

# PRIMJENA PRAKSI POSLOVNE ETIKE U BANKARSKOM POSLOVANJU - PRIMJER PRIVREDNE BANKE ZAGREB

---

**Denise Mikeli, Miriam**

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

**2020**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:227121>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**PRIMJENA PRAKSI POSLOVNE ETIKE U  
BANKARSKOM POSLOVANJU – PRIMJER  
PRIVREDNE BANKE ZAGREB**

**Mentor:**

**Dr. sc. Ana Juras**

**Student:**

**Miriam Denise Mikeli, 5180910**

**Split, rujan, 2020.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Definicija problema.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Cilj rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.3. Metode rada.....</b>	<b>1</b>
<b>1.4. Struktura rada .....</b>	<b>1</b>
<b>2. POSLOVNA ETIKA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. Etika.....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Pojmovno određenje i razvoj etike .....	3
2.1.2. Podjela etike .....	4
<b>2.2. Poslovna etika.....</b>	<b>8</b>
2.2.1. Pojam i važnost poslovne etike .....	8
2.2.2. Povijesni razvoj poslovne etike .....	9
<b>2.3. Menadžerska etika .....</b>	<b>11</b>
2.3.1. Modeli menadžerske etike.....	11
<b>2.4. Etičke dileme .....</b>	<b>13</b>
2.4.1. Etičke dileme u poslovanju .....	13
2.4.2. Rješavanje etičkih dilema .....	14
<b>2.5. Etički kodeks .....</b>	<b>15</b>
<b>2.6. Pojam etičkog bankarstva.....</b>	<b>16</b>
2.6.1. Etičko bankarstvo u Republici Hrvatskoj .....	18
<b>3. PRIMJENA PRAKSI POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU PRIVREDNE BANKE ZAGREB.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Općenito o Privrednoj banci Zagreb .....</b>	<b>21</b>
<b>3.2. Formalna dokumentacija Privredne banke Zagreb vezana uz poslovnu etiku .....</b>	<b>22</b>
3.2.1. Etički kodeks Privredne banke Zagreb .....	22
3.2.2. Kodeks ponašanja Privredne banke Zagreb .....	29
3.2.3. PBZ Načela o ljudskim pravima.....	31
<b>3.3. Primjeri primjene praksi poslovne etike u Privrednoj banci Zagreb na temelju formalne dokumentacije .....</b>	<b>33</b>
3.3.1. Primjena praksi poslovne etike u odnosu prema zaposlenicima .....	34
3.3.2. Primjena praksi poslovne etike u odnosu prema klijentima.....	39
3.3.3. Primjena praksi poslovne etike u odnosu prema zajednici .....	40
<b>4. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>42</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>45</b>

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>49</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>49</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Definicija problema**

Problem ovog istraživanja se odnosi na postojanje i prirodu normi i praksi poslovne etike u bankarskom poslovanju. Poslovna etika, kao primjena općeprihvaćenih etičkih načela u procesu poslovanja, treba unaprijediti usklađenost etičnog ponašanja u poduzeću sa zakonskom regulativom. Etičko bankarstvo, kao novi oblik bankarskog poslovanja, sve više se posvećuje ekološkim i društvenim pitanjima te pružanje svojih bankovnih usluga usklađuje s istim. Na konkretnom primjeru će se istražiti primjena etičkih načela i normi.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj rada je teorijski prikazati koncepte i prakse poslovne etike te prikazati njihovu praktičnu primjenu na primjeru Privredne banke Zagreb. U praktičnom dijelu iznesene su politike i kodeksi odabrane banke te njihov utjecaj na poslovanje, odnose među članovima i dionicima, kao i utjecaj na okoliš i zajednicu u cjelini.

## **1.3. Metode rada**

U radu se koriste kabinetske (izučavanje knjiga, članaka, nastavnih materijala) i empirijske metode (analiza dokumentacije). Ipak, najčešće korištene metode su metoda analize, metoda deskripcije, metoda komparacije, metoda klasifikacije, metoda sinteze i sl. Metoda analize se primjenjuje kako bi se pojedini dijelovi rada raščlanili i lakše objasnili, a metoda deskripcije se odnosi na opisivanje pojedinih pojmova i pojava te njihovih karakteristika i značajki. Ove dvije metode koristile su se kroz sva poglavlja, posebice u razjašnjavanju pojmova vezanih uz poslovnu etiku, objašnjavanju etičkog kodeksa banke i kodeksa ponašanja. Metoda komparacija koristila se u uspoređivanju tradicionalnog i etičkog bankarstva te u vremenskom razvoju poslovne etike, na način da se izradila tablica, a s razlogom da bi se što lakše uočile razlike usporednih predmeta. Metoda klasifikacije je korištena u izradi etičkih podjela.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od četiri poglavlja – prvo poglavlje predstavlja uvod u kojem se ukratko opisuju definicija problema, cilj rada, korištene metode prilikom izrade rada te struktura rada.

Drugo poglavlje detaljno razrađuje najznačajnije teorijske doprinose vezane uz poslovnu etiku počevši uvodno od same etike, njenog pojmovnog određenja, razvoja i podjele. U tom kontekstu se spominje i menadžerska etika kao posebna grana poslovne etike. Na kraju ovog poglavlja predstavlja se pojam i pojava etičkog bankarstva, kao i razlike između tradicionalnog i etičkog bankarstva te razvoj istog u Republici Hrvatskoj.

Treće poglavlje, koje čini najbitniji dio rada, osvrće se na primjenu praksi poslovne etike u bankarskom poslovanju. Dolazi se do analize Privredne banke Zagreb kao glavnog primjera ovog rada. Nadalje, analiziraju se Kodeksi i Načela koja se koriste u poslovanju i međusobnim odnosima PBZ Grupe. Nakon obrade primijenjenih dokumenata predstavljaju se primjeri kako se poštivanje etičkih načela i normi primjenjuje u praksi.

Zaključak definira zadnje, četvrto poglavlje, u kojem se sumiraju znanja i stavovi do kojih se došlo izradom ovog rada.

## 2. POSLOVNA ETIKA

### 2.1. Etika

#### 2.1.1. Pojmovno određenje i razvoj etike

Etika (od grčke riječi *ethos* – običaj, karakter, navika, ćud) predstavlja znanost o moralu. Kao filozofija morala, ona istražuje smisao i ciljeve moralnih normi, osnovne kriterije za moralno vrednovanje te ljudsko djelovanje i karakter. Etika određuje pravila i principe lošeg i dobrog ponašanja. Jednostavnije rečeno, etika nastoji objasniti moralni aspekt ljudskog ponašanja.

Moral je, u najširem smislu, skup nepisanih pravila, navika, običaja i normi koji određuje kako ljudsko ponašanje treba biti. Moralna pravila se razlikuju i vremenski i prostorno.<sup>1</sup> Ukoliko se prekrše moralna pravila ne dolazi do ekonomskih ili političkih sankcija, kao što je to slučaj kod kršenja zakonskih pravila, već se sankcije javljaju u obliku grižnje savjesti.

Glavna razlika etike i morala je ta što moral odgovara na pitanje što je ispravno (više je praktično orijentiran), dok etika odgovara na pitanje zašto je nešto ispravno (više je teorijski orijentirana). Osim morala, kao ključnog pojma etike, javljaju se još i pojmovi poput dobro, zlo, savjest, ljudska prava, vrlina, sreća, ljubav, sloboda i identitet.<sup>2</sup>

Ponašanja se mogu razvrstati u sljedeće kategorije:<sup>3</sup>

1. Moralno ponašanje
2. Amoralno ponašanje
3. Imoralno ponašanje
4. Nemoralno ponašanje

Moralno ponašanje predstavlja dobro djelovanje, odnosno ono djelovanje što je u skladu s moralnim načelima i normama.

Amoralno ponašanje je ono ponašanje u kojem pojedinac ravnodušno odbacuje čitav moral i njegovo važenje.

---

<sup>1</sup> Wikipedia: Moral, raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Moral>, [15.07.2020.]

<sup>2</sup> Portal za škole, raspoloživo na: [http://www.skole.hr/ucenici/ss?news\\_id=1842](http://www.skole.hr/ucenici/ss?news_id=1842) [15.07.2020.]

<sup>3</sup> Perić, J. (2014): Etika i društvena odgovornost, Nastavni materijali iz kolegija Poduzetništvo, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2016/11/PODUZETNISTVO\\_14\\_etika-i-dop\\_151116.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2016/11/PODUZETNISTVO_14_etika-i-dop_151116.pdf), [15.07.2020.]

Imoralno ponašanje je ono što je usmjereno odbacivanju dominantnog morala te suprotstavljanje već utvrđenim moralnim normama, odnosno jednostavnije rečeno pokušaj izmjene moralnih normi, jer se odbacuju postojeće norme, a promoviraju neke nove.

Nemoralno ponašanje se odnosi na kršenje prihvaćene moralne norme.

Pitanja o etici i rasprave o tome što je moralno javljaju se u Europi najprije u antici.<sup>4</sup> Sofisti u pitanjima moralnosti i pravednosti postavljaju čovjeka kao „mjeru svih stvari“. Prema tom je stavu čovjek shvaćen kao samostalno i samosvojno biće, koje odlučuje o sebi bez obzira na religiju, pravila, kultove i slično. Sofističkom se relativizmu prvi suprotstavlja Sokrat. Sokrat poistovjećuje vrlinu sa znanjem na temelju racionalne pretpostavke da čovjek uvijek nužno čini ono što zna da je bolje. Iz tog razloga on smatra čovjeka umnim bićem. Ističe važnost odgoja jer smatra da se sve vrline temelje na znanju i stoga se mogu naučiti te je poznat po etičkom optimizmu koji navodi da je urođeno u čovjeku da izabire između dobrog i zla dobro, a između dva zla manje zlo.

Sokratov učenik, Platon, se prvi sustavno bavi filozofijom politike, pri čemu ističe jedinstvo etike i politike u smislu da je jedina ispravna politika moralna politika, a vrlina se može očitovati samo u zajednici te se ćudorednost postiže samo u dobrom državnom uređenju. Platon ističe četiri vrline – umjerenost, hrabrost, mudrost iz kojih proizlazi četvrta vrlina pravednost (poznato kao *četiri kardinalne kreposti*).

Etiku kao zasebnu disciplinu spominje i Aristotel svrstavajući je pri tom, zajedno s politikom i ekonomijom, u praktičnu filozofiju čiji je predmet istraživanja ljudsko djelovanje. On ističe eudajmoniju kao „najbolju, najplemenitiju i najugodniju stvar na svijetu“, odnosno u njoj nalazi najviši cilj ljudskog djelovanja. Aristotel razlikuje dvije vrline, etičku i dianoetičku. Etička vrlina je vrlina volje koja je praktična i prakticira se u zajednici. Obilježava je pronalaženje prave mjere, odnosno zlatne sredine između krajnosti. Dianoetička vrlina je razumska vrlina koja je teorijska te se više tiče pojedinca i njegove odgovornosti prema samom sebi.

### **2.1.2. Podjela etike**

Etika se dijeli na sljedeće kategorije:<sup>5</sup>

1. Po kriteriju cilja čovjekovog praktičnog djelovanja:

---

<sup>4</sup> Hrvatska enciklopedija, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>, [15.07.2020.]

<sup>5</sup> Wikipedia: Podjela etike, raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Etika>, [18.07.2020.]



- **Eudajmonizam** – etičko stajalište prema kojem sreća (zadovoljstvo) čini svrhu ljudskog života i smisao sveukupnog ljudskog djelovanja, odnosno težnja prema sreći i ostvarivanje sreće predstavljaju mjerilo za vrijednost ljudskih činova.<sup>6</sup> „Eudaimonia“, odnosno blaženstvo, postiže se moralnim djelovanjem. Zastupnici eudajmonizma ne shvaćaju sreću kao subjektivno zadovoljstvo, već kao stanje koje se postiže uslijed moralnog, odnosno ispravnog postupanja.
- **Hedonizam** – etički smjer kod kojeg užitak i zadovoljstvo predstavljaju glavnu svrhu ili motiv čovjekovog djelovanja, odnosno smisao života. Cilj hedonizma je dosezanje ugone (užitka i zadovoljstva) te izbjegavanje neugode (boli). Na taj se način ugoda poistovjećuje s moralno ispravnim djelovanjem, a neugoda s moralno neispravnim djelovanjem.
- **Utilitarizam** – etički smjer koji ostvarivanje koristi postavlja kao glavnu svrhu ljudskog djelovanja. Cilj moralnog djelovanja je ostvarenje koristi svih onih koji su zahvaćeni određenim djelovanjem. Etička ispravnost se u ovom slučaju ogleda u onom djelovanju koje povećava korisnost zajednice, odnosno promiče opće dobro. U donošenju odluka se isključivo polazi od pitanja hoće li određeno djelovanje imati pozitivne ili negativne posljedice. Zbog svojih karakteristika, utilitarizam, je najčešće korišten kriterij u poslovnim organizacijama.

## 2. Po kriteriju sadržaja svijesti i namjeri svijesti:

- **Deontološka etika (etika dužnosti)** – ističe da je za procjenu moralnog djelovanja najvažniji motiv tog djelovanja.<sup>7</sup> U prvi plan postavlja čovjekovo ispunjavanje dužnosti, koje treba biti usklađeno s moralnim vrijednostima i normama, kao ispravan motiv djelovanja. Osnivačem etike dužnosti se smatra Immanuel Kant, prema kojem je ispravno samo ono što kao motiv ima čistu dužnost. Kant ističe dužnost kao jedini oblik poštivanja moralnog zakona te postojanja osjećaja obveze da se djeluje na način kako je zahtijevano u moralnim načelima.
- **Etika odgovornosti** – pojam odgovornosti u etici se često poistovjećuje s pojmom dužnosti. U tom smislu, odgovornost, uključuje znanje, volju i slobodu kao nužne elemente moralne uračunljivosti. Etika odgovornosti se ponajprije realizira u medicinskoj etici, znanstvenoj etici, političkoj etici i sl.

<sup>6</sup> Hrvatska enciklopedija: Definicija „Eudaimonizam“, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18561>, [18.07.2020.]

<sup>7</sup> Marušić Brezetić, D. (2009.): Filozofija – priručnik za državnu maturu, Profil International, Zagreb, str.53

3. Po kriteriju podrijetla moralne obveze:

- **Autonomna etika (autonomija morala)** – polazi od činjenice da je izvor morala u samom čovjeku, a djelovanje nastaje iz dužnosti prema moralnom zakonu.
- **Heteronomna etika** – polazi od činjenice da je izvor morala nešto izvan čovjeka (npr. autoritet, užitak, društvene norme, korist i sl.).

4. Po kriteriju odnosa pojedinca i društva:

- **Individualna etika** – osobni standardi i vrijednosti određuju kako ljudi percipiraju vlastite odgovornosti prema drugim ljudima u svojoj zajednici. Ispituje se ponašanje pojedinca u situacijama u kojima su njegovi osobni interesi dovedeni u pitanje.
- **Socijalna etika** – bavi se socijalnim aspektom moralnih odnosa pojedinca prema društvenoj zajednici i zajednice prema pojedincu. Posebno se ističu standardi koji upućuju na to kakav je međusobni odnos društva u situacijama siromaštva, pravde, prava pojedinca, poštovanja i sl.

5. Po kriteriju važnja etičkih zapovijesti:

- **Etika biti** – bit, odnosno suština ili esencija, je ono po čemu je nešto baš to što je, ono po čemu se neko biće razlikuje od drugog, to su karakteristike koje su tipične za neko biće. Iz tog razloga etika biti govori o temeljima i određenjima stvari koje su nepromjenjive.
- **Situacijska etika** – navodi u slučaju postojanja onog što je ispravno i pogrešno, da je određeno samo željenim ishodom situacije. Ova etika obuhvaća etički kod u kojem zadovoljavanje potreba svake situacije određuje ono što je ispravno ili pogrešno.

6. Po kriteriju sadržaja pravila djelovanja:

- **Etika dužnosti (formalna)** – poistovjećuje se s radnom etikom koja predstavlja skup stavova i ponašanja proizašla iz vrijednosti rada. Radna etika se ogleda u pozitivnom stavu, marljivoj izvedbi i vrednovanju rada.
- **Etika vrijednosti (materijalna)** – vrijednosti su sve ono što se može pozitivno procijeniti te čini osnovu etičke sfere. Vrijednosti se ne mijenjaju, već se pristup njima mijenja. Materijalna vrijednosna etika govori o tome kako moralnost nema svoju bazu u razumu, nego u emocijama. Iz tog razloga postoje preferirane

vrijednosti (univerzalne vrijednosti) i izabrane vrijednosti (konkretne vrijednosti koje osoba nastoji postići).

7. Po kriteriju utemeljenja moralnog zahtjeva:

- **Normativna etika** – ističe određene norme i načela koje bi ljudi trebali ostvariti, odnosno pridržavati ih se (kako djelovanje treba biti). Zapravo se radi o skupu pravila, savjeta i obrazloženja koji dovode do moralno ispravnog postupanja. Odgovara na pitanja poput „kakvi bi ljudi trebali biti“, odnosno „kako bi se ljudi trebali ponašati, a da njihovo ponašanje bude ispravno ili dobro“. Normativna etika obuhvaća sljedeće vrste: *etika vrlina*, *deontološka etika* te *teološka etika*, odnosno konzekvencionalistička etika.

Etika vrlina ističe da se ispravnost ogleda u određenoj vrlini koju osoba posjeduje. Ta vrlina je kreposna i predstavlja moralnu kvalitetu.

Teološka etika ističe da se ispravnost određenog čina ogleda u posljedicama koje taj čin proizvodi, odnosno procjenjuje se prema njegovoj svrsi. S obzirom na to, ova etike ubraja hedonizam, utilitarizam i eudajmonizam koji su prethodno objašnjeni.

Deontološka etika je prethodno već razjašnjena.

- **Deskriptivna etika** – bavi se opisom te na taj način ne propisuje što treba učiniti, već opisuje postojeće norme i njihovo podrijetlo (moralno ponašanje ljudi, njihova moralna vjerovanja, vrijednosti, izvore morala i sl.). Za razliku od normativne etike koja se bavi onim što bi trebalo biti, deskriptivna etika se bavi onim što jest – stanjem stvari i činjenicama. Kao važan dio deskriptivne etike ističe se *metaetika* koja se bavi analizom naravi i opravdanju moralnih sudova, a da prethodno nisu prihvaćene vrijednosti bilo kojeg konkretnog moralnog principa.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Perić, J. (2016.): Važnost etike – Teorijski osvrt, Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_teorijski-osvrt\\_handouti\\_020316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_teorijski-osvrt_handouti_020316.pdf), [20.07.2020.]

## 2.2. Poslovna etika

### 2.2.1. Pojam i važnost poslovne etike

Poslovna etika ili etika s gledišta menadžmenta uspostavlja standarde u odnosu na ono što je dobro i loše u vođenju i donošenju odluka.<sup>9</sup> Isto tako se poslovna etika može definirati kao primjena općeprihvaćenih etičkih načela u procesu poslovanja pojedinaca i poduzeća.<sup>10</sup> Poslovnu etiku su poslovni ljudi prihvatili kao kodeks ponašanja koji je ispravan u međusobnim odnosima kao i odnosima prema široj javnosti. Primjena moralnog ponašanja u poslovanju sprječava štete, štiti zaposlenike, ali i samo poduzeće. Do etičkih problema dolazi u trenutku kada odluke pojedinaca ili grupe izravno idu u štetu ili korist drugima. Kako bi se izbjegli takvi problemi, poslovna etika uzima u obzir sljedeća pitanja:

- Odnos poduzeća prema kupcu/potrošaču
- Kvaliteta i sigurnost proizvoda/usluga
- Odnos poduzeća prema prirodnim resursima (zagađivanje okoliša, trošenje neobnovljivih resursa i sl.)
- Pitanja podmićivanja radi dobivanja posla (korupcija)
- Odnos multinacionalnih kompanija prema kulturnim značajkama zemalja u kojima posluju
- Preuzimanje ne samo ekonomske, već i društvene odgovornosti.

S obzirom na navedena pitanja može se zaključiti da se poslovna etika bavi pitanjima moralne odgovornosti i čovjeka kao člana poduzeća (prema sebi, kolegama, okruženju i zajednici), pitanjima uspostavljanja moralnog subjektiviteta poduzeća (unutar poduzeća, prema okruženju, dioničarima i kupcima) te pitanjima društveno – socijalne odgovornosti poduzeća (poštovanje potreba okružja u kojem djeluje).<sup>11</sup>

Važnost poslovne etike se ogleda u povezanosti s poslovnim upravljanjem, ostvarivanju poslovnih ciljeva te preuzimanju inicijative. Značaj njezine primjene je oblikovanje moralnih iskaza prvog reda u smislu oblikovanja prakse i interpretacije što je moralno ispravno, a što ne te rješavanje etičkih problema i određenih situacija, primjerice postupanje u slučaju kršenja

---

<sup>9</sup> Dujanić, M. (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 21(1) str.54

<sup>10</sup> Wikipedia: Poslovna etika, raspoloživo na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna\\_etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika) [23.07.2020.]

<sup>11</sup> Pupavac, D. (2006.): Etika za menadžere, Veleučilište u Rijeci, str.4, raspoloživo na: <https://www.bib.irb.hr/327271> [25.07.2020.]

moralnog ponašanja, situacija mijenjanja moralne prakse, pojava nepoznatih načina poslovanja i slično.

Poslovna etika se može razmatrati na 4 razine:<sup>12</sup>

1. Mikro razina – poduzeće
2. Mezo razina – djelatnost
3. Makro razina – nacionalno gospodarstvo
4. Globalna razina – globalna ekonomija

Mikro razina postavlja pitanja pojedinačnih postupaka i odnosa s gledišta poduzetničkih aktivnosti te pri tom ne postavlja samo pitanja vezana za upravljačke odluke, već preispituje postupke i odnose svakog pojedinca. Etika se na ovoj razini bazira na organizacijske jedinice na najnižem nivou te istražuje stavove zaposlenika i daje savjete za primjenu etičkog ponašanja djelatnika.

Mezo razina obuhvaća najznačajnija pitanja koja se odnose na internu i eksternu odgovornost organizacije. Internom odgovornošću se cilja na djelatnike, a eksternom odgovornošću na strategijske poslovne jedinice, potrošače, sindikate te javnost u cjelini. Predmet etike na ovoj razini su vrijednosni sudovi i etička praksa poduzeća u odnosu na ostale sudionike u okruženju.

Makro razina promatra etiku s aspekta društva u cjelini. Bavi se pitanjima poštivanja etičkih pravila u gospodarstvu koja moraju biti jednaka za sve sudionike te na taj način svim sudionicima osigurati iste mogućnosti za uspjeh. Globalna razina promatra etiku na razini globalne ekonomije.

### **2.2.2. Povijesni razvoj poslovne etike**

Poslovna etika se javlja po prvi put krajem 60-ih godina 20.stoljeća kao „etika u poslovanju“ te se odnosi na neke društvene poslove u gospodarstvu poput prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada, korektnosti u radnim uvjetima, građanskih prava i zaštite okoliša.

Od 70-ih godina 20.stoljeća se poslovna etika u SAD-u uvodi kao izborni kolegij na sveučilištu te time postaje područje akademskog istraživanja. U zapadnoj Europi se problematika etike također sve više javlja u teoriji i praksi poslovanja.

---

<sup>12</sup> Dujanić, M. (2003.): Op.cit. str. 56

Osamdesetih godina se javlja „Etika u poduzetništvu“ u europskom obrazovnom sustavu. U studenom 1987.godine održana je prva konferencija o poslovnoj etici te počinje s radom „European Business Ethics Network“ kao međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva o poslovnoj etici, etičke kodekse, savjete itd.

Devedesetih godina sve veći broj svjetskih kompanija počinje primjenjivati etično ponašanje u svom poslovanju te poslovna etika time postaje dio modernog poslovanja poduzeća. Od tada se javlja iz godine u godinu sve veći interes za primjenom etičnosti u poslovanju.<sup>13</sup>

U niže navedenoj tablici sažeti su glavni etički resursi u razvoju poslovne etike od same pojave u šezdesetim godinama sve do danas.

**Tablica 1: Vremenska crta poslovne etike**

1960-e	1970-e	1980-e	1990-e	2000 +
Okoliš	Odnos poslodavca i djelatnika	Mito, korupcija, ilegalni ugovori	Nesiguran rad	Cyber kriminal i povreda privatnosti
Odnos poslodavca i djelatnika	Ljudska prava (prisilan rad, niske plaće,...)	Lažno oglašavanje	Povećana korporativna odgovornost	Krađa intelektualnog vlasništva/imovine
Građanska prava	Pojava zataškavanja problema	Financijske prevare	Loš financijski menadžment i prevare	Međunarodna korupcija
Promjena radne etike	Prvi savezni zakon o korupcijskoj praksi (1977.)	Transparentnosti poslovanja	Federalne smjernice za kažnjavanje organizacija (1991.)	Sarbannes – Oxleyev zakon (2002.)
Eskalacija uporabe droge	Usklađenost i orijentiranost na zakonske vrijednosti	Inicijative za zaštitu industrije (1986.)	Globalni Sullivan Princip (1999.)	UN konvencija protiv korupcije (2003.)

Izvor: Ferrell L., Ferrell O.C.: Historical Developments of Business Ethics: Then and Now, Business Ethics Through Time and Across Contexts, University of New Mexico, str. 7.

Tijekom godina sve više raste svijest društva protiv poduzeća koja neetično posluju te svojim načinom proizvodnje ili poslovanjem uništavaju okolinu, gospodarstvo u cjelini ili same pojedince. Potrošači se primjerice sve više raspituju o porijeklu i načinu proizvodnje određenog

<sup>13</sup> Ibidem, str. 55

proizvoda, stavljajući pri tom kvalitetu i svojstva na prvo mjesto, a ne cijenu. Pojedinci pri zapošljavanju istražuju etička načela i kodekse odgovarajućih poduzeća u koja se žele zaposliti, kako bi bili sigurni da se posluje u dobrim radnim uvjetima koji su u skladu sa zakonom.

### **2.3. Menadžerska etika**

Menadžerska etika dio je poslovne etike, u kojoj se od menadžera očekuje izrazito visok stupanj stručnosti i lojalnosti, jer su upravo menadžeri ključni činitelji u vođenju poslovanja i nose odgovornost ne samo poslovanja, već i poslovnog ponašanja. Iz tog razloga se menadžerska etika promatra u kontekstu povjerenja u menadžera kao pojedinca i povjerenja u struku. Menadžer je dosljedan stručnim i moralnim postulatima primjenom kojih izražava lojalnost struci, štiti interese struke te izgrađuje svoj osobni dignitet. Kako bi menadžer korektno odradio svoj posao on primarno treba biti lojalan zakonima države, pravilima struke, interesima vlasnika, ali i partnera te samom sebi.<sup>14</sup>

Kao 3 važna čimbenika menadžerske etike mogu se navesti:<sup>15</sup>

1. Čvrstoća moralnih pravila i poštivanje etike u poduzeću
2. Broj i vrsta dostupnih etičkih smjernica koje menadžer može koristiti u svom djelovanju – ponašanju (poslovni propisi i statuti strukovnih udruga)
3. Primjena etike na razvoj karijere i izazove s kojima će se susresti u poslu

Nedostatak etike poslovnih ljudi može doprinijeti opadanju moralnih načela čitavog društva.

Menadžerska etika obuhvaća određene standarde koje menadžeri u svom radu koriste za prosuđivanje ponašanja ljudi. Ti standardi, odnosno norme proizlaze iz osobnih kontakata s drugima, općih normi i vrijednosti društva te pojedinačnih iskustava koje pojedinac ili menadžer stječe kao član obitelji i suvremenog životnog okruženja (obrazovne, kulturne, sportske, religiozne i druge ustanove).

#### **2.3.1. Modeli menadžerske etike**

Glavni modeli menadžerske etike su moralni menadžment, nemoralni menadžment i protumoralni menadžment.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Dulčić, Ž. (2019.): Menadžerska etika – Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika, Ekonomski fakultet Split, str. 9, raspoloživo na: [https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95143/mod\\_resource/content/2/A2-%20POSLOVNA%20ETIKA-predavanje%203.2019..pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95143/mod_resource/content/2/A2-%20POSLOVNA%20ETIKA-predavanje%203.2019..pdf), [29.07.2020.]

<sup>15</sup> Ibidem, str. 12

<sup>16</sup> Ibidem, str. 16

Moralni menadžment se ogleda u visokim standardima etičkog ponašanja pa zbog toga slijedi etička načela i upute. Moralni menadžment kao takav želi postići uspjeh, ali samo ako se taj uspjeh ostvari u okviru čvrstih etički načela, poštenju, pravdi i sl. Moralni menadžeri slijede svoje poslovne ciljeve poput stvaranja profita, ali samo uz primjenu legalnog i etičnog ponašanja. U svojim poslovnim odlukama se vode načelom „je li ovo odgovara nama i svim zainteresiranim stranama“.

Nemoralni menadžment zapostavlja ili potpuno izostavlja primjenu etičkih načela te zbog toga nije ni moralan ni protumoralan. Dijeli se na namjerni i nenamjerni. Namjerni ne uzima u obzir etička načela pri radu i odlučivanju, a nenamjerni ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju.

Protumoralni menadžment se odnosi na ponašanje bez prisustva etičnih načela. Ovdje naglasak leži na ostvarenju profita i uspjeha po bilo koju cijenu. Na zakon se gleda kao na zapreku koju treba preskočiti.

Na niže navedenoj slici prikazane su sve karakteristike tipova menadžmenta.

	Moralni management	Nemoralni management	Protumoralni management
<b>Etičke norme</b>	Uspjeh u okviru čvrstih etičkih načela, ideala poštenja, pravde i napretka	Management nije ni moralan ni nemoralan, namjerni (Namjerni - ne uzima u obzir etička načela pri radu i odlučivanju; Nenamjerni – ne razmišlja o etičkim načelima u poslovanju	Managerske odluke, aktivnosti i ponašanja ukazuju na energično protivljenje etičkim Načelima
<b>Motivi</b>	Dobri. Management želi uspjeti no samo uz primjenu legalnog i etičkog načina (poštenja, pravde)	Dobronamjerni, ali sebični u smislu da se ne uzima u obzir utjecaj odluke na druge ljude	Sebični. Management misli samo na osobnu dobit ili dobit kompanije
<b>Ciljevi</b>	Profitabilnost samo u okviru zakona i etičkih načela	Profitabilnost, drugi ciljevi se ne uzimaju u obzir	Profitabilnost i uspjeh organizacije pod svaku cijenu
<b>Fokusiranost na zakone</b>	Poštivanje slova zakona. Zakon predstavlja minimalni etički standard. Manageri nastoje upravljati i etičnije no što to zakon zahtjeva. "Da li ovaj postupak odgovara nama i svim zainteresiranim stranama?"	Zakon je etična smjernica. Glavno pitanje je što možemo napraviti legalno "Možemo li ovim postupkom zaraditi novac na zakonit način?"	Zakonski standardi su barijere koje manageri moraju preskočiti ukoliko žele dobiti ono što žele. "Možemo li zaraditi novac ovim postupkom, odlukom, ponašanjem?"
<b>Strategija</b>	Ponašanje na temelju čvrstih etičkih načela	Sloboda u odlučivanju, manageri mogu donijeti odluku primjenjujući etička načela, ali samo ako to sami tako žele.	Iskorištavaju prilike zbog uspjeha organizacije. Idu „zaobilaznom linijom“ ako im se to čini korisnim.

*Strateško upravljanje/Poduzetničke strategije, Oberman Peterka, 2014./15.*

### **Slika 1: Karakteristike moralnog, nemoralnog i protumoralnog menadžmenta**

Izvor: Oberman Peterka, S. (2015.): Etika i društvena odgovornost u poslovanju – Nastavni materijali iz kolegija



Poduzetničke strategije, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2015/03/P11\\_etika-i-drustvena-odgovornost\\_2014\\_15.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2015/03/P11_etika-i-drustvena-odgovornost_2014_15.pdf)

## 2.4. Etičke dileme

Dilema je, općenito, situacija koja traži izbor između dviju podjednake mogućnosti, odnosno dvojba ili nedoumica.<sup>17</sup>

Etička dilema problem je odlučivanja između dvije moralno ispravne opcije, kod kojih složenost proizlazi iz utvrđenih pravila neke tvrtke, vladine agencije ili zakona. Etička dilema se razlikuje od moralne dileme, jer ona uključuje praćenje pravila, a ne vlastitu savjest, iako upravo savjest svjesno potiče pojedinca da razmotri kršenje pravila.<sup>18</sup>

Etičke dileme su osobito izražene u području medicine i kaznenom pravosuđu, kao i u karijeri socijalnog rada i psihologije.

### 2.4.1. Etičke dileme u poslovanju

Istraživanja pokazuju da su stajališta poslovnih ljudi i poduzeća u pogledu primjene etičkih načela i normi različita. Jedan dio skupine pridaje veliku važnost etici u poslovanju i svakodnevnom radu, dok drugi dio ne vodi računa o načinu i metodama poslovanja. Kod pojedinaca se često javlja pitanje jesu li dobro postupili u određenoj situaciji ili ne. Isto tako se pojedinci znaju pronaći u situaciji u kojoj moraju donijeti odluku koja je u sukobu s njihovim vlastitim moralnim vrijednostima. Postoje i dileme u kojima je potrebno odlučiti između „dvije dobre stvari“.<sup>19</sup>

Pitanja koja se vežu uz najčešće dileme u poslovanju su „je li donesena odluka etična“ i „jesu li ispravno vrednovane određene aktivnosti ili pojave u poslovanju“. Kao najčešće etičke dileme izdvajaju se:<sup>20</sup>

---

<sup>17</sup> Hrvatska enciklopedija: Definicija „Dilema“, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15166> [30.07.2020.]

<sup>18</sup> Primjeri etičkih dilema, raspoloživo na: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/dilema>, [30.07.2020.]

<sup>19</sup> Rogošić, N. (2005.): Etičke dvojbe u poslovanju, *Obnovljeni život: Časopis za filozofiju i religioznu kulturu*, Vol.60, 4, str. 430

<sup>20</sup> Oberman Peterka, S. (2020.): *Etika i društvena odgovornost u poslovanju – Nastavni materijali iz kolegija Poduzetničke strategije*, Ekonomski fakultet Osijek, str. 9, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2020/04/PS\\_P8\\_Etika-i-drustvena-odgovornost\\_2020.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2020/04/PS_P8_Etika-i-drustvena-odgovornost_2020.pdf) [30.07.2020.]

1. Problemi ljudskih resursa (diskriminacija) – događa se onda kada na odnos sa zaposlenikom utječe i nešto drugo osim radnih kvalifikacija (religija, nacionalnost, spol, starost, političko opredjeljenje,...)
2. Sukob interesa – javlja se kada pojedinac odluku donese tako da pogoduje sebi ili bliskim osobama. Za posljedicu ima veliko narušavanje povjerenja.
3. Pitanja povjerenja kupaca – veže se uz povjerljivost i privatnost, sigurnost proizvoda/usluge, efektivnost, povjerenje u propagandu i sl.
4. Korištenje resursa poduzeća – odnosi se na odgovornost u korištenju resursa poduzeća, uključujući financije i ugled, pružanje točnih informacija,...

Ako se kod pojedinca pojavljuje sumnja da odluka koju treba donijeti nije etična, odnosno da okolnosti nisu pravilno ocijenjene ili vrednovane, dokaz je da postoji etička dilema koju treba riješiti prije donošenja konačne odluke.

U slučaju nastanka etičkih dvojbi koriste se tri koraka pri suočavanju:<sup>21</sup>

- Traženje procjene i potpore široke mreže ljudi od povjerenja
- Poduzimanje mjera unutar poduzeća, kako bi došlo do izvršenja promjena
- Unutarnje akcije radi vlastite zaštite i razrješenja dileme

#### **2.4.2. Rješavanje etičkih dilema**

Stručnjaci i znanstvenici iz područja etike su razvili razne metode pomoću kojih pojedinci mogu riješiti etičke dileme s kojima se susreću u poslovanju. Neki od tih metoda su:

- Vrednovanje odluke, odnosno postupaka i stavova sa stajališta etičkih načela – kodeksa profesionalne etike, koju je donijela kompanija ili institucija u kojoj se radi
- Primjena temeljnih pravila opće, univerzalne etike i korištenje raznih provjerenih upitnika koje su poznati etičari sastavili kao pomoć u preispitivanju odluka i ocjeni postupaka
- Pomoć stručnjaka ili Centra za poslovnu etiku<sup>22</sup>

Ako u poduzeću ili organizaciji nisu jasno definirana etička načela, pojedinci si mogu pomoći pitanjem univerzalne etike koja vrijedi uvijek – „ako ne želiš da drugi to učini tebi, nemoj ni ti drugima“.

---

<sup>21</sup> Ibidem, str. 7

<sup>22</sup> Rogošić, N. (2005.): Op. Cit., str. 430

Kako bi se dokumentirale procedure za postupanje u etičkim dvojabama, koriste se etička kontrolna lista, koja predstavlja skup testova koji pomažu u rješavanju etičkih dvojbi te dvanaest pitanja za pristupanje etičkim dvojabama.<sup>23</sup>

Da bi se rješavanje ili sprječavanje etičkih dilema olakšalo postoje u mnogim državama širom svijeta centri za poslovnu etiku, koji svojim radom žele unaprijediti primjenu etičkih načela u radu, ali i samom životu. Među poznatijim svjetskim centrima se ističu *The European Business Ethics Network* (zastupljeno u 18 država), *Institute of Business Ethics* (Ujedinjeno Kraljevstvo), *Center for International Business Ethics* (Kina), *The Ethics & Compliance Initiative* (zastupljeno u 37 država) i sl.

U Hrvatskoj se Centar za poslovnu etiku (CEP) nalazi u Zagrebu u prostorijama filozofskog fakulteta i religijskih znanosti. Svojim radom počinje krajem 2004. godine te su članovi pretežito profesori, doktori i magistri ekonomskih i filozofskih znanosti, poslijediplomski studenti kao i sve osobe zainteresirane za zajednički rad u centru.<sup>24</sup>

## 2.5. Etički kodeks

U okviru poslovne etike javlja se i etički kodeks koji predstavlja skup formalnih i neformalnih pravila, propisa, normi i uvjerenja poduzeća.<sup>25</sup> Etički kodeks bi trebao potaknuti način razmišljanja i olakšati poslovanje u bilo kojoj situaciji. Svojim sadržajem, etički kodeks treba doprinijeti izgradnji moralne klime u poduzeću i poslovanju.

Donošenjem etičkog kodeksa želi se ostvariti sljedeće:<sup>26</sup>

- Potaknuti zaposlenike na razmišljanje o etičkim pitanjima
- Omogućiti zaposlenicima da odbiju izvršavanje neetičkih aktivnosti
- Definirati granice prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja
- Podučiti zaposlenike o etičnom ponašanju
- Omogućiti menadžmentu poduzeća da jasno definira što smatra neetičkim ponašanjem.

Svako poduzeće bi trebalo imati vlastito formirani etički kodeks u kojem su jasno definirana pravila ponašanja i norme od velike važnosti za poslovanje tvrtke. Kodeks je od iznimne

---

<sup>23</sup> ibidem, str. 431

<sup>24</sup> Centar za poslovnu etiku, raspoloživo na: <http://www.cep.ffrz.hr/index.php/o-nama> [02.08.2020.]

<sup>25</sup> Wikipedia: Poslovna etika, raspoloživo na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna\\_etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika), [01.08.2020.]

<sup>26</sup> Dulčić, Ž. (2019.): Zdravo poduzeće – Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika, Ekonomski fakultet Split, str. 17, raspoloživo na: [https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95145/mod\\_resource/content/1/A4%20-%20POSLOVNA%20ETIKA-ZDRAVO%20PODUZE%20C4%86E%2C4.19..pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95145/mod_resource/content/1/A4%20-%20POSLOVNA%20ETIKA-ZDRAVO%20PODUZE%20C4%86E%2C4.19..pdf) [30.07.2020.]

važnosti svim onim poduzećima koji žele poslovati u skladu s etičkim ponašanjem, odnosno onima koji žele pošteno i pravedno ostvariti svoje postavljene ciljeve bez izbjegavanja ili kršenja zakonskih pravila.

U Republici Hrvatskoj skupština Hrvatske gospodarske komore (HGK) je 23. svibnja 2005. godine potvrdila Kodeks etike u poslovanju kojim se utvrđuju osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u hrvatskom gospodarstvu. Potpisnik kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima.<sup>27</sup>

## **2.6. Pojam etičkog bankarstva**

Etičko bankarstvo novi je oblik pružanja bankarskih usluga, koji svoju posvećenost usmjerava ka ekološkim i društvenim pitanjima. Tako nastoji ostvariti određene ciljeve u pogledu zaštite okoliša, promicanja društvene jednakosti, ujednačenog razvoja i ostalih širih društvenih ciljeva.<sup>28</sup> U tom pogledu, izražena je značajna društvena odgovornost u djelovanju banaka. Etičko se bankarstvo zbog svojih karakteristika još i naziva alternativno, održivo, socijalno, solidarno ili „čisto“ bankarstvo.

Etičke banke, za razliku od „uobičajenih“/ tradicionalnih banaka, pri kreditiranju fizičkih i pravnih osoba uzimaju u obzir utjecaj na društvo i okoliš i to iznad granica koje im nameću pozitivni zakonski propisi, pravila struke, zahtjev za očuvanjem reputacije i zahtjev za maksimizacijom profita.<sup>29</sup> Temeljna odlika etičkih banaka se može sažeti u geslu „manje profita, više smisla“ (Relaño, 2008, str. 127), odnosno može se reći da one djeluju „sa savješću“.

U pružanju financijskih usluga, etičke banke se fokusiraju na depozitno – kreditne aktivnosti, dugoročne projekte, niže kamatne stope, financiranje projekata sukladno etičkim, ekološkim i društvenim standardima te orijentiranost na lokalno ili regionalno tržištu, umjesto financiranja međunarodnih projekata.

U niže navedenoj tablici sažete su glavne razlike između tradicionalnog bankarstva i etičkog bankarstva. Iz tablice je vidljivo da je tradicionalno bankarstvo usmjereno na ostvarenje zarade i ulaganje u aktivnosti koje će donijeti najveću zaradu, ne uzimajući pri tom u obzir mogućnost

---

<sup>27</sup> Hrvatska gospodarska komora: Kodeks, raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/kodeks-etike>, [03.08.2020.]

<sup>28</sup> Kundid, A. (2014.): Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, Financije nakon krize: forenzika, etika i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 243

<sup>29</sup> Krkač, K, i sur. (2012.): Poslovna etika banaka, Obnovljeni život: Časopis za religioznu kulturu, 68(1), str. 112

sudjelovanja i odlučivanja od strane klijenata. Etičko bankarstvo, s druge strane, usmjereno je prema pojedincu i društvu u cjelini kao i etičkom ulaganju novca, pri čemu klijentu pruža mogućnost sudjelovanja i odlučivanja.

**Tablica 2: Razlike između tradicionalnog i etičkog bankarstva**

<b>Karakteristike</b>	<b>Tradicionalno bankarstvo</b>	<b>Etičko bankarstvo</b>
<b>Temeljni cilj poslovanja</b>	ostvarenje ekonomskog probitka	ostvarenje određenih koristi za društvo u cjelini
<b>Orijentiranost</b>	prema klijentu (štediši, investitoru) koji očekuje profit i sigurnost	prema klijentu (štediši, investitoru) koji želi etičku upotrebu novca
<b>Usmjerenost ulaganja/kriteriji za investiranje</b>	- ulažu u aktivnosti u kojima mogu ostvariti veći profit - ulažu u tvrtke bez korištenja negativnih kriterija ili ekskluzije	- ulažu u tvrtke koje unapređuju društvo i okoliš - ulažu u tvrtke koristeći pozitivne kriterije za investiranje
<b>Dostupnost informacija</b>	ne pružaju jasne informacije o tome gdje ulažu svoja sredstva	pružaju jasne informacije o tome gdje ulažu svoja sredstva
<b>Mogućnost odlučivanja klijenata</b>	klijenti nemaju mogućnost odlučivanja gdje uložiti novac	klijenti imaju mogućnost odlučivanja gdje uložiti novac (npr. okoliš, društvene inicijative, kulturu i civilno društvo)
<b>Zajmovi</b>	daju zajmове uz jamstvo i kolateral	daju zajmове na temelju izvodljivosti projekata bez ikakvih garancija i kolaterala
<b>Odobrenje kredita</b>	odobravaju kredite koji su više podešeni potrebama banaka, nego klijenata	odobravaju kredite prilagođene zahtjevima i potrebama projekta
<b>Donošenje odluka</b>	menadžeri donose odluke	klijenti i dionici sudjeluju u odlučivanju

Izvor: Kundid, A. (2014.): Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, *Financije nakon krize: forenzika, etika i održivost*, Ekonomski fakultet Split, str.253 <sup>30</sup>

Osnovne proizvode/usluge etičkih banaka čine zeleni krediti poput kredita za poljoprivredu, za obnovljive izvore energije, zelenu tehnologiju, stambeni krediti, krediti za poticanje razvoja obrtništva i zanata, krediti za potrebe obrazovanja, umjetnosti i kulture, projekte u zdravstvenu

<sup>30</sup> Preuzeto prema San Jose, L. i Retolaza, J. L. (2008): Information Transparency as a Differentiation Factor of Ethical Banking in Europe: A Radical Affinity Index Approach, *The Icfai University Journal of Bank Management*, Vol. 7, No. 3, str. 12.

skrb, istraživanja i sl. Uzimajući u obzir proizvode etičkih banaka da se zaključiti da je ono isključivo orijentirano na 3P (engl. people, planet, profit), za razliku od ostalih bankarskih koncepata. Orijetiranost na 3P objedinjuje socijalni, odnosno društveni, ekološki te financijski aspekt banke. Na taj način banka svoje aktivnosti usmjerava ne samo ka ostvarenju profita, već uzima u obzir pri tom i učinak na društvo i prirodu.<sup>31</sup>

Uvođenjem takvog oblika poslovanja dolazi do promjena u zakonodavstvu širom svijeta, najčešće kroz socijalna poduzeća ili socijalna ulaganja ili pak kroz uvođenje nove društveno - pravne organizacije – Kompanija za interes zajednice (engl. Community interest company). Takve kompanije svoj profit žele koristiti za javno dobro.

Banke, koje se pridržavaju etičkog poslovanja kao i njegovih obilježja i načela, podrazumijevaju sljedeće principe:

1. Model bankovnog poslovanja se temelji na uvažavanju 3P
2. Uključenost u lokalnu zajednicu i služenje banaka realnoj ekonomiji
3. Dugoročni i personalizirani odnosi s klijentima te poznavanje njihovih ekonomskih pothvata i rizika iz poslovanja
4. Dugoročnost ciljeva, samo – održivost i robusnost banke na poremećaje iz okruženja
5. Transparentno poslovanje i otvoreno vodstvo
6. Primjena svih načela koja proizlaze iz kulture same banke.<sup>32</sup>

### **2.6.1. Etičko bankarstvo u Republici Hrvatskoj**

Naime, posljednjih se nekoliko godina u bankarskom poslovanju u Republici Hrvatskoj sve više nude različite vrste zelenih kredita i to u sklopu društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje, kao segment etičkog bankarstva, može se definirati kao poslovanje koje je usredotočeno na utjecaj, odnosno posljedice poslovnih aktivnosti banaka na društvo.

S obzirom na posljednju veliku ekonomsku krizu u Republici Hrvatskoj koja je imala za posljedicu financijsku krizu, a time se i stvorila ogorčenost javnosti na tradicionalne banke, pitanje o osnivanju prve etičke banke je izazvalo veliki interes šire javnosti. Cilj osnivanja

---

<sup>31</sup> Kundid, A. (2014.): Op.cit., str. 251

<sup>32</sup> Ibidem, str. 255

etičke banke je stvaranje banke koja je u vlasništvu svojih članova u kojoj svi imaju jednako pravo glasa.

Zadruga za etično financiranje (ZEF) je osnovana 2014. godine s primarnim ciljem osnivanja prve etičke banke u Republici Hrvatskoj. Uz osnivanje prve etičke banke („E-bank“), primarni cilj Zadruga, predstavlja ulaganje u razvoj zajednice kroz projekte koji su financijski, socijalno i ekološki održivi. Etična banka bi tako trebala biti registrirana kao dioničko društvo sa stopostotnim vlasnikom koji će biti Zadruga za etično financiranje. Vlasništvo banke će biti u rukama svojih klijenata, koji će bez obzira na udio uloženi sredstava u banku imati jednako pravo glasa u skupštini. Svaka fizička i pravna osoba može postati članom. Za dobivanje članstva potrebno je pročitati temeljni dokument o pravima i obvezama članova ZEF-a, ispuniti pristupnicu i vlastitim potpisom prihvatiti Pravila Zadruga te platiti članski ulog u iznosu od 2.500,00 kn.

Politika ulaganja etičke banke se temelji na načinu da svi projekti, koji prilikom evaluacije po kriteriju financijske održivosti, ekološkom i društvenom učinku dobiju pozitivnu ocjenu, mogu aplicirati za željena sredstva. Uzimajući u obzir te kriterije, osnovna ulaganja etičke banke čine projekti vezani uz poljoprivredu, obnovljive energetske izvore, mala i srednja poduzeća orijentirana na proizvodnju, preradu i profesionalne usluge, informatizaciju i nove tehnologije, društveno poduzetništvo te *start-up* poduzetnike.

ZEF ističe kako „E-banka“ svoje usluge neće usmjeriti ka poticanju nenamjenskih kredita ni davanju mogućnosti minusa na tekućim računima, već će nuditi sljedeće usluge:

- Najpovoljnije financijske usluge temeljene na modelu solidarne ekonomije i pravednoj podjeli rizika
- Standardne bankarske usluge (vođenje tekućih i žiro računa u domaćoj i stranoj valuti, domaće i inozemne transakcije, internet bankarstvo, mobilno bankarstvo te kartično poslovanje)
- Kreditiranje uz fleksibilan pristup instrumentima osiguranja
- Razumijevanje poslovnog procesa i prilagođavanje financijske usluge potrebama klijenata
- Brzu i efikasnu uslugu
- Pomoć i savjetovanje pri pristupu bespovratnim sredstvima i razvojnim fondovima financiranim iz javnih izvora (HR i EU fondovi, HBOR,...)
- Savjetodavnu pomoć u planiranju i poslovanju

- Suvlasništvo i sudjelovanje u upravljanju „E-bankom“.<sup>33</sup>

Kako bi se proces pokretanja i osnivanja prve hrvatske etičke banke završio potrebno je prikupiti temeljni kapital od 40 milijuna kuna, koji ZEF planira prikupiti od članova banke – poduzeća, zadruga, udruga, jedinica lokalne samouprave te pojedinaca. Za početak rada, osim prikupljeni temeljni kapital, potrebna je i licenca HNB-a za obavljanje bankarskih usluga.<sup>34</sup>

Hrvatska Narodna Banka je 2017. godine odbila izdavanje licence za rad ZEF-u uz obrazloženje da nemaju dovoljno osiguranih sredstava za inicijalni kapital, poslovni plan i strategiju za prve tri poslovne godine ni dovoljno kompetentne kandidate za upravu i nadzorni odbor banke.<sup>35</sup> Nakon odbijenice se proces osnivanja etičke banke znatno usporio, međutim ZEF ponovno kreće u postupak traženja dozvole za osnivanje etičke banke.

Razmatrajući velike tradicionalne banke Republike Hrvatske, poput Privredne banke Zagreb, Zagrebačke banke, Hrvatske poštanske banke, pa čak i OTP banka (nekadašnja Splitska banka), može se zaključiti da sve one teže etičkom poslovanju i poštivanju etičkih kodeksa te sve više uvode proizvode etičkog bankarstva.

---

<sup>33</sup>Zadruga za etično financiranje, raspoloživo na: <https://zef.hr/docs/cpp.pdf> [12.08.2020.]

<sup>34</sup> Zadruga za etično financiranje: Važni dokumenti, raspoloživo na: <https://zef.hr/docs/cpp.pdf> [13.08.2020.]

<sup>35</sup> Hrvatska Narodna Banka: Rješenje zahtjeva Zadruga za etično financiranje, raspoloživo na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/1809913/hp19052017\\_prilog.pdf/9eeb9bb1-f490-4cd4-a705-323895b46508?version=1.2](https://www.hnb.hr/documents/20182/1809913/hp19052017_prilog.pdf/9eeb9bb1-f490-4cd4-a705-323895b46508?version=1.2) [13.08.2020.]



### **3. PRIMJENA PRAKSI POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU PRIVREDNE BANKE ZAGREB**

#### **3.1. Općenito o Privrednoj banci Zagreb**

Privredna banka Zagreb (PBZ) d.d. osnovana je 1966. godine te je pravna slijednica Banke NRH (osnovana 1962. godine). Promatrajući povijest Privredne banke Zagreb da se zaključiti da je bila nositelj najvećih investicijskih programa u razvoju turizma, poljoprivrede, industrijalizacije, brodogradnje i sl. U 1999. godini PBZ se uspješno privatizirala. Kupnjom 66,3 posto dionica Privredne banke Zagreb bivša Banca Commerciale Italiana (BCI) postala je novi većinski dioničar. Kako je BCI postala dijelom grupacije Gruppo Intesa, koja je vodeća talijanska financijska grupacija i jedna od deset najvećih europskih bankarskih grupa, i PBZ postaje sastavnica grupacije Gruppo Intesa. Spajanjem Bance Intesa i Sanpaolo IMI u siječnju 2007. godine, Privredna banka Zagreb postaje članica grupe Intesa Sanpaolo. U lipnju 2015. godine Intesa Sanpaolo povećava svoj većinski udjel u temeljnom kapitalu PBZ-a na 97,47 posto.

Od samog početka osnivanja Privredna banka Zagreb postavljena je na samom vrhu hrvatskog bankarstva. Tijekom godina svog poslovanja primila je niz nagrada na međunarodnoj razini, kao i na domaćoj, za svoju kvalitetu poslovanja. Svojim poslovanjem je PBZ usmjerena na suvremene koncepte bankarskog poslovanja, koristeći pri tom nove proizvode i usluge, čime potvrđuje da posluje u skladu sa zahtjevima tržišta i svojih klijenata. Privredna banka Zagreb posjeduje oko 190 poslovnica i ispostava te time pokriva cjelokupni teritorij Republike Hrvatske.

Kao viziju Privredna banka Zagreb navodi „biti kompanija koja je uzor i centar izvrsnosti u stvaranju novih vrijednosti te pružanju permanentno visoke kvalitete u svim smjerovima svog djelovanja na dobrobit klijenata društvene zajednice, naših dioničara i djelatnika“. Misija im je „trajno i učinkovito koristiti sve raspoložive izvore za kontinuirani napredak našeg poslovanja u svim njegovim dijelovima, od ljudskog kapitala, tehnologije do poslovnih procesa“.

Svojim načinom poslovanja, koji je u skladu s etičkim normama i načelima, uključuju brigu za pojedince, okoliš te poboljšanje kvalitete života zajednice u kojoj djeluju. Iz tog se razloga, u poslovanju PBZ-a, stavlja veliki naglasak na sljedeće vrijednosti:

- Integritet

- Izvrsnost
- Transparentnost
- Poštivanje različitosti
- Jednakost
- Vrijednost pojedinca
- Odgovornost pri korištenju izvora<sup>36</sup>

Kako bi kontinuirano napredovalo poslovanje, Privredna banka Zagreb, nastoji jačati povjerenje i unaprijediti odnose sa svim skupinama društva s kojima su u međusobnoj interakciji. Pod tim se podrazumijevaju odnosi s klijentima, zaposlenicima, dioničarima, dobavljačima i partnerima te široj društvenoj zajednici. Uvođenjem poslovne etike u svakodnevno poslovanje, PBZ nastoji poboljšati radnu okolinu i atmosferu, međusobne odnose, odnose s eksternim akterima, kao i samo poslovanje.

### **3.2. Formalna dokumentacija Privredne banke Zagreb vezana uz poslovnu etiku**

U nastavku će biti iznesena formalna dokumentacija, kao i sadržaj pojedinih dokumenata, na temelju kojeg Privredna banka Zagreb provodi etičnost u poslovanju. U tom smislu, koristi se Etički kodeks, Kodeks ponašanja te Načela o ljudskim pravima.

#### **3.2.1. Etički kodeks Privredne banke Zagreb**

Etički kodeks usvojen je u skladu s najvišim standardima profesionalne etike i dobre poslovne prakse kako bi se uredili odnosi banke sa svim zainteresiranim stranama. Kao skup vrijednosti i principa, etički je kodeks odobren 18. prosinca 2017. godine od Uprave Banke te ga se treba pridržavati u svakodnevnom radu i svim poslovnim aktivnostima. Grupa Privredne banke Zagreb (PBZ Grupa) izradila je Etički kodeks kao „shemu odnosa“ Banke sa svim svojim dionicima, predstavljajući pri tom vrijednosti u koje banka vjeruje i kojima je posvećena.

Po sadržaju se sastoji od 3 glavna poglavlja – *Naše vrijednosti*, *Načela ponašanja u odnosima s dionicima* te *Provedba i upravljanje*.

Prvo poglavlje obuhvaća tri potpoglavlja od kojih se svako pojedinačno odnosi na društvenu i ekološku odgovornost, misiju te referentne vrijednosti i načela. U potpoglavlju *Naša društvena i ekološka odgovornost* predstavlja se sama bit i osnova etičkog kodeksa. Ukazuje se na to da

---

<sup>36</sup> Privredna banka Zagreb: O banci, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci.html> [15.08.2020.]

kodeks obuhvaća vrijednosti koje s jedne strane predstavljaju „leću“ pomoću koje se promatraju i tumače razne situacije, a s druge strane cilj i svrhu kojoj se treba težiti. Kao instrument upravljanja čini dio šire vizije društvene i ekološke odgovornosti banke koja u samo središte postavlja odnos sa svojim dionicima. Potpoglavlje *Naša misija* ukratko predstavlja misiju banke, koja je pružanje bankarskih i finansijskih usluga visoke kvalitete, uz promoviranje održivosti rezultata i stvaranje procesa koji se temelje na povjerenju nastalom zbog zadovoljstva klijenata i dioničara, osjećaja pripadnosti zaposlenika društva u kojoj rade i pomnog praćenja potreba zajednice i lokalnog područja.<sup>37</sup> U potpoglavlju *Referentne vrijednosti i načela* iznose se temeljne vrijednosti (spomenute u prethodnom potpoglavlju) na kojima su zasnovane strategije rasta Banke.

Drugo poglavlje, koje se odnosi na načela ponašanja u odnosima s dionicima, opširnije je od prvog te obuhvaća načela ponašanja u sljedećim odnosima:

1. U svim odnosima s dionicima
2. U odnosima s klijentima
3. U odnosima s dioničarima
4. U odnosima sa zaposlenicima
5. U odnosima s dobavljačima
6. U odnosu prema okolišu
7. Prema zajednici.<sup>38</sup>

*Načela ponašanja u svim odnosima s dionicima* potiču ponašanje pojedinca u skladu s općeprihvaćenim načelima Global Compact Ujedinjenih naroda. Prihvatanjem istih načela stvara se obveza zalaganja za zaštitu ljudskih prava prema načelima iz Opće deklaracije iz 1948. godine, obveza poštivanja načela utvrđenih osnovnim konvencijama Međunarodne organizacije rada (posebno prava na kolektivno udruživanje i pregovaranje, zabrana prisilnog i dječjeg rada kao i zabrana diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem), obveza sudjelovanja u borbi protiv korupcije, podržavajući pri tom smjernice Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj i antikorupcijska načela koja su ustanovili Ujedinjeni narodi 2003. godine te obveza primjene politike nulte stope tolerancije na korupciju. Nadalje, kako ne bi došlo do sukoba interesa, PBZ Grupa se obvezuje poticati ponašanje koje je u skladu s navedenim načelima – u svim državama

---

<sup>37</sup> Etički kodeks Privredne banke Zagreb, str.5

<sup>38</sup> Ibidem, str. 7

u kojima posluje, zalažući se pri tom da se ista načela poštuju i vrednuju i u društvima u kojima drže manje vlasničke udjele.

*Načela ponašanja u odnosima s klijentima se mogu razmatrati kroz sljedeće značajke:*<sup>39</sup>

- **Slušanje i dijalog** – klijent se stavlja u središte pažnje prilikom čega treba obratiti pozornost na njegova stvarna očekivanja i održavati izvrsne odnose. Primjenom sustavnih instrumenata dijaloga točno se mogu utvrditi profil rizika klijenta, njegove potrebe za određenim proizvodima/uslugama, savjetovanje i pronalaženje adekvatnih rješenja.
- **Transparentnost** – komunikacija je ključ za izgradnju povjerenja klijenta. Razumijevanje karakteristika i vrijednosti svih usluga i proizvoda olakšava klijentu ugovaranje istih, pojednostavljuje proizvode te smanjuje mogućnost za nesporazumima. Pravodobnim obavještavanjem o mogućim promjenama u ugovorima, tarifama i sl. pokazuje brigu za klijentima.
- **Jednakost** – usluge trebaju biti pristupačne svima na jednak način. Ne smije postojati diskriminacija klijenata (na osnovi nacionalnosti, vjere, spola, dob,..), ponude su izrađene tako da udovoljavaju potrebama svih društvenih slojeva, politika cijena je odraz kvalitete ponuđene usluge te se zalaže za stvaranje pristupa poslovnica osobama s invaliditetom.
- **Dostupnost kredita i financijska uključenost** – prilikom procjene kreditne sposobnosti cilj je zaštititi ne samo Banku, već i interes samih klijenata. Na taj način se podržava razvoj novih poduzeća s potencijalom, posvećuje se društvenim i neprofitnim organizacijama te se omogućava slabijim društvenim slojevima poboljšanje imovinskog stanja koje rezultira ostvarenje građanskih prava i financijskom uključenosti.
- **Podrška u razvoju zemlje** – banke bi trebale poticati ekonomski i društveni razvoj zemlje u kojoj posluju kako bi pružale pomoć društvima u širenju i razvoju, podršku profitabilnim društvima u teškim vremenima te podršku javnom sektoru i tijelima lokalne uprave primjenjujući pri tom najviše standarde i međunarodno priznate smjernice.
- **Promicanje lokalnih ekonomija i snažnih temelja u Italiji i inozemstvu** – promicanje potencijala lokalnog sektora potiče se učinkovitom podrškom i povezivanjem svih zemalja u kojoj Banka posluje. Kako bi Banka bila što povezanija razvili su se interni

---

<sup>39</sup> Ibidem, str.8

organizacijski procesi i instrumenti koji pojednostavljaju zadovoljavanje potreba područja u kojem se posluje. Cilj je promicanje razvoja i podrške društvenom i gospodarskom napretku, posebno u područjima slabije gospodarske aktivnosti. Kako bi usluge bile što pristupačnije razvijaju se višestruki kanali koji povećavaju dostupnost.

- **Društveno odgovorna ulaganja** – ulaganja se procjenjuju s obzirom na društvene i ekološke kriterije kao i kriterije u svezi promicanja održivog razvoja. Proizvodi i usluge su u skladu s etičkim, društvenim i ekološkim načelima što potiče društvo na održivo ponašanje.
- **Zaštita i sigurnost** – zaštita i sigurnost klijenata predstavlja temelj međusobnog odnosa. Banka se obvezuje zaštititi klijenta, njegova sredstva i vrijednosti, njegove podatke i interne organizacijske procese pri čemu jamči konstantno poštivanje zakona kao i kriterije potpune transparentnosti u informiranju klijenata o njihovim pravima na privatnost i o metodama korištenja njihovih osobnih podataka.
- **Procjena društveno – ekološkog rizika** – sve poslovne odluke, posebice kreditna politika i investicijska odluke, treba usmjeriti ka vođenju računa o društvenim i ekološkim rizicima. Održivost posla koji stvara ekonomsku vrijednost je tek onda prihvatljiva, ako ne uništava društvenu ili ekološku vrijednost. Iz tog razloga Banka se pridržava nacionalnih i međunarodnih protokola o poštivanju društvenih i ekoloških standarda, striktno se isključuju one aktivnosti koje doprinose kršenju osnovnih ljudskih prava, ometaju ljudski razvoj ili imaju negativne posljedice za ljudsko zdravlje i okoliš te se daje prednost projektima koji imaju visoku društvenu i ekološku vrijednost.

*Načela ponašanja u odnosima s dioničarima* predstavljaju upravljanje Banke na dualističkoj razini, odnosno sustavu u kojem Uprava vrši upravljačku funkciju, a Nadzorni odbor kontrolnu funkciju. Pridržavajući se načela dobrog upravljanja Banka jamči dioničarima jednakost u informiranju, zaštitu i povećanje vrijednosti kapitala na održiv način, sudjelovanje na skupštinama i ispravno korištenje glasačkih prava. Dioničarima i financijskoj zajednici jamči se pravodobna i transparentna komunikacija s namjerom pružanja potpune i pravodobne obavijesti o statusu provedbe strategija Banke i ostvarenim rezultatima. Kako bi se osigurala jednaka informiranost svim dioničarima, informacije se raspolažu na raznim kanalima (uključujući web stranicu), na kojima se objavljuju godišnja i privremena izvješća, osnovni akti društva, priopćenja za tisak, rejtinzi Banke, podaci o kretanju vrijednosnih papira i slično.

U svrhu stvaranja, ali i jačanja dugoročnih odnosa koji doprinose stvaranju održivog razvoja i vrijednosti, redovno se održavaju sjednice i konferencije, bilo putem telefona ili interneta, s

financijskom zajednicom, međunarodnom kao i talijanskom. Osim jednakosti i transparentnosti na tržištu, ova načela ukazuju i na politiku nagrađivanja menadžmenta i zaposlenika, koja je usvojena za sve zaposlenike PBZ Grupe te se temelji na varijabilnim komponentama – zaslugama, pravičnosti i održivosti rezultata. Polaznu točku za definiranje politike nagrađivanja menadžmenta čine objektivni elementi i parametri proizašli iz ocjene organizacijskih funkcija, uspješnosti i potencijala. Primarni cilj nagrađivanja zaposlenika svih razina je jačanje konkurentnosti, privlačenje i zadržavanje najviše razine stručnosti i profesionalnosti unutar Grupe. Sustavi nagrađivanja se, između ostalog, temelje na načelima simetrije, što znači da je iznos nagrađivanja usko povezan s postignutim rezultatima na razini Grupe, poslovne jedinice i pojedinca te se može smanjiti, čak i biti jednak nuli, ako nisu ostvareni minimalni pokazatelji profitabilnosti PBZ Grupe.

*Načela ponašanja u odnosu sa zaposlenicima* kao glavne vrijednosti ističu poštivanje osoba, vrednovanje i motivaciju, slušanje i dijalog te povezanost. S obzirom na to da je poštivanje osobnosti i dostojanstva svakog pojedinog zaposlenika temelj dobrog radnog okruženja, Privredna banka Zagreb, svoje poslovanje temelji na poštenom i dosljednom odnosu prema svima, izbjegavajući pri tom favoriziranje, diskriminaciju i zlouporabu zaposlenika. Isto tako osigurava jednake mogućnosti za profesionalan rast i razvoj, obuke, tečaje i seminare za obnovu i unaprjeđenje znanja, potiče inovacije putem izražavanja kreativnosti i individualnosti u radu, potiče politike koje olakšavaju usklađivanje privatnog i poslovnog života svih zaposlenika te olakšava rad pojednostavljenjem proizvoda, procedura i oblika komunikacije.

Vrednovanje, poštivanje i davanje odgovarajuće motivacije zaposlenicima jedan je od temelja dobrih poslovnih rezultata, ali i odnosa s djelatnicima. Radi se na usvajanju sustava procjene vještina, ponašanja, znanja i potencijala zaposlenika kako bi se mogla povećati motivacija i podijeliti zaslužene nagrade u cilju poticanja na postizanje još boljih poslovnih rezultata. Obuke i seminari zaposlenika usmjerene su ne samo na individualne potrebe pojedinaca, već i na unaprjeđenje razine vještina, razvijanje sposobnosti i doprinosa, pri čemu se veliki naglasak stavlja na timski rad. Kako bi zaposlenici uspješno sudjelovali u radnom okruženju potrebno je poticati internu komunikaciju koja se temelji na točnosti, potpunosti, jednostavnosti i transparentnosti. Uz važnost interne komunikacije među zaposlenicima postoji još i međusobna povezanost koja čini bitnu karakteristiku dobro funkcionirajuće zajednice.

*Načela ponašanja u odnosima s dobavljačima* se baziraju na poboljšanju, jačanju i stvaranju vrijednosti unutar međusobnog odnosa. Od dobavljača se očekuje da u slučaju pojave problema isti odmah prijave kako bi se što prije moglo pronaći zajedničko rješenje. Dobavljači se biraju

na temelju jasnih i dokumentiranih kriterija putem objektivnih procedura, prilikom čega se traže komercijalni ugovori s dobavljačima koji pokazuju osjetljivost na pitanja korporativne i društvene odgovornosti. Pri odabiru dobavljača i poslovnih partnera vodi se računa o njihovoj kompatibilnosti i mogućnostima s obzirom na veličinu i potrebe Banke te se prilikom sklapanja ugovora s dobavljačima zalaže da isti budu pravični u pogledu rokova plaćanja i sukladnosti s administrativnim zahtjevima.

*Načela ponašanja u odnosu prema okolišu* predstavljaju u današnjici sve veći značaj pa tako i u poslovanju Privredne banke Zagreb. Prilikom izvršavanja poslovnih odgovornosti zaštita okoliša jedan je od ključnih aspekata. Očuvanje okoliša u društvenom i ekološkom kontekstu se ogleda u trošenju resursa, emisiji štetnih tvari, plinova i generiranju otpada te u izravnim i neizravnim utjecajima poslovanja. U tom se pogledu PBZ Grupa drži u potpunosti zakonskih propisa o zaštiti okoliša, kontinuirano traži nova i učinkovita rješenja na području zaštite okoliša, primjenjuje najbolje prakse i međunarodna načela poput Deklaracije UNEP, Global Compact UN i Equator Principles. Korištenje potrebnih resursa za poslovanje treba biti savjesno u smislu implementacije sustava za upravljanje zaštitom okoliša i progresivnog poboljšanja energetske učinkovitosti poslovnih aktivnosti. Osim odgovornog i učinkovitog korištenja resursa, bitno je i ekološku i društvenu odgovornost usmjeriti ka lancu isporuke, odnosno politike dobavljača i proizvođača usmjeriti na zaštitu okoliša i zaštitu ljudskih prava i prava radnika. Dobavljače se nastoji potaknuti na razvijanje ekološke, društvene i etičke svijesti kao i ukazati na rizike i mogućnosti koji proizlaze iz njihovog poslovanja.

*Načela ponašanja prema zajednici* se odnose na dijalog s udruženjima koja zastupaju dionike Banke, podršku neprofitnim organizacijama, odgovornosti prema globalnoj zajednici, podršku zajednici i institucionalne odnose. PBZ Grupa zastupa stajalište da je dijalog s udrugama od strateške važnosti za održivi razvoj poslovanja zbog čega uzimaju u obzir sve primjedbe o svom poslovanju, održavaju stalnu komunikaciju s udrugama koje zastupaju interese dionika s ciljem suradnje u ostvarenju zajedničkih interesa i sprječavanju mogućih sukoba interesa te izvještavaju udruge i uključuju ih u pitanja koja su u svezi s njima. Neprofitne i društveno angažirane organizacije se podržavaju i potiče se partnerstvo s njima kako bi se proveli projekti za opće dobro, potiče se uspostava mreže društvenih organizacija za provedbu inicijativa u korist nepovlaštenih društvenih slojeva.

Posebna podrška se pruža u procesima internacionalizacije u slučajevima kada korporativni klijenti posluju u državama s nižim standardima društvene i ekološke zaštite. Utvrđene materijalne i druge potrebe zajednice se podržavaju kroz donacije i sponzorstva, osiguravajući

da pri tom donacije ne budu povezane s poslovnim interesima i čuvajući povijesno, umjetničko i kulturno naslijeđe u svrhu njegove dostupnosti javnosti. Što se tiče institucionalnih odnosa s državom i s međunarodnim organizacijama, može se reći da se oni svode isključivo na razne oblike komunikacije s ciljem procjene implikacija zakonodavnih i upravnih radnji u odnosu na Grupu PBZ. Preko ovlaštenih komunikacijskih kanala se uspostavljaju odnosi s institucionalnim kontaktima na međunarodnoj, domaćoj ili lokalnoj razini pri čemu se interesi zastupaju na transparentan način.

Treće poglavlje, s naslovom *Provedba i upravljanje*, zapravo govori o mehanizmima za provedbu, interno širenje i upravljanje. Mehanizmi za provedbu, interno širenje i upravljanje služe za integriranje korporativnih strategija, politika i procedura s općeprihvaćenim etičkim načelima i vrijednostima kroz dijeljenje i širenje njegovog sadržaja te za praćenje znanja i osviještenosti o njegovom sadržaju.

Provedba Etičkog kodeksa, kao i svaka njegova nadopuna ili izmjena upućuje se Upravi na odobrenje. Nakon odobrenja, nadležna tijela društva Grupe u donose odgovarajuće odluke. Praćenje usklađenosti se zadužuje za ažuriranje i praćenje informiranosti u svezi s Kodeksom. Interno širenje obuhvaća procedure vezane za objavu, sudjelovanje i uključivanje. Dostupnost Kodeksa klijentima stoji na prvom mjestu te se zbog toga objavljuje na internetskoj stranici Privredne banke Zagreb i na intranetu Banke. Prilikom zapošljavanja, imenovanja ili započinjanja poslovnog odnosa svakom se direktoru, zaposleniku ili vanjskom suradniku uručuje primjerak Etičkog kodeksa. Kako bi se vrijednosti i načela iz Etičkog kodeksa najefektivnije prenijela djelatnicima, organiziraju se edukacije putem kojih se želi podizati svijest i širenje znanja o mehanizmima i procedurama koje je nužno provoditi u svakodnevnom poslovanju. Na organiziranim edukacijama se sadržaj Kodeksa prilagodi ulozi svakog pojedinog sudionika u skladu s njihovim stručnim obrazovanjem i osobnim razvojem.<sup>40</sup>

Banka formulira i implementira operativne politike za svako područje aktivnosti koje ima etički i reputacijski utjecaj. Organizacijske jedinice imaju individualnu odgovornosti i čuvaju reputacijsku vrijednost društveno odgovornog ponašanja. Zbog toga, svaka jedinica razvija vlastite radnje i aktivnosti u skladu s načelima i vrijednostima iz ovog Etičkog kodeksa. Nadalje, svaka organizacijska jedinica je odgovorna za definiranje i formaliziranje ciljeva kao i odnosnog plana rada i projekata u svom području nadležnosti. Predstavnik za korporativnu društvenu odgovornost se imenuje u svrhu provedbe individualne odgovornosti na razini

---

<sup>40</sup> Etički kodeks Privredne banke Zagreb, Op.cit., str. 21



Banke. Korporativna društvena odgovornost pruža podršku i savjetuje organizacijske jedinice društva, surađuje s nadležnim funkcijama, prati učinkovitost distribucije kao i usklađenost načela i vrijednosti iz ovog Kodeksa te predlaže odgovarajuće izmjene u svrhu usklađivanja s trenutnom situacijom u društvu.<sup>41</sup>

U slučaju pojave neusklađenosti Kodeksa usvajaju se odgovarajuće mjere koristeći konstruktivan pristup pomoću dodatnih edukacija koje su usmjerene na jačanje osjetljivosti i usredotočenosti pojedinaca na poštivanje i korištenje načela iz Etičkog kodeksa. Slučajevi neusklađenosti se mogu prijaviti PBZ Grupi. Grupa u tom slučaju osigurava osobe koje su prijavile nepoštivanje Kodeksa kako bi bile zaštićene od diskriminacije ili kažnjavanja.<sup>42</sup>

### **3.2.2. Kodeks ponašanja Privredne banke Zagreb**

Privredna banka Zagreb d.d. i cijela PBZ Grupa postupa u skladu s načelima koji su propisani u ranije spomenutom Etičkom kodeksu. U banci je na snazi interni Kodeks ponašanja koji je u skladu s Etičkim kodeksom banke te čini temelj ponašanja članova Uprave i nadzornih tijela, zaposlenika i savjetnika te vanjskih suradnika. Sadržaj ovog Kodeksa je prikazan u sljedećim točkama:

1. Ovim Kodeksom ponašanja su definirane temeljne norme ponašanja članova Uprave i nadzornih tijela, zaposlenika te vanjskih suradnika koji su obvezni u okviru svojih funkcija izvršavati dužnosti marljivo, pošteno, pravedno i stručno te u interesu Banke i PBZ Grupe, njihovih dioničara, kao i u interesu klijenata. Korištenje ovlasti za donošenje odluka i obavljanje poslovnih aktivnosti stoga moraju odražavati sve prethodno navedene vrijednosti i načela.
2. PBZ Grupa bira svoje vanjske suradnike iz redova fizičkih i pravnih osoba koje dijele ista načela i vrijednosti.
3. Nepoštivanje ovog Kodeksa se smatra kršenjem profesionalnih i etičkih načela i obveze pravičnog postupanja u pogledu Banke i PBZ Grupe te podliježe sankcijama koje su propisane člankom 25. ovog Kodeksa.<sup>43</sup>

Glavne kategorije ovog Kodeksa se odnose na obveze i zabrane, odnose s trećim osobama, propise o organizaciji i kontroli te kršenje odredaba Kodeksa, odnosno sankcije.

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 22

<sup>42</sup> Ibidem, str. 23

<sup>43</sup> Kodeks ponašanja Privredne banke Zagreb, Sadržaj: čl.1., str.3

U obvezama i zabranama se razrađuju sljedeće teme i kategorije:

- Načela i pravila ponašanja
- Radnje koje nisu kompatibilne s radnim obvezama – sukob interesa
- Upravljanje sukobima interesa na razini Banke
- Sukob interesa u pružanju investicijskih i pomoćnih usluga i obavljanju investicijskih aktivnosti, povlaštene informacije
- Obveza prijave sukoba interesa
- Registar sukoba interesa
- Obveze ponašanja na radnom mjestu i izvan radnog mjesta
- Osobne transakcije financijskim instrumentima
- Ostale osobne transakcije
- Povjerljivost podataka i informacija
- Davanje punomoći i zaduženja
- Korištenje imovine Banke.<sup>44</sup>

Uzimajući u obzir sve obveze i zabrane valja istaknuti kako Banka i svako pojedino društvo PBZ Grupe trebaju dati suglasnost da će pri donošenju odluka i poslovanju poštivati važeće zakone i propise te opća načela ponašanja koja su iznesena u ovom Kodeksu, kako bi se zaštitila korektnost, integritet i ugled Banke. Isto tako, članovi Uprave i nadzornih tijela, zaposlenici i vanjski suradnici dužni su pri izvršavanju svojih obveza poštivati i primjenjivati propise Banke i PBZ Grupe te postupati u skladu s načelima i pravilima ovog Kodeksa. Pri obavljanju radnih obveza, svi zaposlenici, dužni su slijediti odluke i pravila kojima se propisuje bankarsko poslovanje. Kao najvažnija pravila kojih se članovi Uprave i nadzornih tijela, zaposlenici i vanjski suradnici moraju pridržavati, mogu se istaknuti ona čije nepoštivanje za posljedicu ima kaznenu odgovornost zaposlenika. To su primjerice, propisi i pravila koja uređuju sprječavanje pranja novca, trgovanje temeljem povlaštenih informacija te krivotvorenje novca i vrijednosti.

Odnosi s trećim osobama uzimaju u obzir odnose sa službenim tijelima, javnom upravom, klijentima, dobavljačima i drugim vanjskim stranama, odnose s dioničarima i medijima, ali isto tako pružanje informacija klijentima, reklamacije, upiti i prijedlozi klijenata, predavanja, edukacije i prezentacije s trećim osobama, promidžbena djelatnost te primanje i davanje darova. Odnosi s trećim osobama se uglavnom temelje na načelima transparentnosti, stručnosti i

---

<sup>44</sup> Ibidem, str. 14

potpune suradnje. Važnost se ogleda također u komunikaciji i izvješćima koja moraju biti potpuna i pravovremena te u skladu s odgovarajućim zakonima i internim procedurama Banke. Svi zaposlenici i članovi Banke koji su direktno ili indirektno uključeni u odnose s trećim osobama, dužni su uskladiti svoje ponašanje s kriterijima pristojnosti, suradnje, korektnosti i transparentnosti. Posebno valja isticati kako se zaposlenici trebaju posvetiti strankama i kod najvećeg opterećenja na poslu i stresnim situacijama, djelujući pri tom staloženo, zainteresirano i ljubazno. Za takve situacije PBZ raspolaže Komunikacijskim priručnikom koji sadrži detaljna pravila komunikacije. Banka pridaje važnost i reklamacijama, upitima i prijedlozima klijenata kako bi osigurala izvrsnost i posebnost usluga te doprinijela poboljšanju kvalitete pružanja usluga i odnosa s klijentima. Pri oglašavanju i promidžbi aktivnosti trebaju biti jasno definirane, istinite, nedvosmislene, ne smiju omalovažavati konkurente i ne smije poticati neodgovorno ponašanje pojedinaca.

U organizacijskom i kontrolnom segmentu dolazi do odvajanja računovodstvenih i organizacijskih poslova kako bi se osiguralo pravilno upravljanje sukobima interesa i povlaštenih informacija, u skladu s posebnim internim politikama i procedurama koje su na snazi i reguliraju navedeno područje. Prikazivanje poslovnih transakcija treba obaviti točno, potpuno i pravovremeno u računovodstvenim evidencijama i bazama podataka te se svaka računovodstvena dokumentacija treba sačuvati u skladu s propisanim zakonima. Unutarnja revizija nadzire i prati poštivanje ovog Kodeksa u Banci i PBZ Grupi.

Ako dođe do kršenja odredaba Kodeksa isto se smatra kršenjem obveza iz radnog odnosa ili u svezi s radnim odnosom. Ovisno o težini povrede zaposleniku će se odrediti sankcije predviđene Zakonom o radu i/ili u skladu s aktima Banke. Odredbe ovog Kodeksa se odnose na članove Uprave i nadzornih tijela te sve zaposlenike, neovisno imaju li zaključen ugovor o radu na određeno vrijeme ili rade putem agencije za posredovanje u zapošljavanju., vanjske suradnike, dobavljače i partnere.

### **3.2.3. PBZ Načela o ljudskim pravima**

PBZ Grupa priznaje temeljna načela koja su potvrđena Općom deklaracijom o ljudskim pravima i Vodećim načelima Ujedinjenih naroda o poslovanju i ljudskim pravima. Priznavanjem tih načela obvezuju se pojedinci i poduzeća da će poštovati, štiti i promicati ljudska prava kao i temeljne slobode svih ljudi, bez obzira na spol, nacionalnost, vjeroispovijest, dob, jezik i sl. PBZ Grupa radi na otkrivanju, smanjivanju i, ako je moguće, sprječavanju potencijalnog kršenja ljudskih prava u skladu s preporukama koje su propisane u zakonima UN-

a. S obzirom da je Grupa Intesa Sanpaolo (a time se to odnosi i na PBZ Grupu) članica Financijske inicijative UN-ovog programa zaštite okoliša, teži održivom razvoju u skladu s načelom zaštite okoliša.

Glavne reference PBZ Grupe su:

- Zalagati se za zaštitu ljudskih prava prema načelima iz Opće deklaracije iz 1948. godine i Međunarodnog pakta o gospodarskim, socijalnim i kulturnim pravima i Međunarodnog pakta o građanskim i političkim pravima
- Poštivati temeljna prava utvrđena u osam konvencija Međunarodne organizacije rada (MOR), u skladu s Deklaracijom o temeljnim načelima i pravima na radu, što se naročito odnosi na pravo udruživanja i kolektivnog pregovaranja, zabranu prisilnog rada i rada djece te nediskriminaciju pri zapošljavanju
- Sudjelovanje u borbi protiv korupcije, odnosno zlouporabe ovlasti, uloge i resursa u cilju ostvarivanja vlastite koristi ili poticanja na zlouporabu, u skladu sa smjernicama OECD-a (Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj) i antikorupcijskim načelima koja su ustanovili UN 2003. godine, također kroz nultu stopu tolerancije korupcije.<sup>45</sup>

PBZ Grupa obvezuje se na poštivanje osobnosti i dostojanstva svakog zaposlenika, slijedeći pri tom načela iz međunarodnih standarda koji sadrže sigurnost i zaštitu na radu, pravo na pravednu naknadu, borba protiv bilo koje vrste rada djece, borba protiv uznemiravanja i praćenje uvjeta na radu koji bi mogli izazvati neugodnost i stres, pravo na tajnost osobnih podataka, pravo na socijalnu zaštitu, nediskriminacija na osnovi spola, dobi, nacionalnosti i sl.

U odnosu s klijentima, PBZ Grupa slijedi načela jednakosti i transparentnosti, stavljajući pri tom u fokus klijente i njihova očekivanja te financijsku uključenost najranjivijih društvenih skupina. Kao najbitnija načela ističu se pravo na tajnost osobnih i osjetljivih podataka, nediskriminacija na osnovi spola, dobi, nacionalnosti, vjeroispovijesti, političkih uvjerenja i sl. te pravo na zaštitu zdravlja i sigurnost.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> PBZ Načela o ljudskim pravima, str.3

<sup>46</sup> Ibidem., str. 4

### 3.3. Primjeri primjene praksi poslovne etike u Privrednoj banci Zagreb na temelju formalne dokumentacije

Za provedbu etičnog ponašanja zaslužna je, prvenstveno, Uprava Banke, koja je imenovana od strane Nadzornog Odbora. Uprava Banke vodi poslove Banke i upravlja njezinom imovinom, vodeći pri tom posebnu brigu o praćenju usklađenosti, sprječavanju pranja novca, ljudskim resursima, pravnim poslovima, odnosima s javnošću, praćenju zadovoljstva klijenata, tajništvu banke i korporativnoj sigurnosti.<sup>47</sup>

Prateći poslovanje Privredne banke Zagreb može se zaključiti da najveću važnost pridaju zaštiti i sigurnosti klijenata, odnosno svim svojim dionicima s kojima surađuju. U svom Etičkom kodeksu Banka navodi da „zaštita sigurnosti klijenata, njihovih sredstava i povjerljivih informacija predstavlja temelj odnosa povjerenja koji žele održavati s istima“ što ih obvezuje na zaštitu osoba, sredstava i vrijednosti kao i njihovih podataka te jamčenje konstantnog poštivanja zakona. U procesu zaštite osobnih podataka, koji je sastavni dio sustava unutarnjih kontrola, sudjeluju sve korporativne funkcije koje rade u sinergiji, odnosno Uprava, Nadzorni Odbor, Odbor za rizike i službenik za zaštitu podataka.<sup>48</sup>

Uz to, PBZ Grupa, ističe posebno razvijenu funkciju *Sprječavanje pranja novca* kao antikorupcijski program. Program propisuje smjernice i metodološka pravila za upravljanje i procjenu rizika korupcije koje definira matična banka Intesa Sanpaolo. U borbi protiv korupcije Banka i članice PBZ Grupe primjenjuju *načelo nulte stope tolerancije* kojim zabranjuju korupciju u svakom obliku, izravnom i neizravnom, pridržavajući se pritom vrijednosti integriteta, načela profesionalnosti, ustrajnosti, marljivosti, poštenja, pravednosti i odgovornosti.<sup>49</sup> U slučaju da se primijete korupcijske aktivnosti moguće je iste prijaviti na odgovarajući e-mail, kojim upravlja Rukovoditelj sprječavanja korupcije.

Konkretni primjeri primjene poslovne etike Privredne banke Zagreb se ogledaju u odnosima prema zaposlenicima, klijentima i zajednici, koji će se razraditi u nastavku.

---

<sup>47</sup> PBZ: Organizacijska shema (od 01. srpnja 2020.), raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/ostalo/Organizacijska-shema/Organizacijska-shema-PBZ-dd.pdf> [25.08.2020.]

<sup>48</sup> PBZ: Politika o zaštiti osobnih podataka, str. 6

<sup>49</sup> PBZ: Smjernice za sprječavanje korupcije, str. 3-4

### 3.3.1. Primjena praksi poslovne etike u odnosu prema zaposlenicima

Primjena prakse poslovne etike se prvenstveno ogleda u odnosu prema zaposlenicima, točnije u zaštiti i poštivanju njihovih prava. S obzirom na to, Privredna banka Zagreb, poštuje sva prava i stavke iskazane u radnom ugovoru zaposlenika, neovisno o tome radi li se o stalnom radnom odnosu ili privremenom. Poštivanje prava u radnom ugovoru se odnose na radno mjesto, vrstu posla koja će se obavljati, dan početka rada, očekivano trajanje ugovora, trajanje plaćenog godišnjeg odmora koje zaposlenik ima, otkazne rokove, osnovnu plaću kao i dodatke na plaću i rokove isplate te trajanje redovitog radnog dana ili tjedna, uzimajući u obzir državne blagdane i praznike koji su neradni dani.

Odnos prema zaposlenicima, Privredna banka Zagreb, usmjerava ka obiteljsko – poslovnoj ravnoteži, omogućavajući pri tom fleksibilno radno vrijeme, zakonski propisane rokove godišnjeg odmora, prijavu zdravstvenog i mirovinskog osiguranja, solidarnu pomoć socijalno ugroženim zaposlenicima i njihovim obiteljima. U sklopu etičnog ponašanja menadžmenta se ističe želja pružanja mogućnosti usklađivanja poslovnog i privatnog života zaposlenika. Kako bi se ta harmonija postigla, otvorio se 2012. godine PBZ-ov korporativni vrtić „Čigra“, sufinancirajući pri tom dio troškova vrtića za svako upisano dijete. Pružajući svojim zaposlenicima najkvalitetnija rješenja i osiguravajući im više od propisanih radnih uvjeta, PBZ-u je dodijeljeno priznanje „Poslodavac prijatelj obitelji“ za 2019. godinu.

Korektnost, etičnost i profesionalnost u radnom odnosu sa zaposlenicima prisutna je u svakom segmentu poslovanja Privredne banke Zagreb. Menadžmentu je od iznimne važnosti da su zaposlenici zadovoljni i motivirani u svom radu i radnom okruženju te kontinuirano rade na motivaciji i stimulansima zaposlenika što je vidljivo u sljedećem primjeru – intervjuu s direktoricom ureda za upravljanje ljudskim resursima, Silvijom Rotkvić. Intervju, proveden od hrvatske organizacije za zapošljavanje „MojPosao“ otkrio je sljedeće:

*MojPosao:* „Koristite li kakve oblike motivacije ili stimulacije zaposlenika?“

*Direktorica:* „Kontinuirano se trudimo što više motivirati zaposlenike, a prepoznati trud i zalaganje dodatno nagrađujemo kroz razrađeni sustav nagrađivanja. Tako je u skladu s godišnjim ocjenjivanjem zaposlenika moguće napredovanje unutar organizacijske strukture ili financijska nagrada. Imamo i godišnje nagrade zaslužnih zaposlenika – bonus, uz kvartalne stimulacije za projekte, posebne zasluge, itd. Uz financijske pogodnosti treba spomenuti i cijeli niz nematerijalnih – kao što su npr. uporaba automobila, mobitela, prigodni darovi, povoljnija

putovanja putem Jumbo Travel Servicesa, subvencionirane sportske aktivnosti i drugo, a nezaobilazan dio motiviranja je i sustavno obrazovanje te mogućnost napredovanja.“<sup>50</sup>

U intervjuu s izvršnim direktorom sektora za upravljanje ljudskim resursima, Miroslavom Halužom, dobiven je sljedeći uvid na postizanje bolje radne klime u poduzeću:

*MojPosao:* „Što činite po pitanju zbližavanja svojih zaposlenika i stvaranja bolje radne klime?“

*Izvršni direktor:* „Što se tiče stvaranja dobre organizacijske klime i boljeg timskog rada poduzimaju se aktivnosti koje sam već naveo ali nije ih zgorega ponoviti to su interna edukacija i team-building aktivnosti. Pri tome je važno istaknuti da se dobar dio sustava nagrađivanja po učinkovitosti temelji i na ostvarenjima manjih timova i odjela tako da je timski rad od velike važnosti za zaposlenike. Tu je nadalje mogućnost fleksibilnog radnog vremena te niz ostalih detalja pomoću kojih želimo stvoriti dobru i kreativnu atmosferu i staviti naglasak na rezultate rada tj. izbalansirati ih u odnosu na eventualne formalne pretpostavke koje Banka kao ipak relativno konzervativna institucija treba imati. Također unutar PBZ Grupe djeluju i neprofitne organizacije kao što su Sportsko društvo, Udruga dobrovoljnih davatelja krvi, Udruga bivših djelatnika – umirovljenika, Sindikat radnika. Svaka od tih organizacija pronašla je svoje mjesto unutar PBZ-a te na neki način zbližava ljude na jednoj drugoj – neformalnoj osnovi. Primjerice, Sportsko društvo svake godine organizira niz sportskih aktivnosti, natjecanja i sportskih događanja na kojima svoje sportske snage mogu odmjeriti svi zaposlenici. Također smo kroz sportske aktivnosti nazočni i u europskim okvirima te sudjelujemo na sportskim natjecanjima svih europskih poslovnih banaka.“<sup>51</sup>

Banka konstantno vodi brigu i preventivno skrbi o zdravlju svojih zaposlenika razvijajući poseban program za zdravstvenu zaštitu. U tom programu, PBZ, omogućuje redovne sistematske preglede svim zaposlenicima i pripravnicima, daljnje preglede za zaposlenike s koštanim oboljenjima i fizikalnom terapijom, psihološka potpora kao i mogućnost preventivnog cijepljenja protiv gripe. Pored programa za zdravstvenu skrb i zaštitu, pružaju se i različite aktivnosti koje omogućavaju vođenje aktivnijeg i zdravijeg života zaposlenika, kao i užim članovima njihovih obitelji. U tu svrhu osnovana je sportska Udruga PBZ Standard s ciljem postizanja boljeg zdravlja i općenite dobrobiti članova udruge. Tijekom 2019. godine brojala je oko 2.000 članova, za koje je organizirano 12 sportskih susreta, natjecanja i amaterskih liga u

---

<sup>50</sup> MojPosao: Intervju <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69937/Silvija-Rotkvic-PBZ-Card/1/> [29.08.2020]

<sup>51</sup> MojPosao: Intervju <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/61244/Miroslav-Haluzan-PBZ/1/> [30.08.2020.]

zemlji i inozemstvu (sudjelovalo je preko 300 sudionika), od čega su 2 susreta uključivala djecu zaposlenika (sudjelovalo je preko 100 djece).<sup>52</sup>

U svrhu jačanja osjećaja pripadnosti pojedinih zaposlenik PBZ Grupi, poboljšanja interne komunikacije, kao i samog zadovoljstva poslom, pokrenut je 2006. godine mjesečnik „PBZXpress“, čije članke isključivo pišu zaposlenici. Mjesečnik je sastavljen od 16 stranica, bazira se na sugestijama i idejama zaposlenika te izlazi redovito. Svaki zaposlenik svoj primjerak može dobiti „na ruke“ ili naći u digitalnom izdanju. Od 2018. godine uvodi se novitet – tiskanje izdanja na recikliranom papiru.<sup>53</sup>

Početkom 2015. godine PBZ-u je dodijeljeno priznanje MAMFORCE kompanije na konferenciji „Odvažnost za promjenu – žene lideri kroz povijest“ za poboljšanu praksu u području obiteljske odgovornosti i rodne jednakosti. Priznanje se posebno odnosi na usklađivanje posla i roditeljstva s obzirom na to da 72% organizacije čine žene koje su u većini slučajeva i majke.<sup>54</sup> U sklopu MAMFORCE priznanja, PBZ-ovo etično postupanje i ponašanje prema majkama se ogleda u pozitivnom osvrtu zaposlenika. Neke od zaposlenica podijelile su svoje iskustvo:

*Nikolina Pokas, direktorica poslovnice Maksimirska, PBZ:* „Radim u Privrednoj banci Zagreb već četrnaest godina, od završetka Ekonomskog fakulteta. Postepeno sam napredovala i trenutno sam direktorica jedne od strateških poslovnica u Zagrebu. Dva puta sam bila na roditeljskom dopustu i oba puta sam se vratila na isto radno mjesto, što je svakako pozitivna praksa unutar banke. Osim što mi sustav i posao koji radim zaista omogućavaju odgovarajuću ravnotežu života i posla, Banka nam i dodatno pomaže gdje god je moguće. U mom slučaju, budući da imam djecu školskog uzrasta, dobivam subvenciju za kupnju školskih knjiga.“

*Ines Gudelj, izvršna direktorica Direkcije privatnog bankarstva, PBZ:* „Zaposlena sam u Privrednoj Banci Zagreb od 2003. godine, dakle punih 11 godina ovdje postupno gradim poslovnu karijeru. Danas kao izvršna direktorica Direkcije privatnog bankarstva mogu reći da mi je, s obzirom na kompleksnost posla kojeg obavljam i odgovornost koju imam, velika podrška što je Banka omogućila korporativni vrtić. Blizina vrtića, koji se nalazi u istoj

---

<sup>52</sup> PBZ: Program društveno odgovornog poslovanja, str. 55

<sup>53</sup> ibidem.

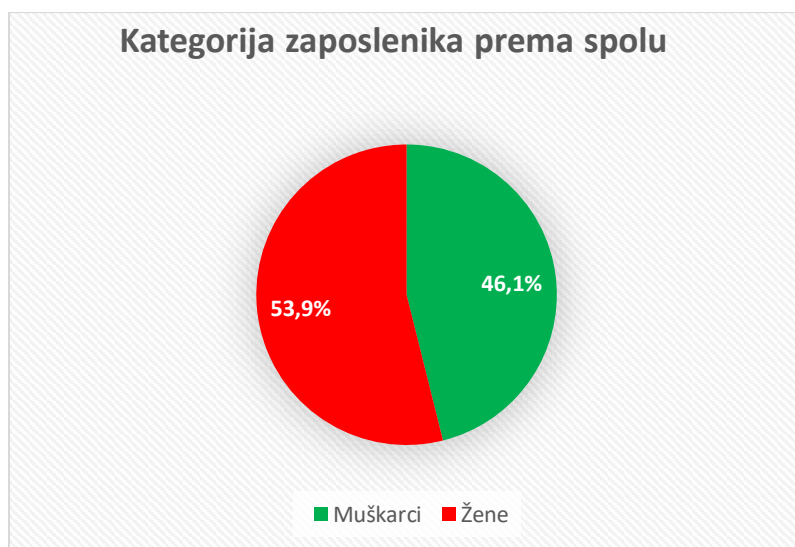
<sup>54</sup> PBZ Blog: Potvrda o mamforce priznanju, raspoloživo na: <http://pbzblog.pbz.hr/pbz-potvrديو-status-mamforce-kompanije/> [29.08.2020.]



poslovnoj zgradi kao i moj ured donijela mi je velike uštede u vremenu tako da se kvalitetnije mogu posvetiti svome djetetu, te tako jednostavnije spojiti poslovnu i roditeljsku ulogu.“<sup>55</sup>

Nadalje, iz organizacijske strukture Privredne banke Zagreb vidljivo je da postoji jednakost i ravnopravnost u svakom pogledu, odnosno nediskriminacija na osnovi spola, nacionalnosti, dobi i sl. Primjer nediskriminacije se ističe u samom predsjedništvu Nadzornog odbora koje zauzima Ignacio Jaquotot, u zamjeništvu predsjednika Uprave koje zauzima Alessio Cioni te u članovima Uprave koje zauzimaju predstavnici i muškog i ženskog spola.

Svako ostalo poštivanje jednakosti i ravnopravnosti je primijenjeno u potpunosti, što se ogleda i u PBZ-ovom članstvu u grupaciji Intese Sanpaolo (ISP). Naime, ISP, ima članice po cijelom svijetu, ubrajajući Luksemburg, Irsku, Egipat, Albaniju, Republiku Hrvatsku, Rumunjsku, Srbiju, Mađarsku, Slovačku, Ukrajinu, Rusiju, Brazil i Moldaviju. Popis zemalja članica isključuje postojanje ikakvih predrasuda i diskriminacija na rasnoj razini ili razini nacionalnosti. U godišnjem izvješću ISP daje izvještaj o raznim kategorijama svojih zaposlenika (prema dobi, obrazovanju, spolu, poziciji u poduzeću, i sl.). Neki od primjera su:



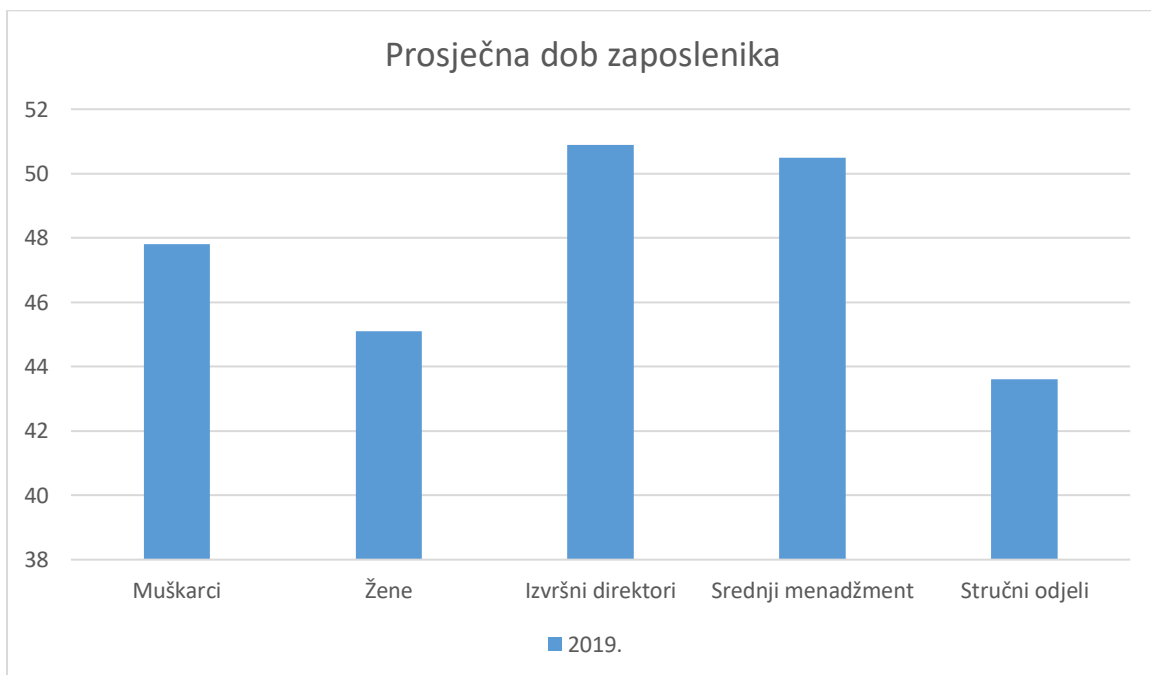
**Grafikon 1: Postotak zaposlenika prema spolu u Intesa Sanpaolo Grupaciji (2019.godine)**

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/sostenibilit%C3%A0/dcnf-2019/eng/suddivisione-capitolo\\_en/Indicatori%20collaboratori\\_en.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/sostenibilit%C3%A0/dcnf-2019/eng/suddivisione-capitolo_en/Indicatori%20collaboratori_en.pdf)

Iz grafikona 1 jasno je vidljivo da je u grupaciji ISP (ubrajajući i sve inozemne članice) u 2019. godini zaposleno više žena nego muškaraca, što ukazuje na potpuno ravnopravan odnos prema

<sup>55</sup> Mamforce, raspoloživo na: <http://www.mamforce.hr/iskustva-zaposlenih.aspx> [29.08.2020.]

ženama. Naime, zaposleno je ukupno 88.682 zaposlenika od kojih je 46,1% muškaraca (40.860), a 53,9% žena (47.822). U Republici Hrvatskoj, odnosno u PBZ Grupi, od ukupnog broja zaposlenika koji iznos 5.209 ljudi (stanje 2019.), 3.713 (72%) zaposlenih čine pripadnice ženskog spola, a 1.496 (28%) zaposlenih pripadnike muškog spola. Prevladavajući broj ženskih zaposlenika da se opravdati PBZ-ovom angažiranošću u stvaranju ravnoteže između poslovnog i privatnog života. Ženama, koje su u većini slučajeva ujedno i majke, je omogućeno fleksibilno radno vrijeme, dječji vrtić u sklopu banke, sačuvano radno mjesto nakon rodiljnog dopusta, kao i financijska potpora u svrhu obrazovanja djece. Upravo takvi uvjeti potiču žene još više na zapošljavanje.



## Grafikon 2: Prosječna dob zaposlenika prema spolu i poslovnoj poziciji

Izvor: Izrada autora temeljem podataka s [https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/sostenibilit%C3%A0/dcnf-2019/eng/suddivisione-capitolo\\_en/Indicatori%20collaboratori\\_en.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroup/repository-documenti/sostenibilit%C3%A0/dcnf-2019/eng/suddivisione-capitolo_en/Indicatori%20collaboratori_en.pdf)

Iz grafikona 2 vidljivo je da se prosječna dob zaposlenika, prema spolu i prema poziciji, kreće u intervalu od 43 godine do 51 godine. Prosječna dob muškaraca iznosi 47,8 godina, a žena 45,1 godina. Prema ovim podacima se može zaključiti da su diskriminacije na dobnoj razini sasvim irelevantne i neprihvatljive, jer srednje godine zapravo predstavljaju zlatno razdoblje karijere. Isto tako valja napomenuti da je ukupan broj zaposlenika u dobnoj skupini ispod 30 godina u zadnje dvije godine porastao sa 6,0% na 6,6%, što ukazuje na porast mladih zaposlenika u grupaciji, a time i davanje prilike mladima.

Nediskriminacija se također ogleda u činjenici da grupa ISP kao i PBZ Grupa zapošljavaju osobe s invaliditetom kao i zaštićene skupine.

### 3.3.2. Primjena praksi poslovne etike u odnosu prema klijentima

Kao primjer etičnog ponašanja u odnosu s klijentima/kupcima posebno se daju izdvojiti poduzete mjere u trenutnoj situaciji uzrokovanom pandemijom i potresom na području Zagreba. Naime, PBZ je razvio posebnu kategoriju na svojoj web stranici za informiranje građana/potrošača te poslovne subjekte o novonastalim situacijama i uvjetima koji su nužni za korištenje usluge. Ova kategorija služi za pravovremeno i potpuno primanje obavijesti vezane uz trenutačnu situaciju i korištenje online usluga. S obzirom na to da je banci sigurnost i povjerenje klijenata na prvom mjestu, PBZ omogućava odgodu plaćanja svim korisnicima kredita kod kojih je došlo do pogoršanja financijske situacije smanjenjem ili potpunim gubitkom prihoda. Ista mjera podrazumijeva odgodu plaćanja glavnice kredita i pripadajućih kamata po kreditima u redovnoj otplati, na razdoblju od tri mjeseca, uz mogućnost produljenja od tri mjeseca. Zahtjev za odgodu plaćanja bit će dostupan za podnošenje u online obliku. Banka je također omogućila korisnicima prekoračenja po tekućem računu zadržavanje postojeće visine prekoračenja neovisno o promjeni u primanjima.<sup>56</sup>

Za poslovne subjekte PBZ uvodi moratorij (odgodu plaćanja) kredita i reprogram kredita. Reprogram kredita omogućuje pravnim osobama i obrtnicima koji posluju u djelatnosti turizma, koji su vezani uz turizam te djelatnosti s jakim sezonskim utjecajem. Tako će se, u periodu moratorija kreditne obveze, kamata obračunati, ali neće naplatiti. Odgoda plaćanja će trajati od 3 do 6 mjeseci, ovisno o vrsti.<sup>57</sup>

Kako bi svojim klijentima pružali što potpunije i ažurnije informacije, razvio se segment *Publikacije*, u kojem PBZ objavljuje dnevna financijska izvješća, tjedne analize i godišnja izvješća. Dnevni izvještaji financijskih tržišta obuhvaćaju kratki komentar o tečajevima valuta, cijenama kratkoročnih i dugoročnih vrijednosnih papira, kamatnim stopama i sl. na domaćem i svjetskom tržištu. Tjedne analize osiguravaju klijentima uvid na recentna ekonomska kretanja i makroekonomske prognoze PBZ-ovih analitičara.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Poslovni.hr, raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/pbz-objavio-mjere-za-pomoc-klijentima-ciji-su-prihodi-i-poslovanje-pogodeni-pandemijom-4223601>, [31.08.2020.]

<sup>57</sup> PBZ: Mjere za poslovne subjekte, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/srednji-poduzetnici/mjera3-reprogram-kredita.html>, [30.08.2020.]

<sup>58</sup> PBZ: Publikacije, raspoloživo na: <https://corp.pbz.hr/hr/publikacije>, [29.08.2020.]

U pogledu podizanja razine zadovoljstva svojih klijenata, u smislu poštivanja rokova određenih usluga, funkcionalnosti i sl. uvodi se mobilna aplikacija za klijente. Aplikacija nudi sigurnost, dostupnost i pametne funkcionalnosti. Nadalje, aplikacija nudi lakše upravljanje financijama, online ugovaranje proizvoda Banke, uvid u promet i stanje računa u bilo kojem trenutku, podizanje gotovine na bankomatu bez kartice, plaćanje računa, pregled kredita i štednje te brzo plaćanje kontaktima iz imenika mobilnog uređaja. Mobilna aplikacija omogućava povezanost s bankom na bilo kojem mjestu. Kako bi se podaci klijenata maksimalno zaštitili prilikom prijave u aplikaciju potrebno je unijeti pin, otisak prsta, biometrijske podatke ili skeniranje lica.<sup>59</sup>

Prema istraživanju u Hrvatskoj, koje je provedeno na 1802 klijenata, PBZ se nalazi na prvom mjestu prema EPSI indeksu (European Performance Satisfaction Indeks), odnosno indeksu zadovoljstva, sa 74,7 bodova.<sup>60</sup>

### **3.3.3. Primjena praksi poslovne etike u odnosu prema zajednici**

U pogledu primjene poslovne etike prema resursima valja naglasiti da PBZ Grupa svjesno vodi računa o zaštiti okoliša i upotrebi resursa. Posebno se ističe odgovornost Banke prema potrošnji papira i energije. Od lipnja 2012. godine sve omotnice i papiri za ispis koje Banka koristi rade se od recikliranog papira.<sup>61</sup> Uvela se obveza obostranog kopiranja dokumenta i višekratne omotnice kako bi se smanjila potrošnja papira. U sklopu svjesne potrošnje energije, odnosno smanjenja potrošnje energije instalirane su LED rasvjete, klima uređaji s većim stupnjem učinkovitosti te ostala energetska učinkovita oprema.

Putem humanitarnog rada i sponzorstva, PBZ, iskazuje svoju brigu i odgovornost prema široj javnosti, dodjeljujući donacije prvenstveno djeci i socijalno ugroženim skupinama. To su donacije Humanitarnoj zakladi za djecu Hrvatske, Zakladi Ana Rukavina, Klinici za dječje bolesti Zagreb, Udruzi Krijesnica i sl. Ove godine su brojne donacije dodijeljene hrvatskim bolnicama i to u iznosu od 3,5 milijuna kuna.<sup>62</sup>

Inicijativa *Umjetnost štednje* pokrenuta je 2017. godine u svrhu provođenja financijske edukacije. Iz tog je razloga PBZ osnovao tim od 50 zaposlenika – EduVolontera koji su u 43

---

<sup>59</sup> PBZ: Mobilno bankarstvo, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/gradjani/digitalno-bankarstvo/mobilno-bankarstvo.html>, [30.08.2020.]

<sup>60</sup> Poslovni.hr, raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/trzista/klijenti-najzadovoljniji-pbz-om-159908>, [27.08.2020]

<sup>61</sup> PBZ: Pregled aktivnosti u okviru PBZ programa DOP-a, str. 59

<sup>62</sup> Ibidem., str. 58

škole i 20 gradova diljem Hrvatske održali 117 radionica za djecu u osnovnim i srednjim školama. U suradnji s Hrvatskom gospodarskom komorom, u sklopu projekta „Više znamo, bolje razumijemo“ Banka četvrtu godinu zaredom sudjeluje u edukaciji učenika i profesora srednjih škola u Zagrebu. Glavne teme edukacije se odnose na osnovne pojmove i principe poslovanja banaka, štednju i osiguranje depozita, platne kartice, plaćanje putem interneta, mobilno bankarstvo i upravljanje osobnim financijama.<sup>63</sup>

Učinkovita primjena poslovne etike, radne etike, inovativnog razmišljanja, kao i izvrsnost samog poslovanja s aspekta pružanja bankarskih usluga, Privredne banke Zagreb, ogleda se u brojnim nagradama koje osvajaju. Posebno se da isticati prestižna nagrada „CEO Today Magazine Europe Awards 2020.“ koju je osvojio Predsjednik Uprave, već drugu godinu zaredom, za izuzetan doprinos u predstavljanju Privredne banke Zagreb.<sup>64</sup> Ostala priznanja i nagrade dolaze od strane najuglednijih financijskih svjetskih časopisa poput Euromoney-a, The Banker, Global Finance i slično, ali i domaćih institucija poput Hrvatske gospodarske komore.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup> PBZ: Priopćenja – Umjetnost štednje, raspoloživo na: <https://corp.pbz.hr/hr/priopcenja-novosti-novosti-gradani-novosti-poduzetnici-novosti-tvrtke/umjetnost-stednje>, [30.08.2020.]

<sup>64</sup> CEO Today Magazine, raspoloživo na: <https://europeawards.ceotodaymagazine.com/winners-edition/14/>, [31.08.2020.]

<sup>65</sup> PBZ: Nagrade, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/nagrade.html>, [30.08.2020.]

## 4. ZAKLJUČAK

Sažimajući sve spoznaje do kojih se došlo izradom ovog rada može se zaključiti da etika predstavlja bitnu značajku u međuljudskim odnosima, a poslovna etika je postala neizostavan dio svakodnevnog poslovanja. Etika, kao znanost o moralu, obuhvaća široku podjelu na kategorije koje se odnose na čovjekovo djelovanje, stanje svijesti, moralnost, odnos pojedinca i društva te uvažavanje etičkih načela i pravila. Tijekom godina su se stavovi i mišljenja filozofa i etičara razlikovala, a spoznaje proširile i unaprijedile, no moralnost i čovjekovo svjesno djelovanje prevladava u gotovo svakoj teoriji.

Pojavom poslovne etike uvodi se novo gledište, ono koje primjenjuje općeprihvaćena načela u procesu poslovanja, odnosno vođenju i donošenju odluka. Uvođenjem poslovne etike, odnosno moralnog ponašanja u poslovanju sprječavaju se štete, štite se zaposlenici, kao i samo poduzeće. U tom smislu, moralna odgovornost čovjeka kao člana poduzeća i društveno – socijalna odgovornost poduzeća, glavne su karakteristike poslovne etike. Važnost primjene poslovne etike se ne ogleda samo na razini poduzeća i društva, već i na razini djelatnosti, nacionalnog gospodarstva i na kraju i na razini globalne ekonomije. Da bi se što više unaprijedila i primijenila poslovna etika u svakodnevnom poslovanju razvili su se tijekom godina različiti etički kodeksi, inicijative, načela i sl.

U kontekstu poslovne etike se od menadžera očekuje izrazito visok stupanj stručnosti i lojalnosti, kako u odnosu sa zaposlenicima tako i u odnosu s klijentima, trećim osobama i ostalim ključnim dionicima u poslovanju. Od menadžmenta, odnosno Uprave se također očekuje usklađivanje moralnih normi i pravila s radnom okolinom, poticanje etičnog ponašanja u svakodnevnom poslovanju te rješavanje mogućih etičkih dilema. Uprava se obvezuje na prijavljivanje bilo kakvog oblika neetičnog ponašanja.

Primjena poslovne etike u bankarskom sektoru postala je neizostavan dio današnjice. Svoju posvećenost sve više usmjerava ka ekološkim i društvenim pitanjima pri čemu nastoji ostvariti ciljeve u pogledu zaštite okoliša, promicanja društvene jednakosti i ujednačenog razvoja. U tom smislu, osim ostvarenja profita, sve više se fokusira na financiranje projekata sukladno etičkim, ekološkim i društvenim standardima, uvažavajući pri tom niže kamatne stope. Ekološka i društvena osviještenost banke dovodi do ostvarenja određenih koristi za društvo u cjelini pri čemu klijenti imaju mogućnost odlučivanja i sudjelovanja, što ostavlja pozitivan utjecaj. Banke su, uvođenjem zelenih kredita različitih vrsta, dodatno unaprijedile svoju svijest i brigu o društvu i okolišu.

Privredna banka Zagreb predstavlja pozitivan primjer primjenjivanja poslovne etike u bankarskom poslovanju u Republici Hrvatskoj. Tako, u skladu s etičkim normama i načelima, vode brigu o pojedincima, okolišu te poboljšanju kvalitete života zajednice u kojoj posluju. Kao glavne vrijednosti ističu integritet, izvrsnost, transparentnost, poštivanje različitosti, jednakost, vrijednost pojedinca i odgovornost pri korištenju izvora. Svojim djelovanjem nastoje poboljšati radnu okolinu i atmosferu te posebice međusobne odnose, neovisno jesu li oni interni ili eksterni. U svrhu postizanja tih ciljeva Privredna banka Zagreb, poslovnu etiku primjenjuje kroz provedbu Etičkog kodeksa, Kodeksa ponašanja te Načela o ljudskim pravima.

Etički kodeks se fokusira na ponašanja u odnosima s dionicima i prema tome su postavljena načela ponašanja. Ista načela potiču ponašanje pojedinaca u skladu s općeprihvaćenim načelima Ujedinjenih naroda kao i načelima za zaštitu ljudskih prava iz Opće deklaracije iz 1948. godine. Etički kodeks izdvaja odnose s klijentima, dioničarima, zaposlenicima, dobavljačima, prema okolišu te prema zajednici. Kao najbitnije značajke kodeksa ističu se komunikacija u navedenim odnosima, transparentnost i jednakost, podrška u razvoju zemlje, društveno odgovorno ulaganje te zaštita i sigurnost. Veliki naglasak se također stavlja na sprječavanje diskriminacije i zlouporabe zaposlenika, izbjegavanje favoriziranja pojedinaca, zaštita okoliša, savjesno korištenje resursa te podržavanje zajednice kroz donacije i sponzorstva.

Kodeks ponašanja Privredne banke Zagreb se može opisati kao interni kodeks koji se temelji na Etičkom kodeksu banke te se odnosi na ponašanja članova Uprave i nadzornih tijela, zaposlenika i savjetnika, kao i vanjskih suradnika. Osim definiranja izvršavanja obveza i funkcija navedenih članova, Kodeks ponašanja sadrži sve obveze i zabrane, odnose s trećim osobama, propise o organizaciji i kontroli te sankcije u slučaju kršenja odredaba ovog Kodeksa. Valja istaknuti da najbitnija pravila ovog Kodeksa čine ona čije nepoštivanje izaziva kaznenu odgovornost kod zaposlenika, poput pranja novca, trgovanje povlaštenim informacijama te krivotvorenjem novca i vrijednosti. Kako bi se izbjeglo kršenje odredaba, jasno su definirane sankcije koje proizlaze iz Zakona o radu i/ili su definirane u skladu s aktima Banke.

Priznavanjem Načela o ljudskim pravima, pojedinci i sama Privredna banka Zagreb, obvezuju se na poštivanje, šticeenje i promicanje ljudskih prava i slobode svih ljudi bez obzira na spol, nacionalnost, dob i sl. Na taj način se banka zalaže za zaštitu ljudskih prava, sudjelovanje u borbi protiv korupcije kao i zlouporabe ovlasti, uloga i resursa te potiče sigurnost i zaštitu na radu, borbu protiv rada djece, pravo na socijalnu zaštitu i zaštitu osobnih podataka, pravo na pravednu naknadu, nediskriminaciju te slobodu udruživanja.

U pogledu konkretne primjene etičkog ponašanja, na temelju vlastite dokumentacije, Privredna banka Zagreb posebno obraća pozornost na odnose prema zaposlenicima, klijentima i kupcima, resursima i sl. U cilju promicanja što etičnijeg ponašanja prema zaposlenicima, PBZ Grupa, poštuje sva prava zaposlenika, glede radnog vremena, isplate plaće, zdravstvene zaštite, godišnjeg odmora i ostalih stavki određenih u radnom ugovoru. Fleksibilnost radnog vremena omogućava zaposlenicima usklađivanje poslovnog i privatnog života, u čiju svrhu se dodatno otvorio i dječji vrtić „Čigra“ za djecu PBZ-ovih zaposlenika. Nediskriminacija se ogleda u organizacijskim strukturama ove grupe koje ne ovise u nijednom pogledu o dobi, spolu, vjeroispovijesti i sl. Odnosi prema klijentima se baziraju na nivou najviše kvalitete, pružajući im pri tom pogodnosti u smislu pravovremenih informacija, omogućavanja adekvatnih rokova plaćanja i prekoračenja, točnije postavljeni su posebni uvjeti za klijente u situacijama izazvanim pandemijom i prirodnim nepogodama (potres).

Istraživanjem poslovne etike u bankarskom poslovanju, konkretnije na primjeru Privredne banke Zagreb, da se zaključiti da ista posluje u skladu sa svim etičkim načelima i normama, koristeći pri tom vlastiti Etički kodeks koji se ogleda u vrijednostima banke. Primjenom Etičkog kodeksa i Kodeksa ponašanja, banka potiče održivi razvoj, zaštitu okoliša i poboljšanje poslovne okoline. Na učinkovit način Etički kodeks pomaže u sprječavanju i/ili rješavanju etičkih dilema i sukoba interesa.



## LITERATURA:

1. CEO Today Magazine, raspoloživo na: <https://europeawards.ceotodaysmagazine.com/winners-edition/14/>, [31.08.2020.]
2. Centar za poslovnu etiku, raspoloživo na: <http://www.cep.ffrz.hr/index.php/o-nama> [02.08.2020.]
3. Dujanić, M. (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu, 21(1) str.53 – 63
4. Dulčić, Ž. (2019.): Menadžerska etika – Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika, Ekonomski fakultet Split, raspoloživo na: [https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95143/mod\\_resource/content/2/A2-%20POSLOVNA%20ETIKA-predavanje%203.2019..pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95143/mod_resource/content/2/A2-%20POSLOVNA%20ETIKA-predavanje%203.2019..pdf), [29.07.2020.]
5. Dulčić, Ž. (2019.): Zdravo Poduzeće – Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika, Ekonomski fakultet Split, raspoloživo na: [https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95145/mod\\_resource/content/1/A4%20-%20POSLOVNA%20ETIKA-ZDRAVO%20PODUZE%C4%86E%2C4.19..pdf](https://moodle.efst.hr/moodle2019/pluginfile.php/95145/mod_resource/content/1/A4%20-%20POSLOVNA%20ETIKA-ZDRAVO%20PODUZE%C4%86E%2C4.19..pdf) [30.07.2020.]
6. Etički kodeks Privredne banke Zagreb
7. Ferrell L., Ferrell O.C.: Historical Developments of Business Ethics: Then and Now, Business Ethics Through Time and Across Contexts, University of New Mexico, str. 65-78
8. Hrvatska enciklopedija: Dilema, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=15166> [30.07.2020.]
9. Hrvatska enciklopedija: Etika, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>, [15.07.2020.]
10. Hrvatska enciklopedija: Eudaimonizam, raspoloživo na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18561>, [18.07.2020.]
11. Hrvatska gospodarska komora: Kodeks, raspoloživo na: <https://www.hgk.hr/kodeks-etike>, [03.08.2020.]
12. Hrvatska Narodna Banka: Rješenje zahtjeva Zadruga za etično financiranje, raspoloživo na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/1809913/hp19052017\\_prilog.pdf/9eeb9bb1-f490-4cd4-a705-323895b46508?version=1.2](https://www.hnb.hr/documents/20182/1809913/hp19052017_prilog.pdf/9eeb9bb1-f490-4cd4-a705-323895b46508?version=1.2) [13.08.2020.]

13. Intesa Sanpaolo: Dokumenti, raspoloživo na:  
[https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupp/repositorydocumenti/sostenibilit%C3%A0/dcnf-2019/eng/suddivisione-capitolo\\_en/Indicatori%20collaboratori\\_en.pdf](https://group.intesasanpaolo.com/content/dam/portalgroupp/repositorydocumenti/sostenibilit%C3%A0/dcnf-2019/eng/suddivisione-capitolo_en/Indicatori%20collaboratori_en.pdf), [30.08.2020.]
14. Kodeks ponašanja Privredne banke Zagreb
15. Krkač, K. (2007.): Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, MATE d.o.o., Zagreb
16. Krkač, K. i sur. (2012.): Poslovna etika banaka, Obnovljeni život: Časopis za religioznu kulturu, 68(1), str. 105.-120
17. Kundid, A. (2014.): Etičko bankarstvo – novi koncept bankarstva, Financije nakon krize: forenzika, etika i održivost, Ekonomski fakultet Split, str. 243 – 255
18. Mamforce, raspoloživo na: <http://www.mamforce.hr/iskustva-zaposlenih.aspx> [29.08.2020.]
19. Marušić Brezetić, D. (2009.): Filozofija – priručnik za državnu maturu, Profil International, Zagreb
20. MojPosao: Intervju <https://www.moj-posao.net/Cesta-Pitanja/Opis/69937/Silvija-Rotkvic-PBZ-Card/1/> [29.08.2020]
21. MojPosao: Intervju <https://www.moj-posao.net/Press-centar/Details/61244/Miroslav-Haluzan-PBZ/1/> [30.08.2020.]
22. Načela o ljudskim pravima Privredne banke Zagreb
23. Oberman Peterka, S. (2015.): Etika i društvena odgovornost u poslovanju – Nastavni materijali iz kolegija Poduzetničke strategije, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2015/03/P11\\_etika-i-drustvena-odgovornost\\_2014\\_15.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2015/03/P11_etika-i-drustvena-odgovornost_2014_15.pdf)
24. Oberman Peterka, S. (2020.): Etika i društvena odgovornost u poslovanju – Nastavni materijali iz kolegija Poduzetničke strategije, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2020/04/PS\\_P8\\_Etika-i-drustvena-odgovornost\\_2020.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2020/04/PS_P8_Etika-i-drustvena-odgovornost_2020.pdf) [30.07.2020.]
25. PBZ Blog: Potvrda o mamforce priznanju, raspoloživo na: <http://pbzblog.pbz.hr/pbz-potvrdo-status-mamforce-kompanije/> [29.08.2020.]
26. PBZ: Mjere za poslovne subjekte, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/srednji-poduzetnici/mjera3-reprogram-kredita.html>, [30.08.2020.]

27. PBZ: Mobilno bankarstvo, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/gradjani/digitalno-bankarstvo/mobilno-bankarstvo.html>, [30.08.2020.]
28. PBZ: Nagrade, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci/nagrade.html>, [30.08.2020.]
29. PBZ: O banci, raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/gradjani/o-nama/o-banci.html> [15.08.2020.]
30. PBZ: Organizacijska shema (od 01. srpnja 2020.), raspoloživo na: <https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/ostalo/Organizacijska-shema/Organizacijska-shema-PBZ-dd.pdf> [25.08.2020.]
31. PBZ: Politika o zaštiti osobnih podataka
32. PBZ: Pregled aktivnosti u okviru PBZ programa DOP-a, str. 55 – 59
33. PBZ: Priopćenja – Umjetnost štednje, raspoloživo na: <https://corp.pbz.hr/hr/priopcenja-novosti-novosti-gradani-novosti-poduzetnici-novosti-tvrtke/umjetnost-stednje>, [30.08.2020.]
34. PBZ: Publikacije, raspoloživo na: <https://corp.pbz.hr/hr/publikacije>, [29.08.2020.]
35. PBZ: Smjernice za sprječavanje korupcije
36. Perić, J. (2014): Etika i društvena odgovornost, Nastavni materijali iz kolegija Poduzetništvo, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2016/11/PODUZETNISTVO\\_14\\_etika-i-dop\\_151116.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnistvo/wp-content/uploads/sites/206/2016/11/PODUZETNISTVO_14_etika-i-dop_151116.pdf), [15.07.2020.]
37. Perić, J. (2016.): Važnost etike – Teorijski osvrt, Nastavni materijali iz kolegija Poslovna etika, Ekonomski fakultet Osijek, raspoloživo na: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_teorijski-osvrt\\_handouti\\_020316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_teorijski-osvrt_handouti_020316.pdf), [20.07.2020.]
38. Portal za škole, raspoloživo na: [http://www.skole.hr/ucenici/ss?news\\_id=1842](http://www.skole.hr/ucenici/ss?news_id=1842) [15.07.2020.]
39. Poslovni.hr, raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/trzista/klijenti-najzadovoljniji-pbz-om-159908>, [27.08.2020]
40. Poslovni.hr, raspoloživo na: <https://www.poslovni.hr/hrvatska/pbz-objavio-mjere-za-pomoc-klijentima-ciji-su-prihodi-i-poslovanje-pogodeni-pandemijom-4223601>, [31.08.2020.]
41. Primjeri etičkih dilema, raspoloživo na: <https://www.storyboardthat.com/hr/articles/e/dilema>, [30.07.2020.]

42. Pupavac, D. (2006.): Etika za menadžere, Veleučilište u Rijeci, raspoloživo na: <https://www.bib.irb.hr/327271> [25.07.2020.]
43. Rogošić, N. (2005.): Etičke dvojbe u poslovanju, *Obnovljeni život: Časopis za filozofiju i religioznu kulturu*, Vol.60, 4, str. 429 - 434.
44. San Jose, L. i Retolaza, J. L. (2008.): Information Transparency as a Differentiation Factor of Ethical Banking in Europe: A Radical Affinity Index Approach, *The Icfai University Journal of Bank Management*, 7(3), 7-22
45. Wikipedia: Moral, raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Moral>, [15.07.2020.]
46. Wikipedia: Podjela etike, raspoloživo na: <https://hr.wikipedia.org/wiki/Etika>, [18.07.2020.]
47. Wikipedia: Poslovna etika, raspoloživo na: [https://hr.wikipedia.org/wiki/ Poslovna etika](https://hr.wikipedia.org/wiki/Poslovna_etika) [23.07.2020.]
48. Zadruga za etično financiranje, raspoloživo na: <https://zef.hr/docs/cpp.pdf> [12.08.2020.]
49. Zadruga za etično financiranje: Važni dokumenti, raspoloživo na: <https://zef.hr/docs/cpp.pdf> [13.08.2020.]

### **Popis tablica:**

- Tablica 1: Vremenska crta poslovne etike
- Tablica 2: Razlike između tradicionalnog i etičkog bankarstva

### **Popis slika:**

- Slika (tablice) 1: Karakteristike moralnog, nemoralnog i protumoralnog menadžmenta

### **Popis grafikona:**

- Grafikon 1: Postotak zaposlenika prema spolu u Intesa Sanpaolo Grupaciji (2019.godine)
- Grafikon 2: Prosječna dob zaposlenika prema spolu i poslovnoj poziciji

## SAŽETAK

Pojavom poslovne etike krajem 60-ih godina 20. stoljeća uvodi se novi način poslovanja koji smanjuje i sprječava dotadašnje neetično ponašanje u poslovnom svijetu. Detaljnom analizom se dolazi do saznanja da je porasla svijest poduzeća i pojedinaca o primjeni načela i pravila poslovne etike u svakodnevnom poslovnom životu. Nadalje, poslovna etika u bankarskom poslovanju se iz tog razloga usmjerava sve više ka usklađivanju bankarskih usluga s ekološkim i društvenim pitanjima. Etičko bankarstvo se tako bavi ostvarivanjem ciljeva u pogledu zaštite okoliša, zadovoljavanjem potreba zajednice, primicanjem društvene jednakosti i ostalih širih društvenih ciljeva. Kao konkretan primjer uzeta je Privredna banka Zagreb koja se, od samog početka osnivanja, nalazi na samom vrhu hrvatskog bankarstva. Primjenom vlastitog Etičkog kodeksa, Kodeksa ponašanja i Načela o ljudskim pravima, Privredna banka Zagreb, posluje na najetičniji mogući način. S obzirom na to, Banka uključuje brigu za svoje zaposlenike i članove, okoliš i raspoložive resurse. Iz navedenih kodeksa da se zaključiti da je banci prvenstveno stalo do radne atmosfere i okoline, odnosa sa svojim dionicima i trećim osobama (uključujući zaposlenike, klijente, dobavljače i sl.) te da konstantno radi na poboljšanju istih.

**Ključne riječi: poslovna etika, etički kodeks, ljudska prava, Privredna banka Zagreb**

## SUMMARY

By introducing business ethics for the first time in the late 1960s, a new way of doing business was discovered, which reduces and prevents previously unethical behavior in the business world. Detailed analysis reveals that the awareness of individuals and companies about using ethical rules and principles in business life has increased. Furthermore, business ethics in banking is therefore increasingly focused on aligning banking services with environmental and social issues. Ethical banking is concerned with achieving environmental goals, meeting needs of the community, advancing social equality and other wider social goals. Privredna Banka Zagreb was taken as a concrete example, which has been from the very beginning at the top of Croatian banking. By applying its own Code of Ethics, Code of Conduct and Principles of Human Rights, Privredna banka Zagreb, operates in the most ethical way possible. Regarding this, the Bank includes care for its employees and members, the environment and available resources. Concluding from the codes above, the bank primarily cares about the working atmosphere and environment, relationships with its stakeholders and third parties (including employees, customers, suppliers, etc.) and it is constantly working on improving them.

**Key words: business ethics, code of ethics, human rights, Privredna banka Zagreb**