štete u štetnom slučaju.

2.3.3 Menadžersko etičko odlučivanje

Postoji niz faktora koji utječu na menadžersko etičko odlučivanje od kojih su najznačajniji organizacijska struktura i kultura, te osobne karakteristike menadžera i ostalih zaposlenika. Menadžeri su ključne osobe u provođenju etičkih normi u poduzeću i imaju najveći utjecaj na zaposlenike koji će se prema organizaciji, klijentima i potrošačima ponašati onako kako su se prema njima odnosili menadžeri. Dakle, menadžerski posao je pun etičkih dilema kojima treba znati upravljati i zbog toga je jako složen. Etičke dileme nastaju kad

pojedinac ili grupa utječe na boljitak ili štetu ostalih sudionika u poslovanju. Ti sudionici nisu samo unutar organizacije nego se to odnosi i na sudionike iz vanjske okoline.

Faktore koji utječu na menadžersko odlučivanje možemo grupirati u tri glavne skupine[51]:

1. **Individualne karakteristike**
2. **Strukturne varijable**
3. **Organizacijska kultura**

Individualne karakteristike određuju menadžera i njegovo etičko odlučivanje s obzirom na tri vrste odrednica koje ga čine različitim od drugih osoba. **Vrijednosti** su prva odrednica koje menadžer donosi u organizaciju svojim dosadašnjim uvjerenjima i odgojem stečenim u obitelji, školi i društvu iz kojeg je potekao. **Snaga ega** je odrednica koja razlikuje menadžere s obzirom na utjecaje iz okoline. Oni koji uz posjedovanje jakog ega, slabo reagiraju u svojim odlukama na utjecaj okoline i čine ono za što su uvjereni da je ispravno razlikuju se od menadžera koji uvažavaju vanjske utjecaje, a koji dosta utječu na njihove prosudbe i odluke. **Locus kontrole** razlikuje menadžere koji imaju mišljenje da izričito sami kontroliraju svoju sudbinu od onih koji su mišljenja da je njihova sudbina ovisna o sreći i životnim šansama koje u pravom trenutku treba pravilno iskoristiti. Zbog toga su menadžeri koji misle da sami kontroliraju svoju sudbinu spremniji prihvatiti odgovornost za svoje postupke.

Strukturne varijable određuju etički izbor menadžera na način da određene organizacijske strukture na to odlučivanje utječu pozitivno, a neke negativno. Imamo pet strukturnih varijabli koji utječu na menadžersko etičko odlučivanje :

- Formalna pravila i propisi koji trebaju biti dobro definirani i bez nejasnoća u opisu poslova i kodeksa ponašanja jer u protivnom postoji opasnost od ne-etičkog ponašanja
- Ponašanje nadređenih mora biti etično jer to izravno utječe na etično ili ne-etično ponašanje podređenih
- Sustav procjene performansi funkcionira u ovisnosti o usmjerenju sustava i njegovih ciljeva. Tako npr. sustav okrenut isključivo maksimalizaciji ostvarenih rezultata može dovesti do ne-etičkih postupaka menadžera
- Nagrade su vezane za sustav procjene performansi jer ostvarivanje zadanih ciljeva donosi nagradu ili kaznu što također utječe na menadžerske etičke odluke

[51] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.97.

- Pritisak posla odnosi se na obujam posla koji treba izvesti u što kraćem vremenskom razdoblju. Na taj način menadžerske etičke odluke mogu doći u opasnost ako je menadžer prisiljen na ostvarivanje rezultata i velikog obujma posla u prekratkom vremenu

Organizacijska kultura ima velik utjecaj na menadžersko etičko odlučivanje jer ukoliko postoji okolina, u kojoj menadžer djeluje, sa visokim etičkim standardima to će utjecati i na njegovo odlučivanje koje će biti odgovornije i preciznije. Isto tako u slučaju okoline sa slabim etičkim standardima, desit će se da niže razine organizacije i njene jedinice izrazitije utječu na ponašanja u organizaciji kao cjelini.

2.3.4 Načela etičkog menadžmenta

Menadžer u poduzeću mora biti primjer poštovanja etičkih načela gdje nije bitan samo njegov govor nego i njegovi neizravni signali koje šalje svojim ponašanjem. U svom poslu menadžeri bi trebali izbjegavati[52] :

- Pogaziti zadanu riječ
- Promicati ono za što su uvjereni da je nekorisno ili štetno
- Prodavati namirnice ili drugu robu za koju zna da je štetna za zdravlje ili joj je istekao rok trajanja
- Ilegalno se služiti tuđim vlasništvom (presnimavanje, kopiranje…)
- Krivotvoriti ili imitirati tuđe zaštitne znakove čak i kad nisu zaštićeni
- Primati poslovne darove velike vrijednosti za protupravne usluge
- Krivotvoriti službene isprave

Vrlo ugledni i etični menadžeri pridržavaju se ovih smjernica[53]:

- Poštuju duh i slovo zakona
- Govore istinu
- Pokazuju poštovanje prema ljudima
- Drže se zlatnog pravila da drugima ne čine ono što ne žele da učine njima
- Prakticiraju sudjelovanje - spoznajući potrebe drugih umjesto odlučivanja za njih
- Djeluju uvijek kad imaju obvezu i odgovornost da pomognu drugima

[52] Dujanić, M.(2003): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova ekonomskog fakulteta Rijeka, god 21, svezak 1, str.59.
[53] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.554.

Menadžeri trebaju stvoriti organizacijsku klimu u kojoj neće biti potrebe za „zviždačima“, a što se može postići slijedećim mjerama (Kreitner, 1989, 746)[54]:

- Poticanjem slobode izražavanja kontroverznih i različitih stajališta
- Efikasnom organizacijom procedura za pritužbe kojima će se problemi saslušati i raspraviti bez odlaganja
- Saznati što zaposlenici misle o politici društveno odgovornog ponašanja u tvrtki te izvršiti potrebne promjene
- Dokazati zaposlenicima da menadžment poštuje njihovu savjesnost
- Nepovoljan tretman prema „zviždačima“ će voditi do nepovoljnog javnog mišljenja

Menadžerski etički kodeks ponašanja sastoji se od sljedećih načela[55] :

1. Posao menadžera je stvaranje profesionalnog okruženja i pravedno rješavanje nesuglasica
2. Odbijanje darova koji se daju za protuuslugu
3. Prihvaćanje humanitarne funkcije i sponzorstva
4. Pratiti promjene u okruženju i njima prilagođavati ciljeve
5. Spoznati potrebe potrošača i zadovoljiti ih
6. Ne obmanjivati potrošače
7. Čuvati poslovne tajne
8. Interese poduzeća uskladiti s javnim interesom
9. Odricanje od mita
10. Zauzimati se za ekološke norme
11. Štedljivo raspolagati sa sirovinama i energijom

2.3.5 Etičke dileme

Osim organizacije i vođenja poslovanja tvrtke, menadžeri su odgovorni i za etičko poslovanje pri čemu nailaze na brojne etičke dileme. Etičke dileme predstavljaju sukob dobrog i lošeg, odnosno konflikt složenih vrijednosti na koje je teško dati odgovor pa menadžer odgovore donosi u skladu sa temeljnim moralnim vrijednostima. Ipak, tri su osnovna pitanja koja menadžer treba imati na umu kad donosi neku odluku, a to su da li je

[54] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.105.
[55] Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., (2012): Poslovna etika i multikultura, Sinergija d.o.o., Rijeka, str.78.

određena donesena odluka zakonita, ispravna i uravnotežena. Zbog toga, ova pitanja tjeraju pojedince na promišljanje i odgovornost u svojim obvezama, dužnostima i donošenju odluka.

Neke **dileme s kojima se susreću menadžeri**[56] su pohlepa, prikrivanje i netočno prikazivanje stanja u izvješćima, navođenje na pogrešne zaključke o proizvodima, kršenje date riječi ili prevara u vezi dogovorenih uvjeta ili rokova, usvajanje poslovne politike koja će imati za rezultat da drugi moraju lagati kako bi se posao završio, nedovoljna lojalnost poduzeću u nepovoljnim vremenima, slaba kvaliteta, samouvjerenost na rizik poduzeća, ponižavanje podređenih, slijepo pokoravanje autoritetu, sukob interesa, dogovaranje cijena, popuštanje da se ukaže na neetične postupke, zanemarivanje obitelji ili osobnih potreba, dodvoravanje ljudima koji se nalaze više na hijerarhijskoj ljestvici, umjesto savjesnog obavljanja posla, namjerno nepotpuno izvješćivanje zaposlenih, sklapanje ugovora sa sumnjivim poslovnim partnerima, odbijanje prihvaćanja odgovornosti za krive postupke učinjene namjerno ili nenamjerno …

2.3.6 Tipovi etičkog menadžmenta

U obavljanju menadžerskog posla mogu se prepoznati tri tipa menadžerske etike, a to su moralan, amoralan i nemoralan menadžment.[57]

Moralan menadžment u donošenju odluka poštuje načela poslovne etike, slijedi zakonska pravila, vodi računa o pravdi i poštovanju prava svih zainteresiranih za navedeno poslovanje, a isto tako svoje poslovanje za budućnost gradi ne samo na vlastitim interesima nego uzimajući u obzir društvo u cjelini.

Amoralan menadžment može biti namjeran i nenamjeran. Namjeran amoralan menadžment smatra da je poštovanje etičkih načela primjereno za neke druge aspekte života pa ih ne poštuje u cjelini, dok nenamjeran amoralan menadžment to nepoštovanje temelji na nepažljivosti i ignoriranju etičkih pravila, te neosjetljivosti na posljedice takvog djelovanja.

Nemoralan menadžment uopće ne poštuje etička moralna načela u svom poslovanju i ima jedini interes u stvaranju profita pod svaku cijenu. Zakonske odredbe želi zaobići, a društveno odgovorno poslovanje mu nije važno kao ni sve posljedice koje takvo ponašanje nosi.

---

[56] Pupovac, D. (2006): Etika za menadžere, str.6. http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871 , posjećeno [28.02.2016.]

[57] Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb, str.539.

2.4 Društveno odgovorno poslovanje

2.4.1 Definicije i razvoj društveno odgovornog ponašanja

Još u antičko doba filozofi su proučavali vezu između trgovanja i moralnog života. Tijekom 16. i 17. stoljeća i početkom stvaranja obrtništva pa sve do sedamdesetih godina 20. stoljeća postojala je paradigma o nepovezanosti prirodnih resursa i ekonomskog rasta, odnosno prirodni resursi su se smatrali neograničenim i smatralo se da se isti mogu nekontrolirano trošiti bez svijesti o njihovom ugrožavanju. Važno je bilo stvoriti profit i sve je bilo podređeno samo tim ciljevima. Početkom 20.stoljeća tvrtke koje su temeljile svoj rad isključivo na profitu došle su u sukob s javnim mnijenjem i udruženjima civilnog sektora koji su počeli zahtijevati odgovornost tvrtki u poslovanju (Takala,1999)[58]. Na taj način društveno odgovorno ponašanje tvrtki postalo je rezultat straha od društvene ili državne osude. Danas je društveno odgovorno poslovanje dio korporacijske održivosti čiji koncept je rezultat UN-ovih nastojanja da se ekonomski i socijalni razvoj kao i zaštita okoliša usmjere prema budućnosti i nasljeđu budućim generacijama koji također zaslužuju jednako kvalitetan život kao mi danas.[59]S lijedi nekoliko definicija društveno odgovornog poslovanja iz literature:

Europska komisija **društvenu odgovornost poduzeća** definira kao koncept prema kojem poduzeće na **dobrovoljnom principu** integrira brigu o društvenim pitanjima i zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima (vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnošću)(Ćorić, G.).[60]

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je koncept u kojem kompanije integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje te u odnose sa svojim dionicima, sve na dragovoljnoj bazi.[61]

Održivo i odgovorno poslovanje poduzeće je nemoguće bez zadovoljnih kupaca, dobavljača, zaposlenika i društva općenito. Da bi se to postiglo potrebno je stalnim djelovanjem stjecati povjerenje između poduzeća i navedenih skupina. Na društveno odgovorno ponašanje utječe i pritisak javnosti te činjenica da će svatko prije željeti surađivati sa poduzećem koje je društveno odgovorno nego sa onim koje nema takvu reputaciju.

---

[58] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.439.
[59] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.440.
[60] Krkač, K. (2007): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM, Zagreb, str.380.
[61] Pavić-Rogošić, L.(2010) : Održivi razvoj, Odraz.hr, http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf , posjećeno [04.03.2016.]

2.4.2 Modeli društveno odgovornog poslovanja

Kao odgovor na pitanje da li poduzeće treba služiti isključivo prema zadovoljavanju ekonomskih ciljeva ili istovremeno i ekonomskih i socijalnih razlikujemo **dva modela društveno odgovornog poslovanja**[62]:

Stockholder model ili klasični ekonomski model predstavlja način vođenja poduzeća na način da se isključivo nastoji oko stvaranja profita. Poduzeće se prvenstveno smatra privatnim vlasništvom i njegova primarna zadaća je stvaranje dobrobiti za njihove vlasnike.

Stakeholder model ili socioekonomski model u obzir uzima osim stvaranja profita još jedan cilj, a to je da poslovanje poduzeća mora služiti i društvu u cjelini. Tako postoje stakeholderi u užem smislu koje predstavljaju zaposlenici, kupci, dobavljači, dioničari i sl. te stakeholderi u širem smislu koje predstavljaju grupe pojedinaca iz sveukupnog društva, a koje mogu utjecati na poslovanje poduzeća gdje spadaju vladine organizacije, različita udruženja, konkurenti, sindikati, tisak i slično. Za poduzeće se može reći da je društveno odgovorno ako vodi računa o svim stakeholderima i njihovim interesima

Postoje pobornici i protivnici društveno odgovornog poslovanja, pa tako i argumenti za i protiv takvog načina poslovanja (Kreitner, 1989, 726-727)[63] :

● **Argumenti za društveno odgovorno poslovanje** predstavljaju društveno odgovorno poduzeće kao čimbenika koji je uključen u društvena pitanja i koji svojim resursima može riješiti složene društvene probleme te svojim uspjesima činiti i sveukupno društvo boljim. Dobrovoljnim angažmanom na polju društveno odgovornog poslovanja poboljšat će svoje poslovanje te spriječiti eventualno nezadovoljstvo sveukupnog društva i moguće sankcije prema sebi u slučaju zanemarivanja društva u cjelini.

● **Argumenti protiv društveno odgovornog poslovanja** ističu da ulaganja poduzeća u društveno odgovorno poslovanje nepotrebno smanjuje dioničarski kapital, a menadžere sprječava u njihovoj potpunoj uspješnosti u stvaranju isključivo profita. Isto tako, menadžeri nisu izabrani da odgovaraju za probleme šire društvene zajednice, a sama temeljna djelatnost poduzeća, bez djelovanja prema sveukupnom društvu, je sasvim dovoljna i ima na sveukupno društvo dovoljan utjecaj.

[62] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.100.
[63] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.101.

2.4.3 Razine društveno odgovornog poslovanja

Razlikujemo četiri razine društveno odgovornog poslovanja koje imaju svoju hijerarhiju i dijele se ovisno o njihovoj veličini i tome koliko im često menadžeri pristupaju prilikom donošenja poslovnih odluka.[64]



Slika 5. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća (Daft, 1997, 154)

Izvor: Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.102.

Kao što se može vidjeti iz gornje slike **ekonomska odgovornost** je prioritet svakog poduzeća i njegova najšira razina društveno odgovornog poslovanja. Odnosi se na stvaranje dobara i usluga, a samim tim i maksimalizaciju profita sve dok se ta maksimalizacija postiže u granicama poštovanja zakona i moralnih načela poslovanja.

Slijedeća razina društvene odgovornosti poduzeća usmjerena je na **poštovanje zakonskih odredbi** koje je definiralo društvo u cjelini jer i ono počiva na pravilima, zakonima i propisima pa se isto očekuje i od poduzeća koje mora svoje ekonomske ciljeve ostvarivati u zadanim zakonskim okvirima.

Razina društvene odgovornosti koja se odnosi na **etičku odgovornost** poduzeća predstavlja donošenje pravednih i poštenih odluka u skladu sa etičkim načelima u cilju poštovanja svih zaposlenika te uz sprječavanje mogućih odluka pojedinaca na štetu poduzeća.

[64] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.101.

Diskrecijska razina društveno odgovornog poslovanja poduzeća predstavlja dobrovoljan doprinos poduzeća prema sveukupnoj zajednici bez očekivanja povrata, pa je stoga ta djelatnost najviši kriterij socijalne odgovornosti.

2.4.5 Strategije društveno odgovornog poslovanja

Strategije društveno odgovornog poslovanja dijelimo na četiri tipa[65]:

● **Opstruktivna strategija** je strategija koju koriste poduzeća koja na specifične društvene zahtjeve odgovaraju ignoriranjem, negiranjem odgovornosti i željom za zadržavanjem postojeće situacije

● **Defenzivna strategija** je karakteristična za poduzeća koja koriste zakonska sredstva i marketing kako bi izbjegli preuzimanje dodatnih odgovornosti prema specifičnim društvenim zahtjevima

● **Adaptivna strategija** predstavlja strategiju poduzeća koje je pod pritiskom javnosti prihvatilo odgovornost u poduzimanju akcija za ekonomske, zakonske i etičke probleme društva u cjelini

● **Pro-aktivna strategija** je strategija poduzeća koje je lider i primjer drugim poduzećima u provođenju akcija usmjerenih na zadovoljavanje specifičnih društvenih zahtjeva

[65] Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb, str.103.

3. IMPLEMENTACIJA NAČELA POSLOVNE ETIKE U HEP GRUPI

3.1 Predstavljanje HEP grupe

Hrvatska elektroprivreda (HEP grupa) je nacionalna elektroenergetska tvrtka koja se bavi proizvodnjom, prijenosom i distribucijom električne energije sa tradicijom dužom od sto godina , a posljednjih desetljeća u svom portfelju djelatnosti ima i opskrbu kupaca toplinom te distribuciju plina. Proizvodnja električne energije ima instaliranu snagu od 4000 MW dok proizvodnja topline ima snagu 1242 MW[66]. Instalirana snaga u proizvodnji električne energije podijeljena je na 26 hidroelektrana, suvlasništvo u nuklearnoj elektrani „Krško“ u Sloveniji, devet solarnih elektrana i osam termoelektrana. Toplinska energija se proizvodi i distribuira u Zagrebačkoj županiji i na području gradova Osijeka i Siska. Sa prirodnim plinom ova tvrtka opskrbljuje kupce na području Virovitičko- podravske, Osječko-baranjske i Požeško-slavonske županije. Od ostalih djelatnosti možemo spomenuti Nastavno obrazovni centar za stručno obučavanje i osposobljavanje odraslih za rad na elektroenergetskim postrojenjima i rad pod naponom, te tvrtku kćer koja upravlja neposlovnom imovinom grupe i korištenjem iste u turističkom poslovanju.

Svoje poslovanje HEP grupa temelji na ekološki prihvatljivoj proizvodnji električne i toplinske energije, na energetskoj učinkovitosti i održivom poslovanju uz osiguranje visoke kvalitete svojih usluga i minimalne troškove za svoje kupce. **Misija** tvrtke je sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom uz visok stupanj društvene odgovornosti. **Vizija** tvrtke je da bude lider, s rastućim udjelom u regiji, na području proizvodnje, distribucije i opskrbe električnom energijom uz sigurnu i kvalitetnu uslugu.

Temeljne vrijednosti HEP grupe[67] predstavljaju :

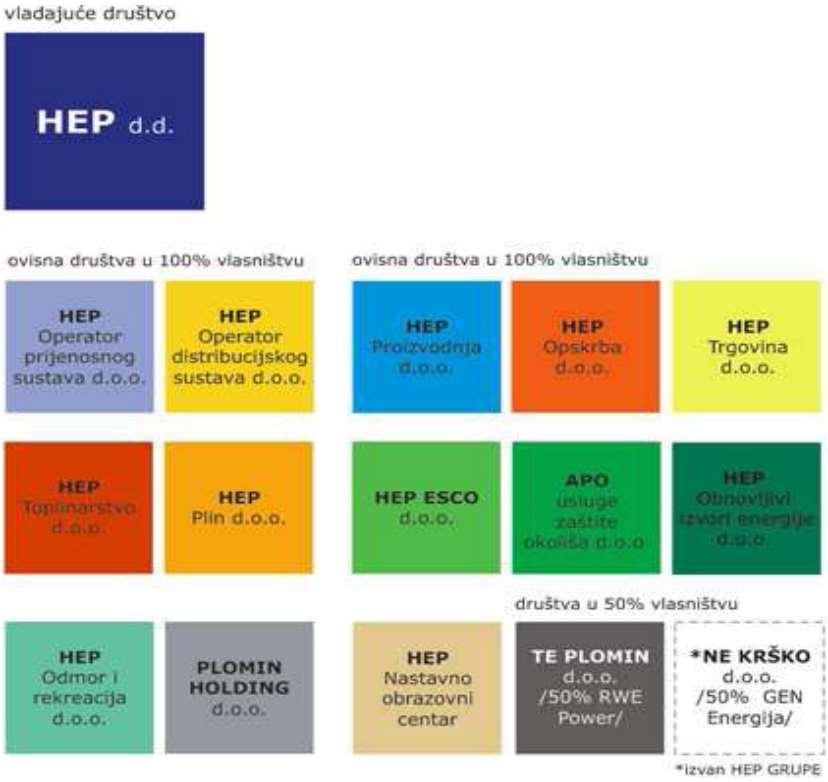
- Kompetentnost i inovativnost, kojom se njezini radnici smatraju najvrjednijim njezinim potencijalom u provođenju misije i vizije tvrtke koji uz nove ideje i kreativnost te razvijanje znanja i sposobnosti stvaraju nove vrijednosti
- Kvaliteta i poslovna izvrsnost, koja se ogleda kroz povećanje kvalitete proizvoda i usluga, sa ciljem ostvarivanja zahtjeva i očekivanja svih zainteresiranih skupina za ovu tvrtku

[66] http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx, , posjećeno [17.03.2016.]
[67] http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx, , posjećeno [17.03.2016.]

● Poštenje, kroz profesionalno i savjesno građenje odnosa sa radnicima, kupcima i poslovnim partnerima. Načela poslovnog ponašanja definirani su etičkim kodeksom i nultom stopom tolerancije na korupciju

● Odgovornost prema okolišu, gdje se proizvodnja , distribucija i prijenos energije vrši na ekološki prihvatljiv način, a potrošači se potiču na učinkovitu i racionalnu njenu upotrebu te uz poticanje, razvoj i uporabu obnovljivih izvora energije

Hrvatska elektroprivreda d.d. je osnivač i jedini vlasnik društava HEP grupe koji objedinjuje vođenje ovisnih društava.[68] Na ovisna društva ugovorno je prenesena mogućnost samostalnog upravljanja, ali uz zadržavanje vlasništva Hrvatske elektroprivrede d.d. nad imovinom čitave grupe koju možemo vidjeti na slijedećoj slici :



Slika 6. HEP grupa društava

Izvor : http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx , posjećeno [17.03.2016.]

[68] http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx , posjećeno [17.03.2016.]

3.2 Razvoj poslovno etičnog ponašanja u HEP grupi

HEP grupa je poslovni sustav koji upravlja značajnim sredstvima i imovinom, zapošljava velik broj radnika i provodi postupke nabave velikih vrijednosti. Zbog toga ima veliku društvenu odgovornost pa je etičnost u njezinu poslovanju nužna i osnovni je uvjet za izgradnju društveno odgovorne poslovne sredine. Uprava tvrtke je svjesna činjenice da samo sustavnom primjenom i uvažavanjem etičkih načela u svim poslovnim aktivnostima može postići lakše snalaženje u etičkim dvojbama koje svakodnevno susrećemo. Koristi za tvrtku su ovakvim načinom donošenja odluka i poslovanja višestruki i obuhvaćaju ne samo smanjenje troškova kao posljedicu neetičkog ponašanja radnika i menadžmenta, nego i jačanje pozitivnog imidža tvrtke u javnosti te jačanje timskog rada i etične klime u organizaciji.

Koraci u procesu stvaranja temelja za razvoj poslovno etičnog ponašanja započinju svjesnošću uprave tvrtke o važnosti poslovne etike, međutim bez njene potpore i pokretanja akcija nema pravog uspjeha. Srećom u okviru ove tvrtke postoje nastojanja i akcije u vidu konstantne edukacije radnika, praćenja etičkog ponašanja i rješavanja slučajeva povrjeđivanja etičkih načela. Konstantnim unaprjeđivanjem i usavršavanjem etičnog ponašanja poboljšavaju se i mogućnosti ostvarivanja misije i vizije tvrtke. Donošenjem Etičkog kodeksa i mjerama suzbijanja korupcije učinjeni su veliki koraci u poboljšanju poslovno etičnog ponašanja u HEP grupi.

3.3 Etički kodeks HEP grupe

3.3.1 Osnovne odrednice etičkog kodeksa

Na temelju članka 27. točka 4. Statuta Hrvatske elektroprivrede d.d. i Ugovora o međusobnim odnosima HEP-a d.d. i ovisnih društava, Uprava Hrvatske elektroprivrede d.d. je na sjednici dana 1. lipnja 2010. donijela Etički kodeks.[69] Etički kodeks donio se s ciljem ostvarivanja vizije i misije te strateških ciljeva HEP grupe kako bi načinom poslovanja, poslovnom uspješnošću i kvalitetom pruženih usluga postala ugledna i prepoznatljiva elektroenergetska tvrtka sa obilježjima koji su sukladni sa europskom praksom. Etičkim kodeksom uređuju se pravila dobrog ponašanja svih radnika HEP-a, utemeljena na Ustavu, zakonima, Kodeksu etike u poslovanju Hrvatske gospodarske komore, Strategiji suzbijanja korupcije, Akcijskom planu Vlade Republike Hrvatske od 26. lipnja 2008. godine,

[69] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

Antikorupcijskom programu za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu te općim aktima društava HEP grupe.

3.3.2 Načela poslovnog ponašanja

Načela poslovnog ponašanja trebaju se zasnivati na zakonitosti rada i poslovanja, profesionalnosti, stručnosti, savjesnosti, objektivnosti, neovisnosti, razvidnost i nepristranosti u radu, odgovornosti i nultoj stopi tolerancije prema korupciji. Ovo se posebno odnosi na područja poslovne aktivnosti HEP-a koja utječu na njegov ugled i položaj u poslovnom okruženju. Načela definiraju način rada i poslovnog ponašanja, sukladno profesionalnim standardima rada i temeljnim etičkim vrijednostima za Upravu, menadžment i radnike HEP-a. Uprava, menadžment i radnici u svom radu trebaju dosljedno primjenjivati i poštivati zakone, ostale propise i akte HEP-a, primjenjivati i provoditi stručne, poslovne standarde i norme te etička načela i na taj način osigurati poslovni ugled i tržišni položaj HEP-a.[70]

Pri obavljanju svojih poslova i zadataka, Uprava, menadžment i radnici moraju raditi profesionalno, stručno, savjesno, objektivno, neovisno, razvidno i nepristrano, te odgovorno. Isto tako trebaju izbjegavati sudjelovanje u svim aktivnostima koje mogu štetiti njihovoj profesionalnosti, stručnosti, savjesnosti, objektivnosti, neovisnosti, razvidnosti, nepristranosti i odgovornosti te se moraju suzdržavati od aktivnosti koje su suprotne interesima HEP grupe. HEP grupa sukladno Antikorupcijskom programu, u svojem poslovanju promicat će pristup nulte tolerancije na korupciju, kao jedan od prioritetnih ciljeva u realizaciji Strategije. Promicanje pristupa nulte tolerancije na korupciju ima za cilj prevenciju, suzbijanje, razotkrivanje i sankcioniranje svih oblika korupcije kao štetne društvene pojave koja narušava temeljne društvene vrijednosti.[71]

3.3.3 Povjerljivost i tajnost u poslovanju te zaštita podataka

Uprava, menadžment i radnici HEP-a su obvezni osigurati povjerljivost i tajnost te zaštitu poslovnih podataka, dokumenata i informacija o radu i poslovanju, sukladno općem aktu HEP-a o poslovnoj tajni. Podatke koje dobiju na korištenje ili na uvid tijekom obavljanja svojih poslova moraju koristiti sukladno aktima HEP-a. Ne smiju ih koristiti za osobnu korist ili načinom koji bi mogao negativno utjecati na poslovni ugled, rezultate poslovanja i tržišni

[70] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[71] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

položaj HEP-a. Čuvanje povjerljivosti podataka i tajnosti informacija koje su Upravi, menadžmentu i radnicima dostupni u okviru rada, ako bi njihovo objavljivanje moglo utjecati na predmet pregovaranja na tržištu je obvezno. Ne smiju se iznositi povjerljivi podaci i informacije o kupcima, dobavljačima, vjerovnicima ili drugim zainteresiranim stranama osim onih koji su propisani posebnim zakonom. Bez prethodnog odobrenja Uprave ili pretpostavljenog rukovoditelja, sukladno aktima HEP-a, radnici ne smiju iznositi informacije u javnost i davati izjave ili intervjue predstavnicima sredstava priopćavanja, kao ni trećim osobama. Bez prethodnog pisanog odobrenja poslovnog partnera, povjerljivi podaci poslovnih partnera se ne smiju davati vanjskim osobama ili ustanovama, uz iznimku opravdanog zahtjeva mjerodavnih državnih tijela i organa. Povjerljive podatke može se davati unutar HEP-a samo suradnicima kojima su oni nužni za obavljanje njihovih poslova.[72]

3.3.4 Sukob interesa

Uprava, menadžment i radnici su obvezni biti lojalni HEP-u. Stoga, nije dopušteno sudjelovati u bilo kakvim aktivnostima koje dovode u pitanje lojalnost HEP-u ili mogu dovesti do sukoba interesa te negativno utjecati na poslovanje ili ugled HEP-a. Članovi Uprave, menadžment i radnici kao i članovi njihove uže obitelji, ne mogu obavljati i poduzimati sljedeće aktivnosti:[73]

• imati tvrtku u vlasništvu, pretežitom vlasništvu i vlasničke udjele u društvu čiji je predmet poslovanja jednak ili sličan predmetu poslovanja HEP-a koji je upisan u registar trgovačkog suda i imati poslovne odnose s HEP-om, bez suglasnosti Uprave društva odnosno Nadzornog odbora

• biti član uprave, nadzornog odbora ili predsjednik skupštine i drugih tijela u trgovačkim društvima - poslovnim partnerima HEP-a i društvima koja imaju jednake ili slične djelatnosti koju obavlja HEP - bez suglasnosti Uprave društva, odnosno Nadzornog odbora

• obavljati poslove u ime HEP-a s trgovačkim društvima koja su u njihovom vlasništvu, pretežitom vlasništvu ili u vlasništvu članova njihove uže obitelji ili u njima rade članovi uže obitelji

• baviti se bilo kojim posredničkim funkcijama za trećega u poslovnim odnosima sa HEP-om

[72] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[73] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

• obavljati poslove u ime HEP-a s trgovačkim društvima koja su u njihovom vlasništvu, pretežitom vlasništvu ili u vlasništvu članova njihove uže obitelji ili u njima rade članovi uže obitelji

• baviti se bilo kojim posredničkim funkcijama za trećega u poslovnim odnosima sa HEP-om

• ako imaju vlasnički udjel ili drugi interes u nekoj tvrtki izvan HEP-a, ne smiju pružati usluge ili biti angažirani u savjetodavnom ili revizorskom radu, bez suglasnosti Uprave društva, odnosno Nadzornog odbora. U slučaju opravdane sumnje da postoje navedene okolnosti, članovi Uprave i menadžment trebaju od Nadzornog odbora, odnosno Uprave društva zatražiti pisano odobrenje za obavljanje navedenih poslova

3.3.5 Darovi

Darom u smislu ovog Etičkog kodeksa smatra se novac, stvari veće vrijednosti, prava i usluge dane bez naknade, koje primatelja dovode ili mogu dovesti u ovisnički odnos ili kod njega stvaraju obvezu prema darovatelju. Primanje i davanje darova između poslovnih partnera nije dopušteno. Iznimno je dopušteno primiti i zadržati dar poslovnog partnera u vrijednosti do 500,00 kuna, koji je darovan samoinicijativno i u skladu s dobrim poslovnim običajima. Primanje i davanje darova među poslovnim partnerima, treba uvijek koristiti poboljšanju ugleda Društva, uz poštovanje običaja poslovne sredine.[74]

3.3.6 Ljudska prava, rad na siguran način i zaštita okoliša

Ljudska prava radnika, odnos prema kupcima, poslovnim partnerima, medijima i javnosti i svim zainteresiranim skupinama, moraju se uspostavljati i održavati na visokoj etičkoj razini. Neprihvatljiva je diskriminacija bilo kojeg čovjeka, a radnici HEP-a ne smiju biti diskriminirani temeljem rase, spola, dobi, vjere, nacionalnosti, spolnog opredjeljenja, bračnog stanja, članstva ili ne članstva u političkoj stranci ili sindikatu, tjelesnih ili duševnih poteškoća niti po bilo kojem drugom utemeljenju. Uprava, menadžment i radnici su obvezni u svom radu pridržavati se pravila rada na siguran način i pritom skrbiti za osobnu sigurnost i zdravlje, kao i sigurnost i zdravlje drugih radnika, ali i za sigurnost postrojenja i opreme te voditi posebnu brigu o zaštiti okoliša.[75]

[74] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[75] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

3.3.7 Odnosi s javnošću

HEP obavlja javnu uslugu i stoga njegovo poslovanje mora biti razvidno i otvoreno javnosti, kupcima, sredstvima javnog priopćavanja i ostalim zainteresiranim skupinama javnosti. Rad i djelovanje Uprave, menadžmenta i radnika izravno utječu na percepciju javnosti o HEP-u, na njegove temeljne vrijednosti, tržišni položaj, rezultate poslovanja i razumijevanje strateških ciljeva i ukupne poslovne politike. Uprava, menadžment i radnici ne smiju svojim ponašanjem negativno utjecati na ugled HEP-a, kao ni svjesno sudjelovati u aktivnostima koje su u suprotnosti sa zakonima i aktima HEP-a i ovim Etičkim kodeksom. Uprava, menadžment i radnici u odnosima s kupcima i poslovnim partnerima moraju biti promicatelji vrijednosti HEP-a. Predsjednik Uprave HEP d.d. i radnici koje on ovlasti, mogu sredstvima javnog priopćavanja i drugim nositeljima javnog mišljenja i zainteresiranim skupinama davati informacije o poslovanju HEP-a, kao i druge informacije o aktivnostima unutar HEP-a. Direktori ovisnih društava HEP grupe, odnosno radnici koje oni ovlaste, mogu sredstvima javnog priopćavanja i drugim nositeljima javnog mišljenja i zainteresiranim skupinama davati informacije samo iz djelokruga rada društva kojim rukovode.[76]

Informacije tehničke naravi , poput prekida isporuke električne i toplinske energije, isporuku plina, kvarova, radova i sličnog, mogu davati direktori pripadajućih organizacijskih jedinica kojima rukovode u proizvodnim, prijenosnim i distribucijskim područjima. Radnici koji su aktom HEP-a zaduženi za davanje informacija sredstvima javnog priopćavanja i drugim nositeljima javnog mišljenja, moraju to činiti korektno, osmišljeno, susretljivo i u dobroj namjeri, imajući na umu ciljeve i zadatke poslovne politike i ugled HEP-a. U slučaju da neovlašteni radnici HEP-a daju netočne, zlonamjerne i za ugled HEP-a štetne informacije sredstvima javnog priopćavanja i drugim nositeljima javnog mišljenja, protiv njih će se poduzeti mjere sukladno općim aktima HEP-a koji uređuju takva postupanja.[77]

3.3.8 Zapošljavanje i promicanje radnika

U postupku zapošljavanja ili odabira, kao i promicanja radnika, moraju se poštivati etička načela o zapošljavanju i promicanju radnika. Zapošljavanje i promicanje radnika treba

[76] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[77] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

se temeljiti isključivo na stručnosti, zalaganju i rezultatima njihova rada. Neprihvatljiv je nepotizam u zapošljavanju i promicanju radnika.[78]

3.3.9 Povjerenici za etiku

U svakom društvu HEP grupe predsjednik Uprave/direktor društva imenuje povjerenike za etiku. Povjerenici za etiku zaprimaju pritužbe radnika i drugih zainteresiranih pravnih i fizičkih osoba (u daljnjem tekstu zainteresiranih osoba) na neetično i moguće koruptivno postupanje radnika, provode postupak ispitivanja utemeljenosti i pritužbe, vode evidenciju o zaprimljenim pritužbama, prate primjenu Etičkog kodeksa u društvu u kojem su imenovani, promoviraju etičko ponašanje u međusobnim odnosima radnika i odnosima radnika prema kupcima te daju savjete radnicima o etičnom ponašanju. U postupku ispitivanja utemeljenosti pritužbe, povjerenici za etiku samostalno izvode dokaze, pribavljaju pisane izjave radnika na koje se odnosi pritužba i izjave svjedoka i po potrebi izjave podnositelja pritužbe, traže pisana očitovanja od mjerodavnih organizacijskih jedinica te poduzimaju druge radnje potrebne za utvrđivanje činjeničnog stanja. O provedenom postupku ispitivanja utemeljenosti pritužbe, povjerenici za etiku dužni su podnijeti pisano izvješće predsjedniku uprave/direktoru društva. Povjerenici za etiku dužni su provesti postupak ispitivanja utemeljenosti i anonimne pritužbe. Poslodavac je obvezan imenovanom povjereniku za etiku omogućiti obavljanje poslova iz ovog članka tijekom radnog vremena, potrebnu edukaciju, odnosno osigurati uvjete za nesmetani rad i djelovanje. Podaci o osobi povjerenika s podacima o mjestu rada i telefonskom broju, odnosno e-mail adresi moraju biti istaknuti na svim oglasnim pločama poslodavca, te objavljeni na intranetskom portalu „Infohep“ i na internetskoj stranici HEP-a.[79]

Povjerenici za etiku dužni su u primjerenom roku, a najdulje u roku od trideset dana od dana primitka pritužbe, provesti postupak ispitivanja utemeljenosti pritužbe i dostaviti pisano izvješće predsjedniku uprave/direktoru društva, koji je dužan u roku od osam dana razmotriti izvješće i po potrebi pokrenuti postupak utvrđen zakonom, drugim propisom ili pravilnikom o radu društva, te obavijestiti povjerenika za etiku. Na zahtjev povjerenika za etiku, tijekom postupka ispitivanja utemeljenosti pritužbe, predsjednik uprave/direktor društva dužan je povjerenika za etiku osloboditi obavljanja poslova radnog mjesta na koje je raspoređen. Predsjednik uprave/direktor društva, daje odgovor na pritužbu najkasnije u roku od šezdeset dana od dana njena primitka. U slučaju da predsjednik uprave/direktor društva ili osoba koju

[78] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[79] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

on ovlasti, ne dostavi odgovor na pritužbu u roku od šezdeset dana ili podnositelj pritužbe nije zadovoljan odgovorom, podnositelj pritužbe ima pravo podnijeti pritužbu Etičkom povjerenstvu.[80]

Ako se u određenim poslovnim procesima unutar HEP-a utvrdi postojanje koruptivnog ili neetičnog ponašanja, uzimajući u obzir sve okolnosti slučaja, povjerenik za etiku može predložiti poslodavcu da utvrdi obvezu naobrazbe i savjetovanja, uputi pisano upozorenje ili uputu, u slučajevima u kojima utvrdi teško koruptivno ili neetično ponašanje pokrene postupak pred mjerodavnim organima i/ili provede postupak otkaza ugovora o radu s ponudom novog izmijenjenog ugovora, ili provedbu postupka otkaza ugovora o radu. Ako se podnesena pritužba za koruptivno ponašanje odnosi na povjerenika, za taj slučaj poslodavac će odmah po primitku pritužbe opozvati povjerenika te imenovati drugu osobu za povjerenika prema naputcima ovog Etičkog kodeksa.[81]

3.3.10 Etičko povjerenstvo

Etičko povjerenstvo HEP grupe sačinjavaju po jedan etički povjerenik imenovan u svakom društvu HEP grupe te jedan predstavnik sindikata registriranih u HEP-u. Članovi Etičkog povjerenstva između sebe biraju predsjednika. Etičko povjerenstvo je neovisno u svom radu i odlukama. Stručne poslove za Etičko povjerenstvo osiguravaju trgovačka društva HEP grupe iz kojih dolaze imenovani povjerenici za etiku. Etičko povjerenstvo obavlja sljedeće poslove:[82]

• zaprima i razmatra pritužbe zainteresiranih osoba u slučaju kada odgovorna osoba ne dostavi odgovor na pritužbu u roku od šezdeset dana ili podnositelj pritužbe nije zadovoljan odgovorom te provjerava utemeljenost pritužbe

• prati primjenu Etičkog kodeksa te daje mišljenje o sadržaju Etičkog kodeksa

• prati međunarodne standarde na području etičkog postupanja, te daje prijedloge Upravi HEP-a d.d. za unaprjeđenje etičkih standarda sukladno međunarodnoj praksi

• u slučaju postojanja dvojbe predstavlja li neko ponašanje povredu Etičkog kodeksa, o tomu se očituje na zahtjev povjerenika za etiku

[80] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[81] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]
[82] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [19.03.2016.]

• analizira pojave povreda naputaka Etičkog kodeksa, nadzire njihovu primjenu i, na temelju povratnih informacija iz svih dijelova HEP-a, dopunjava ih u smislu bolje kvalitete i primjene

• o provedbi naputaka Etičkog kodeksa i o zapažanjima obavještava Upravu HEP-a d.d. najmanje četiri puta godišnje, a prema potrebi i češće

• potiče i predlaže mjere za jačanje etičkih standarda u HEP-u u odnosu na osobno ponašanje radnika, mogući sukob interesa, koruptivno i drugo neetičko postupanje, zaštitu ugleda HEP-a.

U roku od trideset dana od stupanja na snagu odluke o imenovanju članova Etičkog povjerenstva, ono će donijeti poslovnik o radu Etičkog povjerenstva, kojim se pobliže uređuje njegov način rada. Kada Etičko povjerenstvo zaprimi pritužbu zainteresirane osobe, u slučaju kada predsjednik uprave/direktor društva, ne dostavi odgovor na pritužbu u roku od šezdeset dana ili podnositelj pritužbe nije zadovoljan odgovorom, bez odgađanja će od predsjednika Uprave/direktora društva zatražiti izvješće o provedenom postupku ispitivanja utemeljenosti pritužbe i poduzetim mjerama. Predsjednik uprave/direktor društva dužan je u roku od petnaest dana izvijestiti Etičko povjerenstvo o provedenom postupku ispitivanja utemeljenosti pritužbe i poduzetim mjerama. Etičko povjerenstvo daje mišljenje o utemeljenosti pritužbe i dostavlja ga podnositelju pritužbe i predsjedniku uprave/direktoru društva u roku od trideset dana od dana zaprimanja pritužbe.[83]

3.4 Antikorupcijski program u HEP grupi

3.4.1 Korupcija, njeni oblici i prevencija

Korupcija (lat. corruptus – potplaćen) ili podmitljivost u pravnom smislu kazneno djelo zlouporabe povjerenja ili dužnosti koju se obnaša u upravi, sudskoj vlasti, gospodarstvu, politici, školstvu, kulturi i umjetnosti te u negospodarskim subjektima ili organizacijama, radi stjecanja materijalne ili nematerijalne koristi na koju nema pravnu osnovu.[84]

Oblici korupcije koji su definirani kao opasnost u okviru poslovanja i ugleda HEP grupe se odnose na sljedeće :

[83] http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf , posjećeno [22.03.2016.]
[84] https://hr.wikipedia.org/wiki/Korupcija , posjećeno [29.03.2016.]

● **Podmićivanje** - obećanje, ponuda ili davanje bilo koje beneficije koja neprimjereno utječe na ishod nečije odluke javnog službenika

● **Pronevjera** - krađa sredstava od strane osobe kojoj su povjerene ovlasti i kontrola nad tim sredstvima

● **Sukob interesa** - situacija u kojoj su privatni interesi u suprotnosti s javnim interesom ili privatni interes utječe, ili može utjecati, na nepristranost u obavljanju dužnosti

● **Pristranost** - dodjeljivanje poslova ili beneficija određenim pojedincima bez obzira na sposobnosti. Ako je riječ o članovima obitelji onda se naziva nepotizam.

● **Trgovina utjecajem** – korištenje položaja radi osiguravanja beneficija

Vodstvo HEP grupe svjesno je potencijalne opasnosti od štetnosti korupcije koja može uništiti osnovni odnos povjerenja i odgovornosti u internom i eksternom okruženju tvrtke, narušiti imidž poduzeća, spriječiti sigurno i racionalno investiranje, jer iskrivljeni prioriteti povećavaju troškove ,a isto tako štetnost korupcije pridonosi općem osjećaju nesigurnosti i nezadovoljstva što je pogubno i za tvrtku i za društvo u cjelini. Zbog toga su poduzete mjere za prevenciju korupcije koje se provode putem antikorupcijskog programa odnosno akcijskog plana HEP-a za suzbijanje korupcije koji obuhvaća kontroling, financije, računovodstvo, javnu nabavu, odnose s potrošačima, upravljanje ljudskim potencijalima te internu reviziju, interni nadzor i kontrolu poslovanja.

Antikorupcijski program HEP grupe se temelji na načelima vladavine prava, dobre prakse, odgovornosti, prevencije, učinkovitosti, suradnje, razvidnosti i samo-procjene. Ciljevi ovog programa su unaprjeđenje pravnog i institucionalnog okvira, afirmacija pristupa "nulte stope" tolerancije na korupciju, jačanje integriteta, odgovornosti i razvidnosti u radu, stvaranje preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama, učinkovito otkrivanje i kazneni progon korupcijskih kaznenih djela, podizanje svijesti o štetnosti korupcije i potrebi njezina suzbijanja, unaprjeđenje međunarodne suradnje u borbi protiv korupcije, suradnja između državnih tijela i suradnja s organizacijama civilnog društva.

Najrizičnije područje za mogući nastanak korupcije u okviru ove tvrtke je **područje odnosa prema potrošačima** jer je odnos s potrošačima jedno od ključnih područja u kojem se stvara predodžba o tvrtki, a isto tako i uvjeti za pojavu korupcije. Radnici koji rade u izravnom kontaktu s potrošačima dodatno su izloženi korupciji, odnosno mogu poticati ili biti poticani na korupciju. Povećana osjetljivost potrošača na pružanje javne usluge, mogućnost utjecaja na iznos računa i uvjete plaćanja (električna energija i usluge) te brzina i kvaliteta

obavljanja usluge, izvorište je moguće pojave korupcije. Veća izloženost pojavama korupcije prisutna je tijekom odnosa s potrošačima koji se obavlja u izoliranom prostoru i/ili u poslovnom procesu s manjim brojem sudionika. Mjesta komunikacije s potrošačima su šalter sala, uredi i radovi na terenu. Vrste komunikacije s potrošačima su izravni kontakt i kontakti preko posrednika, a načini komunikacije s potrošačima su usmeni razgovor, telefonski razgovor, elektronička pošta, pismo, faks i sl.

Nepostojanje ili manjkavost uputa i pravila te sustava kontrole poslovnog procesa, dodatno povećavaju pojavu korupcije. Glavni poslovni procesi u području odnosa s potrošačima izvrgnuti utjecajima korupcije su izdavanje prethodne elektroenergetske suglasnosti (PEES) i elektroenergetske suglasnosti (EES), priključenje na mrežu, mjerenje potrošnje električne energije, održavanje obračunskih mjernih mjesta, obrada mjernih podataka, obračun i naplata te rješavanje sporova. Moguće pojave korupcije, na štetu tvrtke, a radi osobne koristi su tako izdavanje PEES/EES mimo pravila (bez potrebne dokumentacije, bez propisivanja svih potrebnih uvjeta, bez ispunjenih uvjeta ...), utjecaj na cijenu i brzinu izvedbe priključka, priznavanje prava na priključak mimo pravila te priznavanje prava na priključnu snagu također mimo pravila. Isto tako, "namještanje" mjernih uređaja (premošćivanje ili skidanje limitatora, krivi spoj mjernih uređaja, ugradnja neodgovarajućeg mjernog uređaja, omogućavanje kupcu da utječe na mjerenje ...), "namještanje" mjernih podataka (smanjenje potrošnje i/ili vršne snage ...), "namještanje" obračunskih podataka (manja konstanta, manji gubici, krivi tarifni model ...), "namještanje" zastare potraživanja, odnosno nepoduzimanje mjera za prisilnu naplatu (opomene, isključenje, utuženje ...) i utjecaj na rješavanje sporova su moguće pojave korupcije za stvaranje osobne koristi na štetu tvrtke.

Štete od korupcije mogu biti materijalne i nematerijalne. Materijalne štete od korupcije mogu biti izravne (u vidu nenaplaćenih usluga, nenaplaćena priključne snage, nenaplaćene registrirane potrošene električne energije i nenaplaćene neregistrirane i neovlašteno potrošene električne energije) i neizravne (naknadni povećani troškovi izgradnje i/ili održavanja mreže, povećanje troškova poslovanja i sl.) dok se nematerijalne štete od korupcije ogledaju kroz narušavanje ugleda tvrtke. Osim tvrtke, u slučaju korupcije, stradavaju i sudionici u koruptivnim radnjama pa se tako svaki sudionik korupcije izlaže riziku kaznenog progona, kojeg provode Policija, Državno odvjetništvo, Uskok i Sud, riziku financijskog gubitka, kao primjerice premještaj na drugo radno mjesto (manja plaća), otkazivanje ugovora o radu, naknada štete poduzeću i riziku gubitka ugleda u tvrtki.

Akcijski plan suzbijanja korupcije u HEP grupi je u tijeku i u stalnom je usavršavanju. **Mjere akcijskog plana koje su provedene ili se provode** su :[85]

- Objavljivanje na web-u :
  - javne nabave
  - oglasi i natječaji za radna mjesta
  - odluke donesene uz suglasnost Vlade
- Klauzula integritet u svim postupcima nabave
- Utvrđen plan interne edukacije – prevencija korupcije i etičnost u poslovanju
- Definirana je misija i vizija, strateški ciljevi i temeljne organizacijske vrijednosti
- Donesen je Etički kodeks i imenovani povjerenici za etiku
- Imenovao je Etičko povjerenstvo u kojem je pored imenovanih povjerenika za etiku predstavnik registriranih sindikata u HEP grupi
- Objavljen je Katalog informacija dostupnih na web stranicama
- Donesena je odluka o načinu i djelokrugu rada osobe za nepravilnosti i imenovana osoba za nepravilnosti :

- Svi koji imaju saznanja o određenim nepravilnostima u poslovanju i sumnjama na korupciju mogu se obratiti na mail adresu nepravilnost@hep.hr
- Podnesene prijave strogo su povjerljive i izvor informacija je zaštićen
- Za zaprimljene prijave Osoba za nepravilnosti traži očitovanje odgovorne osobe organizacijske jedinice na koju se prijava odnosi
- O prijavi i očitovanju Osoba za nepravilnosti izvještava predsjednika Uprave HEP-a d.d., nadležnog člana Uprave i direktora društva

- Definirani su poslovi/radna mjesta potencijalno podložna koruptivnom ponašanju
- Potpisivanje izjava o povjerljivosti i nepristranosti početkom svake poslovne godine

- Tom izjavom zaposlenik, pod materijalnom i kaznenom odgovornošću, potvrđuje da je

[85] Seminar (2011): Prevencija korupcije i etičnost u poslovanju, Zagreb

poslove obavljao u skladu s važećim pravnim propisima te da će tako postupati i u tekućoj godini

- Izjavu potpisuju uprava, direktori društava, direktori organizacijskih dijelova društava, pomoćnici direktora te rukovoditelji službi, pogona, odjela i odsjeka

Mjere akcijskog plana za suzbijanje korupcije u HEP-u koje su **u tijeku** su :

- Provedba Plana interne edukacije i ciljane obuke za povjerenike za etiku
- Slijedi uspostava sustava internih kontrola uz jačanje financijskog upravljanja i redovno godišnje samo-procjenjivanje sustava
- Pripreme za primjenu Zakona o pravu na pristup informacijama s imenovanjem Službenika za informiranje i vođenjem službenog upisnika o zahtjevima, postupcima i odlukama o ostvarivanju prava na pristup informacijama

3.4.2 Funkcija nabave u sprječavanju korupcije

Funkcija nabave je jedna od najkritičnijih gospodarskih aktivnosti s obzirom na pojavnost korupcije. Funkcija nabave se odvija u svim društvima HEP grupe. Sukladno pravilniku o organizaciji i sistematizaciji Sektor za nabavu je funkcionalno nadležan za:

- Provođenje politike nabave
- Izradu naputaka za provođenje Zakona o javnoj nabavi i naputaka za ugovaranje za sve članice HEP grupe
- Podršku članicama HEP grupe u provedbi postupaka nabave
- Edukaciju u sustavu javne nabave
- Nabavu strateških i zajedničkih roba (goriva, ulje, kemikalije, uredske opreme i materijala i skladišno poslovanje za HEP d.d. I ovisna društva u sjedištu)
- Uvoz opreme, rezervnih dijelova, električne energije i usluga iz uvoza
- Nabava investicijske opreme za izgradnju elektroenergetskih objekata u suradnji s ovisnim društvima HEP grupe

Posljedice korupcije u nabavi su bespotrebni, neekonomični, pretjerani i neodrživi projekti, mito uključeno u cijenu ugovora, pretjerano visoka ugovorna cijena, odobravanje i plaćanje lažnih potraživanja, sklopljeni ugovori i odobrena potraživanja radi buduće koristi ("zalog za budućnost") i odobravanje radova izvedenih s nedostacima. Zbog toga se akcijskim planom za suzbijanje korupcije u nabavi HEP grupe nalaže [86]:

- Ujednačen stav u tumačenju Zakona o javnoj nabavi
- Bolja komunikacija s Upravom za sustav javne nabave i Državnom komisijom za kontrolu postupaka javne nabave
- Ujednačena procedura za provedbu nabave, ujednačena dokumentacija za nadmetanje, zapisnici i dr.
- Koordinacija među jedinicama koje provode nabavu
- Sustavna edukacija zaposlenika u nabavi, kao i njihovih izravno nadređenih
- Veća mjerodavnost Sektora za nabavu kroz:
  - uvid u postupke svih organizacijskih jedinica
  - sudjelovanje u postupcima nabave
  - koordinaciju između pojedinih društava u pogledu nabave
  - sudjelovanje u internim revizijama nabave
  - ekipiranje

3.4.3 Financijska funkcija u sprječavanju korupcije

Uloga i zadaci financijske funkcije u HEP grupi su upravljanje financijskom imovinom i obvezama Društva, likvidnošću, financijskim rizicima te upravljanje financijskom stabilnosti i zaduženosti kao i obavljanje poslova domaćeg i inozemnog platnog prometa. Poslovne aktivnosti se provode sukladno Statutu Hrvatske elektroprivrede d.d., Pravilniku o organizaciji i sistematizaciji HEP-a d.d. i pravilnicima ovisnih društava, Pravilniku o financijskom poslovanju ugovora o međusobnim odnosima za elektroenergetske djelatnosti,

zakonima, pravilnicima i postupcima, koje je donijela Vlada Republike Hrvatske, a odnose se na djelokrug rada financijske funkcije. Antikorupcijsko djelovanje u dijelu financijske

[86] Seminar (2011): Mjesto, uloga, zadaci i obveze nabavne funkcije u sprječavanju korupcije, Zagreb

funkcije provodi se različitim kontrolnim mehanizmima, kao što su izvješćivanje, operativni postupci i računalni alati.

Kontrolni mehanizmi poslovanja izvješćivanjem su interno izvješćivanje (dnevno izvješćivanje direktora Sektora / ovisnog društva, člana Uprave i predsjednika Uprave te periodično izvješćivanje Uprave Društva i Nadzornog odbora Društva) i eksterno izvješćivanje Ministarstva financija, Hrvatske narodne banke, Zagrebačke burze, Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga te kreditora i investitora.

Kontrolni mehanizmi poslovanja operativnim postupcima su obveza dvostranog potpisivanja svih naloga za provedbu plaćanja, ugovora, zaključnica i sličnog, planiranje (godišnje, mjesečno i dnevno) tijeka podmirenja obveza Društva i ovisnih društava te njihovo provođenje sukladno planiranom i provedba naloga za plaćanje sukladno prioritetnim obvezama (prema Državi, prema financijskim institucijama, za nabavu električne energije i energetskih goriva, prema zaposlenicima i prema ostalim poslovnim partnerima, domaćim i inozemnim, sukladno starosti dospjelog duga).

Kontrolni mehanizmi poslovanja računalnim programom se provodi Računalnom aplikacijom „ FIN“ kojom se osigurava transparentno evidentiranje obveza i njihovo podmirenje, izrada izvještaja prema zadanim kriterijima, usklađenost provođenja obveza Društva i ovisnih društava s gospodarskim planom poslovanja te zaštita pristupa informacijskom sustavu sukladno dodijeljenim ovlastima i segmentu poslovanja pojedinih radnika (prijava u sustav pomoću korisničkog imena i zaporke, dodijeljenih sukladno radnom mjestu radnika).

Akcijski plan za suzbijanje korupcije u HEP grupi u okviru financijske funkcije nalaže izvršenje niza poboljšanja na ovom polju[87] :

- Ažurirati Pravilnik o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta s opisom radnih mjesta radnika s naznakom njihove odgovornosti

- Izraditi pravilnike i pisane postupke za sve poslovne procese te osigurati njihovu dostupnost svim radnicima

- Osigurati redovno i pravodobno upoznavanje radnika s novostima iz financijskog poslovanja (promjene zakonske regulative, odluke Uprave i slično) i s planovima i ciljevima (odjela, službi, sektora ovisnih društava i Društva)

[87] Seminar (2011): Mjesto ,uloga , zadaci i obveze financijske funkcije u sprječavanju korupcije, Zagreb

- Izraditi i implementirati sustav internih kontrola i kontrolnih mehanizama ručne evidencije i obrade podataka zamijeniti odgovarajućim računalnim programima
- Jednoobraznost financijskog poslovanja u Grupi
- Omogućavanje radnicima davanja vlastitih prijedloga za poboljšanje poslovanja Društva, ovisnih društava i organizacijskih dijelova
- Uvesti kontinuiranu edukaciju radnika
- Testirati kompetentnost radnika, motiviranost i organizacijsku klimu
- Uvesti redovno ocjenjivanje (horizontalno i vertikalno) i nagrađivanje radnika s obzirom na ostvarenje postavljenih ciljeva
- Potaknuti osjećaj pripadnosti radnika organizaciji

3.4.4 Računovodstvena funkcija u sprječavanju korupcije

Računovodstvena funkcija sadržana je u skoro svim segmentima poslovanja HEP grupe sukladno pravilnicima o organizaciji. Obavlja se u Sektoru za računovodstvo te u službama i odjelima za računovodstvene poslove u ovisnim društvima i njihovim organizacijskim dijelovima. Sektor za računovodstvo funkcionalno je nadređen svim službama i odjelima za računovodstvene poslove u ovisnim društvima i njihovim organizacijskim dijelovima. Uloga računovodstvene funkcije u HEP grupi je organiziranje i koordiniranje računovodstvenih poslova u društvima HEP grupe, izrada politika, postupaka i provedbenih uputa koje se odnose na računovodstvene poslove svih poslovnih funkcija te razvoj sustava evidencije o troškovima, prihodima, obvezama i imovini. Organiziranje računovodstva kao baze kvalitetnih financijsko-informacijskih sustava za potrebe financijskog upravljanja i ukazivanje na propuste, nepravilnosti i pogreške u poslovanju te predlaganje rješenja za unaprjeđenje poslovanja pojedinih poslovnih procesa također su dio uloge računovodstvene funkcije u HEP grupi. Računovodstvena funkcija je informacijska poveznica svih poslovnih funkcija. Ona daje potporu pojedinim poslovnim funkcijama (upravljačkoj, financijskoj, razvojnoj, tehničkoj, komercijalnoj, pravnoj, kadrovskoj), a najvažniju vezu ostvaruje s upravljačkom funkcijom i najintenzivnije je povezana s financijskom funkcijom.

Zadaci računovodstvene funkcije u HEP grupi su organiziranje računovodstvenog sustava (kako bi se osigurali podaci za izradu financijskih izvještaja i informacija za potrebe unutrašnjih i vanjskih korisnika), prikupljanje i obrada podataka temeljem knjigovodstvenih

isprava (prikupljanje, razvrstavanje i obrađivanje računovodstvenih isprava i njihovo knjiženje radi osiguranja financijskih podataka o poslovnim transakcijama), točno, pravilno i ažurno evidentiranje svih poslovnih transakcija, priprema i vođenje poslovnih knjiga (radi osiguranja podataka o poslovanju i rezultatima poslovanja koji su potrebni za rukovođenje, upravljanje i nadzor), kontrole cjelokupnog materijalno-financijskog poslovanja te pravovremena izrada financijskih izvještaja(koji daju istinitu i objektivnu sliku financijskog stanja i rezultata poslovanja društva).

U okviru funkcije računovodstva HEP grupe postoje propisane računovodstvene politike, pravilnik o računovodstvu, upute i procedure za računovodstvene postupke u svim segmentima poslovanja, automatske kontrole ugrađene su u računovodstveni informacijski sustav, postoje sheme knjiženja za svaki poslovni događaj, a provode se i računovodstvene kontrole u organizacijskim jedinicama društava HEP grupe.

Unaprjeđenje računovodstvene funkcije putem akcijskog plana za suzbijanje korupcije u HEP grupi želi se provesti putem kontinuirane edukacije radnika koji rade na računovodstvenim poslovima. U prihvaćanju i provedbi zadaća računovođe moraju imati potpunu stručnu autonomiju, što znači da ne smiju prihvaćati savjete ili naloge pojedinih rukovoditelja da u poslovnim knjigama i financijskim izvješćima prikrivaju pravo i objektivno stanje. Potrebna je izrada pisanih postupaka svih poslovnih funkcija za sve poslovne procese, ažuriranje i objava na intranetskom portalu „Infohep“ svih pravilnika, odluka i naputaka koji reguliraju nabavno, financijsko i računovodstveno poslovanje te provjera i osiguravanje da ista osoba ne obavlja dvije ili više dužnosti (kao što su predlaganje, odobrenje, provedba i evidentiranje poslovnog događaja).[88]

3.4.5 Funkcija kontrolinga u sprječavanju korupcije

Kontroling je funkcija koja pruža potporu menadžmentu u povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Usmjeren je na budućnost i ostvarivanje planiranih poslovnih ciljeva tvrtke (unutrašnje okruženje s ciljem racionalizacije poslovanja i vanjsko okruženje s ciljem

[88] Seminar (2011): Mjesto, uloga, zadaci i obveze računovodstvene funkcije u sprječavanju korupcije, Zagreb

aktivnog prilagođavanja poslovanja i utjecaja na okruženje) te koordinira procese planiranja, kontrole i informiranja.[89]

Pravilnicima o organizaciji u HEP grupi određeno je da se funkcija kontrolinga obavlja u Sektoru kontrolinga i službama/odjelima za ekonomiku poslovanja i kontroling u ovisnim društvima. Sektor kontrolinga funkcionalno je nadređen, ali se u ostvarivanju svoje uloge i zadataka oslanja prvenstveno na suradnju sa službama i odjelima u ovisnim društvima. Organizacijske jedinice u kojima se obavljaju poslovi kontrolinga/ekonomike poslovanja surađuju sa svim poslovnim funkcijama i pružaju potporu upravljačkoj funkciji. Uloga funkcije kontrolinga u HEP grupi je organiziranje i koordiniranje poslova planiranja i izrade godišnjih proračuna i višegodišnjih financijskih planova te suradnja s poslovnim funkcijama pri definiranju poslovnih ciljeva, kontinuirano praćenje, analiza i ocjena rezultata poslovanja u odnosu na planirane ciljeve te predviđanje poslovanja u budućnosti, projiciranjem očekivanih poslovnih rezultata. Izvještavanje o rezultatima poslovanja i obrazloženje poslovanja kroz uzroke i posljedice te ukazivanje na područja gdje su moguća poboljšanja koja će povećati efikasnost i ekonomičnost poslovanja i traženje znakova ranog upozorenja na moguće trendove u okruženju da bi se omogućilo pravodobno prilagođavanje poslovanja također su dio funkcije kontrolinga u HEP grupi.

U dosadašnjem poslovanju u okviru ove funkcije donosio se Pravilnik o planiranju koji propisuje načela planiranja, zadaću planiranja, vrste planova, metode planiranja, nositelje izrade te praćenje i nadzor izvršenja planova. Prije početka izrade godišnjih planova donosi se Naputak o planiranju, kojim se određuju temeljne smjernice i načini planiranja kao i godišnje odluke kojima se detaljnije propisuju postupci za primjenu provedbe planova. Višegodišnji planovi i njihova redovita godišnja izrada nisu uobičajena praksa i izrađuju se nakon pojave potrebe za njima.

Akcijskim planom za suzbijanje korupcije u HEP grupi u okviru funkcije kontrolinga nastoji se razviti i uspostaviti sustav višegodišnjih poslovnih i financijskih planova s jasnim ciljevima i odgovornostima za njihovo ostvarenje i njihovog redovitog godišnjeg revidiranja.

Isto tako želi se razviti sustav praćenja završenih projekata kako bi se ocijenili rezultati koji se postižu u odnosu na planirana očekivanja. Potrebno je revidirati Pravilnik o planiranju i kontinuirano raditi na usavršavanju informacijskih sustava i alata koje kontroling koristi te podizati razinu kvalitete planiranja. Inzistira se na neovisnosti radnika u kontrolingu od

[89] Cvitanović Jovanić A.(2011): Seminar: Mjesto i uloga kontrolinga u sprječavanju korupcije, Zagreb

savjeta i naloga rukovoditelja koji nisu u skladu s pravilima struke i etičkih načela poslovanja. Nužnost je zapošljavati radnike prema stručnosti, sposobnostima i osobnim odlikama, poboljšati edukaciju o promjenama i unaprjeđenjima sustava te češće razmjenjivati iskustva, mišljenja i prijedloge.[90]

3.4.6 Sektor za internu reviziju i kontrolu u sprječavanju korupcije

Sektor za internu reviziju i kontrolu u HEP grupi uspostavljen je 1996. godine. Novim Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji Sektor je preuzeo obvezu uspostave funkcije upravljanja rizicima. Interna revizija i upravljanje rizicima provode međunarodne smjernice i standarde za rad, Etički kodeks, ISO standarde i druge dokumente.[91] Osnovna funkcija Sektora je nadzor i kontrola poslovanja HEP grupe. Sektor provodi interne revizije u svim dijelovima HEP grupe, ima zadatak pomagati Upravi HEP-a d.d. i menadžmentu te je zadužen za uspostavljanje funkcije upravljanja rizicima na razini HEP d.d. i HEP grupe. Sustav internih kontrola definiran je aktima na razini HEP grupe i po pojedinim ovisnim društvima.

Spoznajom da se provode interne revizije poslovanja utječe se na smanjenje nepravilnosti u radu i poslovanju te pojave korupcije. Interna revizija pri svakom izvješću o provedenoj reviziji daje prijedlog korektivnih mjera i aktivnosti koje treba provesti. Ostvarena je dobra suradnja s menadžmentom i stručnim radnicima. Uspostavljanjem funkcije upravljanja rizicima te pouzdanost, zaštita i sigurnost informacijskog sustava HEP grupe je značajan element u sprječavanju korupcije.

Akcijski plan za suzbijanje korupcije u HEP grupi na ovoj razini nalaže osvješćivanje i ukazivanje na nultu stopu tolerancije na korupciju. Na temelju rezultata provedenih internih revizija moraju se provoditi korektivne mjere i aktivnosti. Na internetskom portalu „Infohep“ treba omogućiti svim radnicima pristup potrebnim dokumentima i informacijama kao i kontinuirano provoditi edukaciju stručnih radnika na svim razinama. Potrebno je poboljšati komunikaciju unutar HEP grupe i kolanje informacija potrebnih za rad te raditi na kompetentnosti svih radnika i menadžmenta.

[90] Cvitanović Jovanić, A.(2011): Seminar : Mjesto i uloga kontrolinga u sprječavanju korupcije, Zagreb
[91] Tokić, S. (2011): Seminar: Mjesto, uloga, zadaci i obveze Sektora u sprječavanju korupcije, Zagreb

3.4.7 Funkcija upravljanja ljudskim resursima u sprječavanju korupcije

Zadaci funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u HEP grupi su priprema, utvrđivanje i osiguranje provedbe strategije kadrovske politike HEP grupe kroz zapošljavanje, optimiranje broja zaposlenih, praćenje i razvoj karijere radnika, napredovanja radnika, uspostavljanje standarda i globalno usmjeravanje radno-pravne dimenzije poslovanja HEP grupe u cjelini, uspostavljanje standarda i globalno usmjeravanje ljudskih potencijala na razini HEP grupe te koordinacija odnosa poslodavaca i sindikata te radničkih vijeća.[92]

Akcijski plan za suzbijanje korupcije u HEP grupi u okviru funkcije upravljanja ljudskim resursima na suzbijanju korupcije nalaže kontinuirano razvijati organizacijsku kulturu koja će promicati poželjne vrijednosti i etičnost u svim segmentima poslovanja, od zaposlenika na najnižoj hijerarhijskoj razini do top menadžmenta, te ciljano dodatno obrazovati i informirati one skupine zaposlenika koje se u svom profesionalnom radu suočavaju s izazovima i mogućnostima korupcije. Potrebno je omogućiti transparentnost informacija o zapošljavanju objavom na službenim web stranicama svih natječaja/oglasa, omogućiti transparentnost informacija o internim edukacijama objavom na intranet stranicama te transparentnost u sustavu vrednovanja i nagrađivanja zaposlenika kroz sustavno praćenje radnog učinka zaposlenih, uspostavu transparentnog sustava nagrađivanja zaposlenih (materijalno/nematerijalno), uspostavu jasno definiranog sustava razvoja talenata kroz posebne programe razvoja i napredovanja zaposlenika i uspostavu transparentnog sustava upravljanja karijerom (razvoj nasljednika menadžera kroz kreiranje plana sukcesije).

3.5 Društveno odgovorno poslovanje HEP grupe

3.5.1 Temeljna načela društveno odgovornog poslovanja u HEP grupi

Biti društveno odgovoran ne znači samo ispunjavati zakonske obveze, nego investirati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa dionicima. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš doprinose kompetitivnosti poduzeća dok u socijalnom pogledu, ulaganje u edukaciju, radne uvjete te usvajanje dobrih odnosa sa zaposlenicima doprinosi produktivnosti. Uspjeh poduzeća ovisi o odnosu kojeg ostvaruje sa drugima. Te je odnose moguće osnažiti deklariranjem vlastite misije i temeljnih vrijednosti, sustavnim djelovanjem u skladu s njima, te učenjem na temelju povratnih informacija koje tvrtka o tome dobiva. Takvo ponašanje

[92] Seminar (2011): Mjesto i uloga funkcije upravljanja ljudskim potencijalima u provedbi akcijskog plana u borbi protiv korupcije, Zagreb

rezultira vjernim motiviranim i sposobnim zaposlenicima, dobavljačima koji vjeruju u integritet poduzeća, potrošačima koji će učiniti dodatni napor ne bi li kupili proizvode i usluge poduzeća, ulagačima koji razumiju čitav raspon aktivnosti i utjecaja poduzeća te društvenom zajednicom i vladom koje razumiju korist koju im poduzeće donosi.

Za ostvarenje misije i radi ispunjenja vizije, svoje ukupno poslovanje HEP grupa usklađuje s očekivanjima svih zainteresiranih skupina, pridržavajući se sljedećih **načela**[93]:

● **Prema vlasniku** ostvarivati optimalne poslovne učinke i primjerenu dobit

● **Prema kupcima** se odnositi na način da se zadovoljavaju njihove potrebe i očekivanja uz osiguranje adekvatne vrijednosti za njihov uloženi novac te uz profesionalno i korektno postupanje u skladu s dobrim poslovnim običajima i općeprihvaćenim vrijednostima, gradeći povjerenje i poštovanje

● **Prema radnicima** se odnositi uz uvažavanje njihovih interesa i sposobnosti te razvijati sustav nagrađivanja i napredovanja. Potrebno je osiguravati i trajno primjenjivati najsuvremenije mjere za rad na siguran način, te poticati cjeloživotno učenje, suradnički duh i profesionalnost

● **Prema poslovnim partnerima** njegovati i graditi odnose cijeneći njihovu kvalitetu i profesionalnost. Korektno provoditi postupke nabave i sprječavati svaku moguću nepravilnost

● **Prema društvu i lokalnim zajednicama** poštovati kulturne, vjerske, tradicijske i sve druge materijalne i duhovne posebnosti stvarajući prijateljsko okruženje

3.5.2 Misija i vrijednosti HEP grupe

HEP grupa je energetska tvrtka, čija je djelatnost na području Republike Hrvatske dulja od jednog stoljeća. Načela ekološki prihvatljive proizvodnje električne i toplinske energije, energetske učinkovitosti i održivog poslovanja su podržana s ciljem osiguranja visoko kvalitetne usluge svim kupcima uz minimalne troškove.

Područje djelovanja tvrtke[94]:

[93] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.12.
[94] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.15.

● **unutar HEP grupe** - podupirući i objedinjujući poslovne strategije i poslovne procese ovisnih društava temeljem korporativnih načela

● **izvan HEP grupe** - kao društveno odgovorna tvrtka, povezujući se sa svim zainteresiranim stranama za opće dobro, boljitak društva, promičući i podržavajući napredak energetike uz nove informacijsko-komunikacijske tehnologije.

MISIJA - Sigurna i kvalitetna opskrba kupaca energijom, uz visoki stupanj društvene odgovornosti

VIZIJA - Visokokvalitetna i odgovorna tvrtka budućnosti na području energetske djelatnosti, koja nudi usluge prema željama i zahtjevima kupaca, kroz stalnu dostupnost, sigurnost i pouzdanost svojih usluga u uvjetima dereguliranog tržišta.

3.5.3 Ljudski potencijali HEP grupe

Na razini HEP grupe sve veća pozornost posvećuje se razvoju i primjeni suvremenih praksi upravljanja ljudskim potencijalima čiji je cilj pripremiti tvrtku i njene radnike na nove konkurentske uvjete poslovanja na otvorenom tržištu. **Zapošljavanje novih radnika** i izbor stipendista (učenika i studenata) provodi se primjenom standardiziranog selekcijskog postupka na razini cijele Grupe. Također je i proces uvođenja novih radnika u posao, odnosno praćenje tijeka **osposobljavanja pripravnika** za samostalan rad uređeno sustavom mentorstva s ciljem bržeg osposobljavanja za samostalan rad, prilagodbe na radno okruženje i osobnog razvoja već od dolaska u tvrtku. U funkciji **profesionalnog i osobnog razvoja radnika**, priprema se uvođenje sustava praćenja radnog učinka koji će obuhvaćati godišnje razgovore, definiranje individualnih profesionalnih i osobnih ciljeva svakog radnika za unaprijed utvrđeno razdoblje i procjenu uspješnosti realizacije. U različitim organizacijskim dijelovima HEP grupe, na godišnjoj se razini provodi ispitivanje **organizacijske klime i zadovoljstva radnika** radnim okruženjem, s ciljem poboljšanja u primjerenom razdoblju.

HEP grupa izdvaja znatna financijska sredstva za **stručna usavršavanja i osposobljavanja**, nužna za nesmetano odvijanje procesa rada (na području zaštite okoliša i zaštite na radu; specijalistički informatički tečajevi), a značajno je i sudjelovanje HEP-ovih stručnjaka na raznim stručnim skupovima u Hrvatskoj i inozemstvu. Tvrtka je u 2009. godini započela s uspostavom sustava internog trenerstva, te je kao prva realizirana edukacija 14 pripravnika o komunikacijskim vještinama i poslovnom bontonu. Ta edukacija predstavlja

obvezni dio programa osposobljavanja i razvoja pripravnika, a planira se njena provedba u čitavoj HEP grupi.

HEP grupa svoju politiku **zaštite zdravlja i sigurnosti** na radu usklađuje s Nacionalnim programom zaštite zdravlja i sigurnosti na radu, kojim je predviđeno desetpostotno smanjenje broja ozljeda na radu u gospodarstvu. HEP grupa se približila ispunjenju postavljenog cilja, a najbolji rezultati postignuti su u HEP ODS-u d.o.o., koji ima najveći broj radnika i najviše ozljeda na radu, ali i najveći pad broja ozljeda u proteklih pet godina. U ostalim ovisnim društvima broj ozljeda varira iz godine u godinu. Na ukupan broj ozljeda na radu značajno (prosječno oko 20 posto), utječu ozljede koje su se dogodile na putu do radnog mjesta i natrag. Ozljede na radu uglavnom su posljedica neprimjenjivanja osnovnih i posebnih pravila zaštite na radu. Stalnom edukacijom radnika na svim razinama, a naročito neposrednih rukovoditelja, odnosno neposrednih ovlaštenika nastoji se postići sve manji broj ozljeda na radu.[95]

3.5.4 Ljudska prava zaposlenika HEP grupe

U okviru HEP grupe odnosi između zaposlenika i Društva kao poslodavca regulirani su **kolektivnim ugovorom između sindikata zaposlenika i tvrtke** ,a osim toga na temelju članka 130. Zakona o radu (Narodne novine br. 137/04), doneseni su i **pravilnici o radu** za svako poduzeće - člana HEP grupe kojim se uređuju sva pitanja iz radnog odnosa i u svezi s radom i radnim odnosom. Zaposlenici s Društvom sklapaju **ugovor o radu** s čime se obavezuju da će ugovorom preuzete poslove obavljati savjesno i stručno, prema uputama ovlaštenih osoba u Društvu ,a u skladu s naravi i vrstom rada.[96]

Radni odnos zasniva se ugovorom o radu između Društva kao poslodavca i izabranog radnika. **Zasnivanje radnog odnosa** s novim radnikom moguće je tek nakon neuspjelog pokušaja traženja odgovarajućeg radnika unutar Društva, odnosno HEP grupe objavom na „Infohepu“ (intranet stranica HEP grupe). Prije sklapanja ugovora o radu ,osoba ovlaštena za sklapanje ugovora donosi odluku o izboru novog radnika kojom imenuje kandidata za zaposlenje s kojim želi sklopiti ugovor o radu, navodi poslove radnog mjesta koje bi kandidat trebao obavljati, vrijeme na koje bi se zasnovao radni odnos, dan početka rada na temelju

[95] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.47.
[96] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.48.

ugovora o radu, a osim navedenog vrši se i prethodna provjera zdravstvenog stanja kandidata koje financira Društvo, te provjera sposobnosti kandidata uz probni rok.

Osobne podatke o radnicima u Društvu smiju prikupljati, obrađivati, koristiti i dostavljati trećim osobama samo opunomoćeni radnici nadležne kadrovske službe. Radnici koji rade u kadrovskim službama, radnici koji rade na poslovima informatičke potpore, radnici koji rade na obračunu plaća, te ostali radnici koji se u svom radu moraju koristiti osobnim podacima radnika, podatke koje saznaju u obavljanju svojih poslova moraju brižljivo čuvati. Kadrovske službe u Društvu su smještene u prostorijama u kojima je omogućen rad sa strankama i čuvanje kadrovske evidencije i radnih knjižica na siguran način.

Radno vrijeme za radnike Društva u dijelovima procesa rada koji ne iziskuju smjenski rad, radni tjedan traje pet radnih dana (40 sati), odnosno od ponedjeljka do petka po 8 sati dnevno tako da radno vrijeme počinje u 7,00 do 15,00 sati. Pojedine grupe radnika, s obzirom na narav poslova i organizaciju rada (smjenski rad ,klizno radno vrijeme, preraspodjela radnog vremena i sl.),radno vrijeme organiziraju drukčije. U slučaju više sile, izvanrednog povećanja opsega rada i u drugim sličnim slučajevima prijeke potrebe radnik mora raditi dulje od punog radnog vremena (prekovremeni rad), najviše do deset sati tjedno.

Radnici HEP grupe imaju pravo na **odmore i dopuste** određene Kolektivnim ugovorom (stanka, dnevni i tjedni odmor, godišnji odmor, plaćeni i neplaćeni dopust i sl.), a osim toga unutar HEP grupe postoji i posebna tvrtka (HEP Odmor i rekreacija d.o.o.) kojoj je zadatak da omogući korištenje godišnjeg odmora svih zaposlenika HEP grupe u vlastitim smještajnim kapacitetima na moru. Redoslijed korištenja kapaciteta je reguliran posebnim pravilnikom unutar Društva.

Osnove i **mjerila za isplatu plaća**, naknada plaće te rokovi i razdoblje isplate plaća zaposlenicima u Društvu uređeni su odredbama Kolektivnog ugovora i Pravilnika o radu uz tipizirane grupe poslova te pripadajuće koeficijente. Ostala **Materijalna prava radnika** definirana su kroz dnevnice i troškove službenih putovanja, otpremnine prilikom odlaska u mirovinu te nagrade za dugogodišnji rad kod poslodavca i izvanredne pomoći.

Ako radnik pretrpi štetu na radu ili u svezi s radom, Društvo je dužno radniku **naknaditi štetu** prema općim propisima obveznog prava, kao i štetu koju prouzroči Društvo povredom njegovih prava iz radnog odnosa. Radnik koji na radu ili u svezi s radom namjerno ili nepažnjom uzrokuje štetu dužan je štetu naknaditi s tim da ako je slabijeg imovnog stanja i ako je štetu prouzrokovao nenamjerno može biti oslobođen dijela plaćanja štete.

3.5.5 HEP grupa i odnosi s tržištem

U skladu s poslovnom **strategijom odnosa s kupcima** HEP grupe kupci električne energije su u središtu poslovnog interesa. Upravljanjem odnosima s kupcima, osim isporuke kvalitetne električne energije te ostalih energenata i **pružanja kvalitetne usluge**, HEP grupa prepoznaje i nastoji ispuniti ostale potrebe i zahtjeve svojih kupaca u svojoj poslovnoj domeni. Uz sve uobičajene načine plaćanja (gotovinski, kreditne kartice, trajni nalozi), kupci mogu plaćati račune za utrošenu električnu energiju i ostale usluge i energente bez naknade u svim poslovnicama Fine i Hrvatske pošte. Putem internetskih stranica HEP ODS-a (www.hep.hr/ods), kupci mogu uputiti svoja pitanja, dostaviti očitanje brojila, informirati se o svojoj potrošnji u proteklom razdoblju, informirati se o svojim računima i uplatama, pronaći obavijesti o poslovanju pojedinih distribucijskih područja te se upoznati sa zakonskim propisima i novostima koji se odnose na djelatnosti distribucije i opskrbe električnom energijom, a isto važi i za distribuciju topline i plina. Kupcima također stoje na raspolaganju lokalni pozivni centri 9820 (call centri) u deset područnih organizacijskih jedinica, putem kojih kupci mogu dostaviti očitanje brojila, uputiti prigovor i dobiti tražene informacije. U svakom je distribucijskom području organiziran prihvat i obrada upita kupaca, pružanje informacija i obrada prigovora kupaca. Službe za opskrbu u svakom distribucijskom području sustavno vode brigu, prate i evidentiraju pružanje usluga, informacija i prigovora, te ih rješavaju u najkraćem mogućem roku.[97]

Temeljem Zakona o zaštiti potrošača, u 21 distribucijskom području HEP ODS-a, u HEP-Toplinarstvu i HEP-Plinu funkcioniraju **povjerenstva za reklamacije potrošača**. Članovi povjerenstava su predstavnici pojedinih društava HEP grupe, odnosno područja, te predstavnici udruga potrošača. Povjerenstva za reklamacije organizirana na regionalnoj razini omogućuju brži postupak zaprimanja i kvalitetniji postupak obrade žalbi.[98]

Primarni je poslovni cilj u području nabavnog poslovanja HEP grupe izgradnja **pouzdanog sustava javne nabave**, kojeg karakteriziraju transparentnost, veća konkurencija, racionalno i učinkovito gospodarenje sredstvima, nabava prema načelu "najbolje vrijednosti za novac" i nesmetano provođenje postupka (pravodobna nabava). Radi ostvarenja tih ciljeva, HEP je tijekom 2014. poduzimao aktivnosti i mjere za jačanje transparentnosti te potpunije informiranje potencijalnih ponuditelja s ciljem pružanja jednakih mogućnosti istima prilikom

[97] http://www.hep.hr/hep/kupci/odnosi.aspx, posjećeno [09.04.2016.]
[98] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.49.

sudjelovanja u postupcima javne nabave. Informacije o postupcima javne nabave objavljuju se na službenim internetskim stranicama HEP-a. Jedna od najznačajnijih aktivnosti unaprjeđenja ukupnog nabavnog poslovanja HEP grupe je izrada Pravilnika o nabavi i ugovaranju u HEP grupi koji je stupio na snagu 19. siječnja 2015. Donošenje ovog internog akta znatno doprinosi unaprjeđenju i ujednačavanju poslovnih procesa nabave te osigurava poštivanje osnovnih načela javne nabave, što će rezultirati većim stupnjem organiziranosti i usklađenosti poslovnih procesa, a u konačnici i izgradnjom pouzdanog sustava javne nabave.[99]

3.5.6 HEP grupa i zaštita okoliša

Izvješća o koordiniranim inspekcijskim nadzorima na svojim internetskim stranicama objavljuje Ministarstvo zaštite okoliša, prostornog uređenja i graditeljstva. Prema rezultatima analiza kvalitete vode, sukladno zahtjevima iz vodopravnih akata koje su proveli ovlašteni laboratoriji, sva postrojenja HEP grupe radila su u skladu s dozvolama i zakonskim propisima. HEP grupa prati emisije onečišćujućih tvari u zrak sumporovog dioksida (SO2), dušikovih oksida (NOx), ugljikovog dioksida (CO2) i čestica, sukladno zakonskoj regulativi iz područja zaštite zraka kao i količine opasnog i neopasnog otpada u HEP grupi.[100]

Načela poslovne politike u zaštiti okoliša HEP grupe[101] :

●Uključivati problematiku zaštite okoliša u razvojne planove i strategiju HEP-a, a kriterije zaštite okoliša u postupke planiranja i donošenja odluka.

●Koristiti resurse racionalno, smanjivati emisije u zrak, vode i tlo te količinu i štetnost proizvedenog otpada.

●Čuvati biološko-ekološke i druge prirodne vrijednosti okoliša u okolici objekata HEP-a provodeći mjere zaštite flore i faune te prirodne i kulturno-povijesne baštine.

●Ugrađivati i održavati na svakoj lokaciji gdje se nalaze HEP-ovi objekti trajne sustave redovnog nadzora zaštite okoliša te objavljivati dobivene rezultate.

●Poticati uporabu obnovljivih izvora energije i kogeneracijskih jedinica.

●Razvijati i istraživati primjenu čišćih i djelotvornijih tehnoloških rješenja u proizvodnji i distribuciji električne energije

[99] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.54.
[100] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.62.
[101] http://www.hep.hr/hep/okolis/nacela.aspx , posjećeno [09.04.2016.]

●Obrazovati i osposobljavati radnike HEP-a za zaštitu okoliša.

●Surađivati s tijelima državne uprave i lokalne samouprave te s institucijama i udrugama građana koje brinu o zaštiti okoliša.

●Zagovarati racionalnu uporabu i štednju energije kod svojih potrošača te na državnoj razini.

●Zahtijevati od isporučitelja opreme, konzultantskih i projektantskih te ostalih suradničkih tvrtki i poslovnih partnera HEP-a da razvijaju politiku zaštite okoliša na temelju ovih načela.

Nastavljen je trend poboljšanja **sustava gospodarenja otpadom**. U pogonima je nastavljena izgradnja i opremanje privremenih skladišta otpada i sekundarnih sirovina te njihovo opremanje spremnicima za odvojeno prikupljanje otpada. Od 1. siječnja 2009. godine u svim pogonima HEP grupe započelo je elektroničko vođenje podataka o tijeku i nastanku otpada uz pomoć aplikacije „Gospodarenje otpadom“. Proizvedeni otpad predan je ovlaštenim skupljačima, izvoznicima i obrađivačima na daljnju obradu i konačno zbrinjavanje.[102]

Projektima o **očuvanju prirode** u Proizvodnom području Sjever HEP Proizvodnje d.o.o. nastavljeno je uklanjanje invazivnih vrsta vodene kuge i školjkaša promjenjiva trokutnjača u cilju zaštite opreme, ali i očuvanja biološke raznolikosti rijeke Drave. HEP-Operator distribucijskog sustava od 2004. godine, temeljem Sporazuma o suradnji pri provođenju mjera zaštite zaštićene vrste bijele rode (Ciconia ciconia), sklopljenog između Ministarstva kulture i HEP-a, kontinuirano provodi mjere zaštite bijele rode. Tijekom 2014. godine provođene su mjere zaštite ptica od strujnog udara na dijelovima vodova na kojima postoji povećana opasnost od stradavanja ptica prema prikupljenim podacima iz 2013. godine.[103]

3.5.7 HEP grupa i društvena zajednica

U odnosima sa širim društvenim okruženjem naglasak je na **suradnji sa školskim sustavom**, koju ilustriraju HEP-ova Nagrada učenicima, ustanovljena 1995. godine (u suradnji s Agencijom za odgoj i obrazovanje), suradnja s Eko-školama (u partnerstvu s

[102] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.67.
[103] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.68.

udrugom „Lijepa Naša“) i potpora Tehničkom muzeju u programima edukacije na području energetike.[104]

HEP kao tvrtka koja posluje na području čitave države, posebnu pozornost posvećuje **komunikaciji s lokalnom zajednicom** kroz različite oblike suradnje pa tako i **donacijama** i **sponzoriranjem priredbi** i projekata od društvenog značaja. HEP redovno prati programe hrvatskih nacionalnih kazališnih kuća te podupire važnije **regionalne priredbe** tradicijske glazbe, kulture i običaja. Uz to, kontinuirano se provode **programi poboljšanja komunalne infrastrukture** i gospodarsko poduzetničkog okruženja u lokalnim zajednicama u okolici HEP-ovih postrojenja. Za takav pristup više područnih organizacijskih jedinica HEP grupe svake godine dobiva priznanja lokalnih zajednica.[105]

HEP grupa je **generalni pokrovitelj** Hrvatskog vaterpolskog saveza i vaterpolske reprezentacije Hrvatske. HEP, uz godišnju financijsku potporu i potporu ostalih sponzora, omogućuje normalne uvjete rada i razvoja tog športa u Hrvatskoj i usredotočenje na važna natjecanja na europskoj i svjetskoj razini. Od siječnja 2007. godine HEP je generalni su-sponzor Hrvatskog rukometnog saveza. Sponzorski ugovor potpisan je za razdoblje od tri godine. Od iste godine HEP grupa je generalni sponzor i Hrvatskog košarkaškog saveza. HEP grupa je, kao prijatelj športa, prepoznao dugačku i vrijednu tradiciju koju Hrvatska ima u vaterpolu, rukometu i košarci i sposobnost ovih reprezentacija da budu u svjetskom vrhu. S druge strane ,hrvatski športaši koji na svojoj opremi nose znak HEP-a, potvrđuju da je riječ o društveno odgovornoj tvrtki i doprinose njenom ugledu.[106]

[104] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.56.
[105] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.58,
[106] HEP grupa (2014): Godišnje izvješće, Zagreb, str.59.

4. ZAKLJUČAK

Promatranjem izrazito uspješnih tvrtki, neovisno o tome što je predmet njihovog poslovanja, te proučavanjem njihovog načina poslovanja i donošenja poslovnih odluka, lako možemo doći do jedne njihove zajedničke poveznice. Sve te tvrtke se veoma trude da u interakciji sa svim zainteresiranima za njihovo poslovanje ostave što bolji dojam. Ovdje ne govorimo samo o utjecaju na vlastite zaposlenike, kupce i dobavljače nego i na društvenu zajednicu u cjelini. Ovakav način poslovanja iziskuje ne samo dodatna ulaganja, koja nisu mala, nego mijenja i način donošenja poslovnih odluka koje nisu usmjerene samo na trku za ostvarivanje profita. Odgovornost i poštovanje prema svim dionicima tvrtke i prema društvenoj zajednici u cjelini donosi pozitivan imidž tvrtke u javnosti i osnovu za njeno dugoročno i uspješno poslovanje. Da bi se ostvarila navedena odgovornost i poštovanje potrebno je prvenstveno poštovati načela poslovne etike.

Ako znamo da je etika nauka o moralu, a moral skup pravila koje vrijede u određenoj društvenoj zajednici nameće se pitanje kako ta pravila implementirati u poslovanje ako su neke moralne norme u nekom društvu opće prihvaćene, a u drugom društvu se opet ta ista pravila osuđuju. Tim dijelom etike bavi se poslovna etika koju možemo definirati kao granu primijenjene etike koja proučava i definira na koji način donositi pravilne poslovne odluke za ostvarivanje poduzetničkih ciljeva uz istovremeno zadovoljstvo dionika i društva u cjelini. Navedene poslovne odluke donosi menadžment poduzeća i one su rezultat ne samo njene osobnosti nego i kompleksnih utjecaja, počevši od zadovoljavanja zakonskih normi i etičkih načela, te snalaženja u tržišnoj utakmici, do zadovoljavanja društveno odgovornih principa.

Formiranje načela poslovne etike polazi od moralnih vrijednosti i vrlina. Najveća moralna vrijednost je dobro, koja je osnovna bit ljudske osobnosti, za razliku od zloće koja je njena suprotnost. Vrlina je moralna izvrsnost osobe i njeni temeljni oblici su mudrost (oprez), pravednost, hrabrost i suzdržljivost (umjerenost). To znači da etička načela moraju biti u okvirima realnosti, zakonski ispravni i pravedni prema svima, ne smiju težiti ekstremnim vrijednostima i trebaju se formirati odlučno unatoč turbulentnoj okolini.

Kako bi bilo moguće prosuditi o tome da li su neki postupci i htjenja ispravni potrebne su norme i pravila koje ocjenjuje „ moralni sud“. Razlikujemo društvene i tradicionalne poslovne vrijednosti i norme. Temeljne društvene vrijednosti i norme su dostojanstvo, zajedništvo i pravednost (jednakost), koje se ogledaju kroz zadovoljavanje čovjekovih osnovnih životnih

potreba, kroz osjećaj pripadnosti određenoj zajednici u kojoj postoji međusobno pomaganje i kroz težnju za pravednu raspodjelu dobara. Temeljne tradicionalne poslovne vrijednosti i norme su sloboda pojedinca, individualna odgovornost i proizvodnost (rast). Ovdje govorimo o težnji prema tržišnom gospodarstvu, otvorenom tržištu i društvenoj demokraciji u kojoj će pojedinac biti ohrabren i potican na odgovornost da stvara nove vrijednosti i inovacije u svrhu vlastitog boljitka i boljitka sveopćeg društva.

Danas je poslovna etika u samom središtu interesa javnosti i permanentno se djeluje na njenom jačanju. Da bi poslovanje normalno funkcioniralo mora postojati interakcija među svim dionicima koji su zainteresirani za navedeno poslovanje. Poslovna etika želi taj splet odnosa usmjeriti u pravom smjeru i za nju je karakteristično da ne govori o onom što jest, već nastoji normativno usmjeriti poslovanje onako kako bi trebalo biti. Kako bi u tome uspjela ona djeluje na više razina. Na mikrorazini u okviru poduzeća, mezorazini uključujući vanjsku okolinu poduzeća, makrorazini uzimajući u obzir pravila u cjelokupnom gospodarstvu i razini globalne ekonomije poslovnog svijeta. Uspješno upravljanje poslovnom i organizacijskom etikom treba biti sustavan i osmišljen proces. S obzirom na njegovu kompleksnost mora zadovoljiti niz uvjeta kao što su jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od svih zaposlenika, utvrđivanje i uspostavljanje etičnog menadžmenta, stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičnog ponašanja te uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika uz razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema.

Temeljna etička načela poslovne etike temeljena na tri glavna načela (pravednosti, solidarnosti i supsidijarnosti) su načelo osobne dobiti (pomozi sebi), načelo društvene koristi (čini ono čime činiš dobro zajednici), dobrohotnosti ili solidarnosti (pomoć potrebitima), paternalizma (pomoći onima koji si ne mogu sami pomoći), supsidijarnosti (ne nameći pomoć onome koji si može sam pomoći), štete (ne čini štetu drugima), poštenja (ne obmanjuj), zakona (poštuj zakone), autonomije (poštuj slobodu osobe), pravde (poštuj pravo osobe na pravednu raspodjelu dobiti) i načelo prava (poštuj ljudska prava).

Menadžerski posao je pun etičkih dilema kojima treba znati upravljati i zbog toga je jako složen. Postoji niz faktora koji utječu na menadžersko etičko odlučivanje od kojih su najznačajniji organizacijska struktura i kultura, te osobne karakteristike menadžera i ostalih zaposlenika. Menadžerski etički kodeks ponašanja obuhvaća stvaranje profesionalnog okruženja i pravedno rješavanje nesuglasica, odbijanje darova koji se daju za protuuslugu, prihvaćanje humanitarne funkcije i sponzorstva, praćenje promjena u okruženju i

prilagođavanje ciljeva prema njima, spoznavanje potreba potrošača i zadovoljavanje istih, ne obmanjivanje potrošača, čuvanje poslovne tajne, odricanje od mita, zauzimanje za ekološke norme i štedljivo raspolaganje sa sirovinama i energijom.

HEP grupa spada u grupu etički osviještenih poduzeća u kojem se poštovanje načela poslovne etike ogleda kroz doneseni Etički kodeks, Antikorupcijski akcijski program i kroz niz mjera koje se provode u cilju jačanja društveno odgovornog poslovanja.

Etičkim kodeksom HEP grupe određena su načela poslovnog ponašanja koja se trebaju zasnivati na zakonitosti rada i poslovanja, profesionalnosti, stručnosti, savjesnosti, objektivnosti, neovisnosti, razvidnosti i nepristranosti u radu, odgovornosti te nultoj stopi tolerancije prema korupciji. Uprava, menadžment i radnici HEP-a su obvezni osigurati povjerljivost i tajnost te zaštitu poslovnih podataka, dokumenata i informacija o radu i poslovanju, sukladno općem aktu HEP-a o poslovnoj tajni. Nije dopušteno sudjelovati u bilo kakvim aktivnostima koje dovode u pitanje lojalnost HEP-u ili mogu dovesti do sukoba interesa te negativno utjecati na poslovanje ili ugled HEP-a. Primanje i davanje darova između poslovnih partnera nije dopušteno osim onih male vrijednosti koji su u skladu sa dobrim poslovnim običajima. Ljudska prava radnika, odnos prema kupcima, poslovnim partnerima, medijima i javnosti i svim zainteresiranim skupinama, moraju se uspostavljati i održavati na visokoj etičkoj razini. Uprava, menadžment i radnici u odnosima s kupcima i poslovnim partnerima moraju biti promicatelji vrijednosti HEP-a. HEP obavlja javnu uslugu i stoga njegovo poslovanje mora biti razvidno i otvoreno javnosti, kupcima, sredstvima javnog priopćavanja i ostalim zainteresiranim skupinama javnosti. Zapošljavanje i promicanje radnika treba se temeljiti isključivo na stručnosti, zalaganju i rezultatima njihova rada.

U svakom društvu HEP grupe predsjednik Uprave/direktor društva imenuje povjerenike za etiku. Povjerenici za etiku zaprimaju pritužbe radnika i drugih zainteresiranih pravnih i fizičkih osoba na neetično i moguće koruptivno postupanje radnika, provode postupak ispitivanja utemeljenosti i pritužbi, vode evidenciju o zaprimljenim pritužbama, prate primjenu Etičkog kodeksa u društvu u kojem su imenovani, promoviraju etičko ponašanje u međusobnim odnosima radnika i odnosima radnika prema kupcima te daju savjete radnicima o etičnom ponašanju. Etičko povjerenstvo HEP grupe sačinjavaju po jedan etički povjerenik imenovan u svakom društvu HEP grupe te jedan predstavnik sindikata registriranih u HEP-u. Članovi Etičkog povjerenstva između sebe biraju predsjednika, a rad povjerenstva je neovisan u svom radu i odlukama.

Vodstvo HEP grupe svjesno je potencijalne opasnosti od štetnosti korupcije koja može uništiti osnovni odnos povjerenja i odgovornosti u internom i eksternom okruženju tvrtke, narušiti imidž poduzeća te spriječiti sigurno i racionalno investiranje. Akcijski plan HEP grupe za suzbijanje korupcije obuhvaća sektor kontrolinga, financija, računovodstva, javne nabave, odnosa s potrošačima, upravljanja ljudskim potencijalima te interne revizije, internog nadzora i kontrole poslovanja.

Akcijski plan suzbijanja korupcije u HEP grupi je u tijeku i u stalnom je usavršavanju. Mjere akcijskog plana koje su provedene ili se provode su objavljivanje javne nabave, oglasa i natječaja za radna mjesta te odluka donesenih uz suglasnost Vlade na web-u, klauzula integritet u svim postupcima nabave, utvrđen plan interne edukacije, definirana je misija i vizija, strateški ciljevi te temeljne organizacijske vrijednosti, donesen je Etički kodeks i imenovani povjerenici za etiku te definirani poslovi/radna mjesta potencijalno podložna koruptivnom ponašanju. Mjere akcijskog plana za suzbijanje korupcije u HEP-u koje su u tijeku su provedba Plana interne edukacije i ciljane obuke za povjerenike za etiku, uspostava sustava internih kontrola uz jačanje financijskog upravljanja i redovno godišnje samo-procjenjivanje sustava te pripreme za primjenu Zakona o pravu na pristup informacijama s imenovanjem službenika za informiranje i vođenjem službenog upisnika o zahtjevima, postupcima i odlukama o ostvarivanju prava na pristup informacijama.

U okviru društveno odgovornog poslovanja, za ostvarenje misije i radi ispunjenja vizije, svoje ukupno poslovanje HEP grupa usklađuje s očekivanjima svih zainteresiranih skupina. Sve veća pozornost posvećuje se razvoju i primjeni suvremenih praksi upravljanja ljudskim potencijalima kroz zaštitu zdravlja i sigurnosti, stručna usavršavanja, zapošljavanje primjenom standardiziranog selekcijskog postupka te stručnim osposobljavanjem pripravnika. Odnosi između zaposlenika i Društva kao poslodavca regulirani su kolektivnim ugovorom između sindikata zaposlenika i tvrtke. Upravljanjem odnosima s kupcima, osim isporuke kvalitetne električne energije te ostalih energenata i pružanja kvalitetne usluge, HEP grupa prepoznaje i nastoji ispuniti ostale potrebe i zahtjeve svojih kupaca. HEP grupa uključuje problematiku zaštite okoliša u svoje razvojne planove i strategiju, a kriterije zaštite okoliša u postupke planiranja i donošenja odluka. Kao tvrtka koja posluje na području čitave države, posebnu pozornost posvećuje komunikaciji s lokalnom zajednicom kroz različite oblike suradnje, donacije, sportska sponzorstva i suradnju sa školskim sustavom.

LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007): Poslovna etika – element uspješnog poslovanja : Zbornik ekonomskog fakulteta, Zagreb

2. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment, Školska knjiga, Zagreb

3. Bebek, B., Kolumbić, A., (2000): Poslovna etika, Sinergija, Zagreb

4. Buble, M. (2006) : Osnove menadžmenta, Sinergija ,Zagreb

5. Cvitanović Jovanić A.(2011) : Seminar : Mjesto i uloga kontrolinga u sprječavanju korupcije, Zagreb

6. Čehok, I., Koprek, I. i dr.(1996): Etika- priručnik jedne discipline, Školska knjiga, Zagreb

7. Dujanić, M.(2003) : Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova ekonomskog fakulteta Rijeka, god 21, svezak 1

8. Etički kodeks HEP grupe, http://www.hep.hr/hep/dop/Eticki_Kodeks.pdf

9. Filipović (1984) : Rječnik stranih riječi, Zagreb

10. HEP grupa (2014) : Godišnje izvješće, Zagreb

11. HEP grupa, http://www.hep.hr/hep/grupa/profil.aspx

12. Jurković, Luković, Pribičević, Ravlić (1995) : Poslovni rječnik, Masmedija, Zagreb

13. Klaić, B. (1968): Rječnik stranih riječi, Zora, Zagreb

14. Korupcija, https://hr.wikipedia.org/wiki/Korupcija

15. Krkač, K. (2007) : Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d. o .o/ŽSEM

16. Lučić, M. (2008) : Etika u poslovanju, http://www.bing.com/search?FORM=SWBW15&q=Lu%C4%8Di%C4%87%2C%20M.%20(2008)%20:%20Etika%20u%20poslovanju%20%2C%20www.quantum21.net

17. Pavić-Rogošić, L.(2010) : Održivi razvoj, http://www.odraz.hr/media/21831/odrzivi_razvoj.pdf

18. Pupovac, D., (2006), Etika za menadžere, http://www.vguk.hr/download.php?downloadParams=studnewsfile%7C871

19. Thompson, A. A. Jr., Strickland, A. J., Gamble, J. E., (2008): Strateški menadžment – U potrazi za konkurentskom prednošću, 4. cjelovito izdanje, MATE d.o.o., Zagreb

20. Tokić S. (2011) : Seminar : Mjesto, uloga, zadaci i obveze Sektora u sprječavanju korupcije, Zagreb.

21. Veleučilište u Požegi (2014/2015): Društveno odgovorno poslovanje (IV predavanje), PPT, http://www.vup.hr/_Data/Files/15020615317805.pptx

22. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., (2012): Poslovna etika i multikultura, Sinergija, Rijeka