

# POSLOVNA ETIKA U POSLOVANJU NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

---

**Balić, Tanja**

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

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:624516>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-26**

*Repository / Repozitorij:*

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



SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET – SPLIT  
Specijalistički diplomski stručni studij Management

ZAVRŠNI RAD  
**POSLOVNA ETIKA U POSLOVANJU NEPROFITNIH  
ORGANIZACIJA**

Mentor:

Prof. dr. sc. Želimir Dulčić

Studentica:

Tanja Balić

Split, kolovoz 2016.

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</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>2</b>
<b>2. POSLOVNA ETIKA .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1. ETIKA .....</b>	<b>3</b>
2.1.1. Definicija i povijest razvoja .....	3
2.1.2. Moral i etika .....	3
2.1.3. Važnost etike i podjela etike .....	4
<b>2.2. POSLOVNA ETIKA .....</b>	<b>7</b>
2.2.1. Načela .....	9
2.2.2. Vrline .....	10
2.2.2.1. Tipovi ljubavi.....	11
2.2.2.2. Tipovi vrlina .....	12
2.2.3. Etički kodeks i bonton .....	13
<b>3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1. Udruga.....</b>	<b>17</b>
<b>3.2. Ustanova .....</b>	<b>18</b>
<b>3.3. Zaklade i fundacije .....</b>	<b>19</b>
<b>4. ETIČNOST/NEETIČNOST U POSLOVANJU NEPROFITNIH ORGANIZACIJA .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. Primjer poslovne etike u poslovanju udruga na nacionalnoj razini .....</b>	<b>25</b>
4.1.1. Primjer etičnosti u poslovanju udruga na nacionalnoj razini .....	25
4.1.2. Primjer neetičnosti u poslovanju udruga na nacionalnoj razini .....	25

**4.2. Istraživanje poslovne etike u poslovanju udruga u Splitsko-dalmatinskoj županiji**

27

<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>34</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>35</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>38</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>39</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>45</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>46</b>

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem istraživanja**

Misija neprofitnih organizacija bazira se na ostvarivanju javnog, općeg ili zajedničkog interesa pojedinaca, grupe građana ili šire zajednice, isključujući ostvarivanje profita ili djelovanje na pojedinom tržištu. U okviru obavljanja gospodarskih djelatnosti javljaju se različita stajališta pojedine organizacije vezana za etiku, a koja ovise o kulturnim različitostima u etičkom vrednovanju.

Nedostatkom čvrstih etičkih načela, vrijednost poslovanja se može drastično smanjiti. Problem se očituje kada interesi poslovanja prestaju biti neprofitnog karaktera te se na različite načine zataškava prava namjera u radu određene organizacije. Usvajanjem i primjenom etike u poslovanju postižu se novi standardi koji uključuju poslovnu strategiju i filozofiju, a čija primjena indirektno pospješuje publicitet i poslovanje same organizacije. Primjena etičkih načela u neprofitnim organizacijama u ovom radu bazira se isključivo na udruge.

## **1.2. Cilj rada**

Cilj rada je utvrditi različite pristupe pri poslovanju neprofitnih organizacija, analizirati primjenu poslovne etike u radu neprofitnih organizacija na primjeru udruga u Splitsko-dalmatinskoj županiji te predložiti kojim aktivnostima bi se unaprijedio njihov etički standard.

## **1.3. Metode rada**

Metode rada korištene u ovom radu su: metoda deskripcije, induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i komparacije te anketni upitnik.

## 1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja: uvod, poslovna etika, neprofitne organizacije, etičnost/neetičnost u poslovanju neprofitnih organizacija te zaključak.

U *Uvodu* se opisuje problem istraživanja i cilj rada, navode se metode rada te se ukratko objašnjava struktura rada.

U *Poslovnoj etici* definira se etika i povijest razvoja te se razgraničavaju načela, vrline, etički kodeksi i bonton.

U *Neprofitnim organizacijama* se definiraju neprofitne organizacije i njihove opće karakteristike. Kao temeljni oblici opisuju se udruge, ustanove, zaklade i fundacije.

U *Etičnosti/neetičnosti u poslovanju neprofitnih organizacija* navode se primjeri etičnosti i neetičnosti u radu udruga u Republici Hrvatskoj te se istražuje poslovna etika u poslovanju udruga u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

U *Zaključku* se zaokružuje tema rada uočenim spoznajama do kojih je dovelo istraživanje literature o primjeni poslovne etike o neprofitnim organizacijama.

## **2. POSLOVNA ETIKA**

### **2.1. ETIKA**

#### **2.1.1. Definicija i povijest razvoja**

Etika potječe od grčke riječi ethos, što označava naviku, običaj ili narav. Normativna je znanost specifičnog karaktera koja proučava ljudsko ponašanje prihvaćeno pod određenim moralnim aspektom te istražuje smisao i ciljeve moralnih normi.<sup>1</sup> Utemeljitelj etike je Sokrat, koji je tvrdio da čovjeka prije svega određuje um, osjećaj dužnosti, moral i savjest. Pored znanja važne vrline su: umjerenost, samosavladavanje, usavršavanje, poštovanje zakona i drugo.<sup>2</sup>

Značenje etike prema Aristotelu jest efikasno, ekonomično, dobro, korisno. U svom djelu Nikomahova etika, koje je prvi put objavljeno 350 god. pr. Kr., Aristotel sreću vrednuje samo u nekoj djelatnosti koju je čovjek usavršio, točnije uz usko znanje vezano za ekonomiju. Sistematski razvija teoriju vrline, no ujedno navodi da su za razvoj potrebni i vanjski atributi poput zdravlja, slobode, skloništa i slično. Etičke vrline su u skladu s razumom, one predstavljaju navike koje stječemo, produkt su čovjekovih stavova i razmišljanja.

Adam Smith, kao jedan od najpoznatijih škotskih ekonomista i etičara 18. stoljeća, u svom djelu „Bogatstvo naroda“ navodi kako se pravo bogatstvo nalazi u korisnome radu. On prihvaća i razvija teoriju radne vrijednosti. U njegovim zalaganjima lako je uočiti humanu komponentu za koju prirodno podrazumijeva da pridonosi povećanju, a time i učinkovitosti ekonomije u cjelini.

#### **2.1.2. Moral i etika**

Najjednostavnije možemo reći da je etika teorija, a moral praksa. Moral je predmet etike i jedan od temeljnih načina ljudskog odnosa spram svijeta.<sup>3</sup> Moralna pravila uključuju interese drugih ljudi. Mnogi misle kako su moralna pravila ekvivalentna normama društva u kojem se razvijaju, što ne mora uvijek biti istinito. Moral se sastoji od pravila koji nas upućuju što ne

---

<sup>1</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Etika>

<sup>2</sup> <https://bs.wikipedia.org/wiki/Sokrat>

<sup>3</sup> Čekoh, I. (1997.): Etika, Školska knjiga, Zagreb, str. 27

treba činiti te ideala koji nas potiču na pozitivna djela koja sprečavaju nastanak zla. Mjerilo za moralni sud jesu norme i pravila (govore koji su to modeli i oblici ponašanja kojih se treba držati). U osnovi normi i pravila nalaze se vrijednosti. Postoje dvije vrste moralnih pravila:

- a) Regulativna pravila: pravila koja reguliraju aktivnosti koje postoje neovisno o tim pravilima (npr. bonton)
- b) Konstitutivna pravila: pravila koja tvore i definiraju nove oblike ponašanja.

Bernard Gert u svojoj knjizi „The Moral Rules“ nalazi kod liberalista privrženost moralnim idealima, a kod konzervativaca privrženost moralnih pravila.<sup>4</sup> Nijedno od navedenih moralnih pravila ne posjeduju direktivu koja bi bila vodič etičnog ponašanja. Relativisti priznaju mnoštvo moralnih zakona, pravila i standarda. Ističu kako je moral relativan s obzirom na vrijeme, mjesto i okolnosti u kojima se primjenjuje.<sup>5</sup>

### 2.1.3. Važnost etike i podjela etike

Naime, „ono što je korisno ne mora biti etički ispravno, jer proučavanje etike nije isto što i proučavanje vlastitog interesa (prudence)“.<sup>6</sup> Od iznimne je važnosti za etiku prosuditi kakva je pozadina pojedinog djelovanja – kakva je sila u pojedincu da postupa onako kako postupa. Etička prosudba prvenstveno ovisi o kojem pristupu je riječ.

**Klasifikacije etike** uglavnom su dualne. Razlikujemo etiku duha i etiku slova. Etika duha je načelna (filozofija, mudrost, principi) ili osjećajna etika. Etika slova ili doslovna etika jest etika pisanog pravila, norme, zakona, kodeksa. Uključuje etiku prava (zakoni, pravila) i etiku konvencija (zdrav razum, navike, tradicija i bonton).<sup>7</sup>

Isto tako razlikujemo deskriptivnu i normativnu etiku. Deskriptivna etika otkriva koje su vrijednosti doista ljudima važne. Normativna etika bazira se na onome što bi ljudi trebali držati važnim, kakvog karaktera i ponašanja bi trebali biti.

Sve postojeće etičke teorije moguće je klasificirati sa sljedeća tri pristupa:

---

<sup>4</sup> Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 34

<sup>5</sup> Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 66

<sup>6</sup> Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 24

<sup>7</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 6



## 1. Utilitarizam

Teleološka teorija prema kojoj je cilj svakog svjesnog i svrhovitog djelovanja ono što je korisno i opravdano, ako donosi priznanje ili korist bilo pojedincu bilo zajednice.<sup>8</sup> Zadovoljstvo i satisfakcija većine su temeljne vrijednosti. Ovakve vrijednosti zasnivaju se na sklonostima, bez obzira je li to dobro ili zlo. Posljedice se mjere samo u okviru postavljenog cilja – maksimiziranja općeg dobra – bez obzira je li netko pretrpio ikakvu štetu.

## 2. Deontologija

Znanost o dužnostima koja sadrži više principa od same korisnosti. Kod ove znanosti djelovanje je opravdano uvijek kad štiti ljudska prava. Nastoji se gledati u budućnost uz poštovanje univerzalnih vrijednosti i apsolutnih pravila. Isto tako je važno etično razmišljanje pojedinca zasnivati na općim društvenim principima s kojima bi se svaka racionalna osoba mogla složiti i prihvatiti ih.<sup>9</sup>

## 3. Etika karaktera

Glavni cilj je ostvarenje čovjekove svrhe<sup>10</sup>. Norme su općenite, a smisao moralnosti jest izgradnja karaktera. Budući da svaki subjekt djeluje na nešto po svoj svojoj prirodi sa stavom, potrebno je istaknuti kako je naš život prožet strastima, sklonostima i stavovima. To je kombinacija osjećajnih stanja prožeta zadovoljstvom ili nezadovoljstvom i na temelju njih donosimo odluke je li nešto korektno ili ne.

Kao **vrste etičkog/neetičkog ponašanja**, razlikuju se prosocijalno ponašanje, asocijalno ponašanje te antisocijalno ponašanje. Moralno (prosocijalno) ponašanje je ponašanje iz kojeg proizlazi dobro za druge. Amoralno (asocijalno) ponašanje je ponašanje koje odbija pomoći drugima, pri čemu je šteta kao posljedica veća od „cijene“ pomaganja. Antimoralno (antisocijalno) ponašanje je ponašanje koje ima za cilj naštetiti drugima.

---

<sup>8</sup> <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>

<sup>9</sup> Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 93

<sup>10</sup> <http://atvu.org/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/01Etika-udzbenik2012NOVO.pdf>

**Učenje etike** proističe iz etičkih izvora, pa tako govorimo o autonomnosti etike (skoro svaki čovjek ima visoku slobodu kada je riječ o donošenju etičkih odluka) te o heteronomnosti (izvor se nalazi i izvan čovjeka, odnosno proizlazi iz kulture u kojoj čovjek živi).

Smisao etičke edukacije krije se u:

- razumijevanju ljudskog djelovanja kao centralne kategorije praktičke filozofije
- povezivanju i prosuđivanju značenja i moralnog smisla vlastite uloge unutar društvene zajednice u kojoj se čovjek socijalizira te ljudskoj zajednici kao cjelini
- razlikovanju temeljnih etičkih problema razvitka prirodnih znanosti te njihov utjecaj na individualni i socijalni život
- razumijevanju industrijalizacije i modernizacije te narasle potrebe za odgovornošću prema prirodi, zbog mijenjanja, degeneriranja i uništavanja bio i ekosustava
- donošenju moralnih prosudba o vlastitom djelovanju, kao i djelovanju drugih, te predlaganju etičkih rješenja za ispravno i dobro djelovanje
- sposobnosti daljnjeg razvijanja/osvještavanja vlastitog moralnog identiteta
- sposobnosti suočavanja sa situacijama koje uključuju moralne dileme i konflikte te zamjena istih racionalnim shvaćanjem<sup>11</sup>

Etičko obrazovanje odnosi se na učenje o vrijednostima, načelima, vrlinama i moralnim standardima. Problem se javlja u različitim vrijednosnim tradicijama i temeljnim saznanjima najvećih religija. **Opća podjela tradicija** jest:

- a) humanistička (kršćanska) tradicija – tradicija koja ističe kako je jedini način da netko raste u milosti „da se nesebično prihvati posla što nam ga je Krist dao – da, prema mjeri svojih sposobnosti, čovjek pomaže i bude na blagoslov onima kojima je potrebna naša pomoć.“<sup>12</sup> Vrijednosti koje se ističu su prvo ljubav prema sebi i drugome (istorodne su snage koje povećavaju ljudsku slobodu i nezavisnost), pomaganje i davanje, dijeljenje, povezanost, zdrava komunikacija. Kod ove tradicije nema mjesta za tromost ili sebičnost.

---

<sup>11</sup> Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja: *Ispitni katalog iz etike* [Internet], <raspoloživo na: [http://dokumenti.ncvvo.hr/Ispitni\\_katalozi\\_07-08/DLFE-5.pdf](http://dokumenti.ncvvo.hr/Ispitni_katalozi_07-08/DLFE-5.pdf)>, [pristupljeno 16.08.2016.]

<sup>12</sup> G. White, E. (2016.): *Put Kristu, Znaci vremena*, Zagreb, str. 84

- b) Poganska tradicija – iracionalne vrijednosti tradicije u kojima su istaknuti destrukcija, osvajanje, nadmoć, dominacija i posjedovanje, eliminacija konkurenata. Javlja se ravnodušnost prema drugima, izolacija i inertnost, stagnacija rasta vlastite osobnosti. Izraz je nepromišljenog te neomogućava slobodu i nema korist za dugoročnu dobrobit svih ljudi.
- c) Tradicija znanstvenog menadžmenta – glavne vrijednosti su uspjeh, zdravlje, sreća, dobrobit svih i opstanak. Riječ je o etičnom egoizmu kao normativnom stavu po kojemu poštovanje pojedinačnog autentičnog ljudskog interesa prema interesu drugih ne stoji u suprotnosti. U pitanje se dovode vrijednosni ciljevi koji opravdavaju sredstvo, što je u djelokrugu personalizma. Prema Hegelu, etika treba primarno raspravljati o dobru i zlu, za što je prethodno potrebno poznavati svrhu moralnog djelovanja.

## 2.2. POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika je „način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom“.<sup>13</sup> Svi poslovi vrše se sintezom etičkih i poslovnih kriterija.

Subjekti poslovne etike su nositelji moralnih dužnosti. Možemo reći da je poslovanje aktivnost koja pridonosi stvaranju općeg dobra, budući da se svrha poslovanja sastoji u dugoročnoj maksimizaciji vrijednosti, a proizlazi iz personalne, individualne, organizacijske i društvene odgovornosti.

Objekti poslovne etike mogu biti definirani kao djelatnosti (od primarnih do kvartarnih).

Predikati poslovne etike se očituju kao procesi u vremenu kroz koje prolazi svako gospodarstvo (životni ciklus). Razlikuju se četiri faze. Prva faza jest gospodarska faza, kada postoji savršeni sklad i ljubav. Opisana je kao katolička etika. Druga faza jest poduzetnička

---

<sup>13</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 8

faza koja se bazira na investiranju, preuzimanju rizika i vlastitoj snazi. Karakterizirana je kao protentantska etika i subjektivitet individue.<sup>14</sup> Treća faza jest trgovina dobrima i uslugama, faza najvećeg dijela poslovanja, budući da koristi oko 65% kadrova u poslovanju. Posljednja, ali neizostavna faza jest konzumacijsko-komunikacijska, koja se veže za bonton. Razriješenje dugovanja i potraživanja se nastoji izvesti ispravno i efikasno.

U organizacijama važnost etike se očituje u krajnjem korisniku. Ono što kupac smatra vrijednim će kupiti - u konačnici je to korisnost, ono što on vrednuje i ima značenje. Mjera vrijednosti poslovne etike jest šteta koju nedostatak etičnosti u poslovanju može izazvati.<sup>15</sup> Osnovne etike koje su važne u poslovanju dijele se na osobnu etiku (pravila prema kojima svaki pojedinac živi, a koja ulaze u poslovnu sferu) te na poslovnu etiku (primjena etičkih vrijednosti na poslovanje).

**Moralni standardi** imaju važnu društvenu funkciju. Nemoralno se djelovanje promatra iz motrišta vladajuće doktrine na taj način kako je ta doktrina formulirana od onih koji imaju vlast.<sup>16</sup> Kvaliteta obrazovanja je usko povezana s razvojem društva, odnosno s razvojem dobrobiti za cijelo društvo, bez obzira na podjelu po „slojevima“. Stručni kadar u svim područjima rezultira povećanom učinkovitosti, što u krajnjem slučaju sintetizira znanost i tehnologiju te dovodi do maksimizacije korisnosti i mogućnosti rasta i daljnjeg razvoja. Uz znanost i tehnologiju, potrebno je navesti i ljudsku komponentu gdje svaki čovjek ima svoje vrijednosti i razvija osobni integritet. Povezivanje etike s organizacijskim odlučivanjem dovodi do razvoja humanističkog dijela menadžmenta. Iako se kvalificira kao društvena znanost, uključenost etike kao humanističke znanosti reflektira se u proučavanju postojanosti i biti čovjeka. Ona na prvom mjestu promovira ljubav, dobrotu i prijateljstvo. Kako bi se ostvarili istinski ljudski interesi, potrebno je pridržavati se etičkih načela, kako bi se u konačnici osiguralo stabilno poslovanje, dobar imidž na temelju poštenog rada, zadovoljne zaposlenike motivirane za još bolji rad i život.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 17

<sup>15</sup> Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 23

<sup>16</sup> Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 22

<sup>17</sup> Karpati, T. (2001.): Etika u gospodarstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 79

### 2.2.1. Načela

Načela predstavljaju osnovu, „temelj iz kojeg potječe sve što jest, polaznu točku; početak, prapočetak, princip“.<sup>18</sup> Etika načela proizlazi iz uma (nousa), uvijek pokazuje isti pravac i ne mijenja se. Kant ističe kako se načela pogrešaka mogu pronaći jedino u neznanju. „Postupak je etičan ako je prihvatljiv kao univerzalno pravilo za svaki subjekt u istim ili značajno istim okolnostima.“<sup>19</sup> Subjekti etike načela su vizija, misija, ciljevi i zadaci, a objekti su snimanje, analiza, dijagnoza i aplikacija.

Vizija se odnosi na mentalnu sliku budućeg stanja poduzeća, koja je realna, vjerodostojna i privlačna.<sup>20</sup> Pomoću nje se postiže unutarnja suglasnost, budući da trebaju biti uključeni svi subjekti organizacije. Vizija odgovara na pitanje „kamo želimo ići“ te treba biti temeljena na onome što, gdje, kada i kako može najviše dati. Samo stvaranje vizije uključuje povezanost različitih potreba poput potrebe za kreativnom strategijom (uspješna strategija kojoj je bit stvaranje), promjenom organizacijske kulture i oporavkom (promjena ponašanja zaposlenih, motivacija, prihvaćanje etičkog kodeksa) ili nadzorom organizacije u budućnosti (afirmacija pravca djelovanja). Treba biti jasna, inspirativna, ostvariva, konzistentna s misijom i treba uključivati sve utjecajne dionike organizacije – vlasnika, menadžera, zaposlene, stakeholdere, javnost i dr.

Misija ili svrha označava osnovnu funkciju ili zadatak poduzeća po kojem se ono razlikuje od ostalih poduzeća. Određuje ciljeve u prostoru i vremenu: dobro definirana misija je temelj za izvođenje ciljeva i ostalih planova prema hijerarhiji.<sup>21</sup> Sastoji se od standarda ponašanja, svrhe, vrijednosti i strategije, a načelo misije ostvaruje se pomoću sljedećih podnačela: empatije (sposobnost razumijevanja značenja i značajnosti emocija i ponašanja druge osobe), supsidijarnosti (načelo po kojem se odluke donose i rješavaju u okviru kategorija i razina gdje i nastaju), proaktivnosti (prilagođavanje okolini po win-win principu) i formulacije (u okviru dometa i razine).

Ciljevi su u funkciji misije i moraju biti u skladu s njom. Izvode se iz nje i ne postoje sami po sebi. Mogu izazivati redukciju misije u okvirima konkretnih normi etičkih i emotivnih

---

<sup>18</sup> <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>

<sup>19</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 71

<sup>20</sup> <http://web.efzg.hr/dok/oim/dtipuric/2013-4-%20vizija%20i%20strateki%20ciljevi.pdf>

<sup>21</sup> [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf)

vrijednosti. Skaniranje ciljeva odnosi se na generiranje i pregled ciljeva koji su u skladu s etičkim vrijednostima. Fokusiranje u smislu ciljeva odnosi se na redukciju osnovnih i elementarnih ciljeva. Elementarni ciljevi su kritičnog karaktera, a osnovni ciljevi vežu se za etičnu i ekološku usmjerenost, financijsku stabilnost, sigurnost i slično. Kvantifikacija ciljeva odnosi se na optimalan broj ciljeva koji se mogu ostvariti uz željenu kvalitetu.

Zadatak poslovne etike jest kolaborirati viziju, misiju i cilj sa djelatnosti organizacije. Konkretni je zahvat svega što organizacija smatra korisnim, ugodnim i lijepim. Provodi se u četiri koraka: rekadriranjem (novi optimum i minimum zadataka koji su dohvatljivi i realistični), usklađivanjem vrijednosti s ciljevima (eliminacijom onoga što nema etičnu vrijednost za organizaciju), procjenom i isplatom cijene realizacije cilja (razlikujemo objektivni trošak – cijena cilja iskazana u knjigovodstvu te oportunitetni trošak - ulaganjem sredstava u određeni zadatak/projekt) te primjenom (poduzimanjem radnji potrebnih za realizaciju ciljeva) i promjenom (promjena procedure).<sup>22</sup>

### **2.2.2. Vrline**

Kao poželjna crta karaktera, vrlina u kontekstu ljubavi jest način djelovanja koji vodi k dobru. Etika vrlina vezana je uz nauku o Logosu (govor, riječ, misao, razum). Logos spaja suprotnosti u jedinstvo s ljubavi. Prema katoličkom nauku, razlikujemo sedam darova (mudrost, jakost, razbor, savjet, znanje, pobožnost, strah Božji) od sedam smrtnih grijeha (oholost, škrtost, bludnost, zavist, neumjerenost, srditost, lijenost). „Oni koji Ga slijede bit će obuzeti postizanjem svojega životnog cilja i bit će duboko svjesni svoje odgovornosti“.<sup>23</sup> Pretpostavke o pravcu djelovanja kako bi se razvile osobne vrline zahtijevaju duboko ispitivanje pravilnog emotivnog stanja. U suvremenoj psihologiji pozitivno stanje vezano je za samopouzdanje i otvorenost, zahvalnost, entuzijizam i odlučnost te vedrost i vitalnost. Otvaranje pozitivnim stavovima nastupa prihvaćanjem samog sebe i drugih, namjeri i vizualizaciji budućeg savršenog stanja.<sup>24</sup> Postoje četiri tipa ljubavi i četiri tipa vrlina.

---

<sup>22</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 110-171

<sup>23</sup> G. White, E. (2016.): Put Kristu, Znaci vremena, Zagreb, str. 128

<sup>24</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 32

### 2.2.2.1. Tipovi ljubavi

Ljubav je vrлина koja sintetizira suprotstavljeno te se uz pomoć nje nadilaze sve razlike. Ljubav je temelj etike kršćanska, stoga možemo poslovnu etiku nazvati etiku ljubavi. Prepoznamo četiri tipa ljubavi:

#### 1. Milosrđe

Grčki naziv *catiras*, engleski *care* (briga) označava spremnost pomoći nekome u nevolji u svrhu zajedničkog rasta. Čisti primjer milosrđa pronalazimo u gospodarstvu u obliku investiranja, koje je uvijek moralna i kulturna odluka. Elementi milosrđa su sljedeći:

- a) Istinitost – spletkarenja, laži i poluistina donose kratkoročne dobitke, no na dugi rok samo se istina isplati
- b) Mudrost – sintetizira ono što odista jest i onoga što bi trebalo biti; temelji se na znanju o konkretnom djelovanju
- c) Samodostatnost – u poslovnom smislu jest zadovoljenje ekonomske kvalitete
- d) Pouzdanost – odlika poslovnog subjekta koji stvara preduvjete za daljnji razvoj te osjećaj sigurnosti

#### 2. Zanos

Grčki naziv *agape* označava nesebičnu i nečulnu ljubav. Vrlina je putem koje unosimo svoj potencijal iznad neophodne razine u poslovanju. Sastoji se od:

- a) Optimizma – pozitivnog stava i vizualizacije poslovnog uspjeha u bilo kakvoj situaciji
- b) Hrabrosti – sposobnosti donošenja odluka i prihvaćanja odgovornosti u situacijama izvjesnosti i neizvjesnosti
- c) Neograničenosti – svijesti o mogućnosti nadilaženja neugodnih situacija
- d) Požrtvovnosti – ulaganja mnogo truda kako bi se ispunila vizija i misija

#### 3. Bratoljublje

Čovjekoljublje, odnosno poštovanje drugog osnova je etičkih međuljudskih odnosa. Isus Krist je rekao „Ljubi bližnjega svoga kao samoga sebe“. U poslovnom smislu označava istinski etičko poslovanje i fokus na zajedničku dobrobit. Sadrži sljedeća četiri elementa:

- a) Dobrohodnost – vrлина kojom se svima želi dobro
- b) Pravednost – pridržavanje ispravnosti i jednakosti u poslovanju
- c) Ravnomjernost – standardiziranje kriterija na svim razinama poslovanja

- d) Racionalnost – pod utjecajem je vjere, ljubavi, čestitosti i nade

#### 4. Privlačnost

*Eros* označava grčkog boga ljubavi, dok u gospodarskom smislu predstavlja estetsku privlačnost spoja različitih komponenti u poslovanju. Sastoji se od:

- a) Cjelovitosti – obrtaja, poslovnog ciklusa
- b) Umjerenosti – ravnoteži pri uporabi dobara i resursa
- c) Dinamičnosti – samousmjeravanju prema izvršenju dodijeljenih zadataka
- d) Marljivosti – ekonomičnosti ulaganja radnih resursa

#### 2.2.2.2. Tipovi vrlina

Vrline su stanje svijesti (*uma*) koje je rezultat racionalnog prosuđivanja i reagiranja povezanih sa stvaranjem dobra (*win-win* situacija). One omogućavaju prosperitet zajednice, budući da spajaju različitosti u jednu cjelinu. Četiri su tipa vrlina:

##### 1. Snošljivost

Tolerancija ili snošljivost jest prihvaćanje svih osobnih i tuđih aspekata. Temeljna je vrлина zapadne kulture, a sastoji se od istinitosti, optimizma, cjelovitosti i dobrohodnosti.

##### 2. Čestitost

Vrlina poduzetnika natjecatelja koji daje i uzima pravedno i umjereno, mudra je i hrabra.

##### 3. Vjera

Latinski *credo*, u poslovnom kontekstu obavljanje misije karakterizirano dinamičnosti, ravnomyjernosti, neograničenosti i samodostatnosti.

##### 4. Nada

Temelji se na pretpostavci da su svi posovi bitni i pošteni sami po sebi. „Pouzdanost daje požrtvovnost, koja daje racionalnost, a ona proizvodi energieu – marljivost“<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 64



### 2.2.3. Etički kodeks i bonton

Standardizacijom načela i vrlina oblikuje se etički kodeks, pomoću kojeg se uspostavljaju međunarodni obrasci ponašanja, djelovanja i surađivanja. Proaktivnim djelovanjem u okviru poslovne etike na način da se jednako vrednuju i poštuju suradnici, konkurenti i klijenti rezultira konkurentska prednost poduzeća. Uvođenjem etičkog kodeksa u poslovanje utvrđuju se načela poslovnog ponašanja. Pridržavanjem odrednica povećava se kakvoća poslovanja. Najprije se ističe zaštita ljudskih prava obuhvaćena općom deklaracijom o pravima čovjeka, točnije:

1. Pravo na samoodređenje koje uključuje djelovanje organizacije u skladu s organizacijskim uređenjem, strategijama, vizijom i misijom. Sadrži pravo na svjetonadzor, pravo na privatnost, pravo na obrazovanje i izbor radnoga mjesta.
2. Pravo na slobodu kao bit čovjeka uz pomoć koje se može odrediti ciljevi i smisao poslovnog djelovanja i djelovanja općenito. To su eksplicitno pravo na govor i komunikaciju, pravo na jednakost u primjeni prava, pravo kretanja i izbora polja djelovanja te pravo na udruživanje.
3. Pravo na vlasništvo očituje se kao skup vlasničkih ovlasti vezanih uz jedinstvenost, jednovrsnost i isključivost. Uključuje pravo na stjecanje, stvaranje, posjedovanje i pravo na razmjenu.
4. Pravo na život odnosi se na pravo na obitelj kao središnju i opću ljudsku društvenu zajednicu, pravo na fizičku sigurnost i minimalni standard te pravo na čistu okolinu.

Smjernice koje se navode kao formalne unutar poželjnog poslovnog ponašanja su neovisnost, lojalnost, profesionalnost te objektivnost.<sup>26</sup>

Govoreći o bontonu u kontekstu poslovne etike može se iskazati kao skup neformalnih pravila i određenih tradicija koji poboljšava poslovnu komunikaciju. Svaku organizaciju predstavljaju ljudi svojim sredstvima koji se kreću od govora tijela (položaja, stava, gestikulacije), odjeće

---

<sup>26</sup> Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb, str. 240

do prostorija namijenjenima za rad. Važno je i osobno i posredno upoznavanje, ostavljanje prvog dojma, ponašanje tijekom poslovnog ručka ili konferencije, općenito komuniciranje putem medija ili poslovnih sastanaka. Potrebno je nagraditi i zaposlenike u uredskom poslovanju (malim darovima, poslovnim putovanjima) kako bi stekli određene vrijednosti i bonton koji je formiran u organizacijskoj kulturi te ga širili dalje od uredskih zidova.

### 3. NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Neprofitni sektor podrazumijeva pojedince i organizacije koje pomažu društvu da postane zajednica odgovornih pojedinaca okrenutih osobnom napretku i napretku zajednice.<sup>27</sup> Neprofitne organizacije su organizacije čiji krajnji cilj nije stjecanje profita, a uglavnom je stvaranje dobra preko pružanja usluga. Pravna je osoba „koja se osniva radi ostvarivanja određenog javnog, općeg ili zajedničkog interesa pojedinaca, grupe građana ili šire zajednice“.<sup>28</sup> Obilježene su trećim sektorom, koji uz javni i privatni najviše utječe na stvaranje dobra preko civilnih društava. Ujedno je i njihova kooperacija uspjeh rješavanja pojedinih problema i pitanja. Područje djelovanja obično se veže za područje koje nije moguće organizirati na tržišnoj osnovi. Uobičajeno se dijele na dvije skupine<sup>29</sup>:

- Državne neprofitne organizacije ili javne neprofitne organizacije
- Nedržavne neprofitne organizacije ili privatne neprofitne organizacije

Prema načinu financiranja postoje dvije vrste neprofitnih organizacija: organizacije financirane prodajom usluga čiji prihod i uspješnost zavise od broja klijenata (npr. privatne škole, privatne bolnice) i jedinice financirane donatorstvom i potporama gdje nema izravne veze između korisnika usluga (klijenata) i izvora financiranja što znači da uspješnost ne zavisi od financijske podrške korisnika (korisnik ne plaća primljenu uslugu).<sup>30</sup> Izvor sredstava sastoji se od privatnih donacija, donacija države i komercijalnih aktivnosti, od kojih donacije igraju najveću ulogu. **Kodeks pozitivne prakse, standarda i mjerila za ostvarivanje financijske potpore programima i projektima udruga** donešen 2007. godine isitče načela za odobravanje financijske potpore. Savjetodavno tijelo Vlade Republike Hrvatske jest Savjet za razvoj civilnog društva čije je zadaća donositi strategije na nacionalnoj razini koje potiču razvoj uvjeta za opstanak civilnog društva, odnosno razvoj partnerstva te međusektorske suradnje.

---

<sup>27</sup> Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 23

<sup>28</sup><http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//definicija,%20obilje%C5%BEja%20i%20vrste%20NGO%202016%20f.pdf>

<sup>29</sup> Vašiček, V., Maletić, I., Jakir Bajo, I., Lončar Glaek, D., Sirovica, K. Vašiček, D. (2008.): Računovodstvo neprofitnih organizacija, osnove novog sustava, primjena računskog plana, porezi i propisi, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb, str. 3

<sup>30</sup><http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//definicija,%20obilje%C5%BEja%20i%20vrste%20NGO%202016%20f.pdf>

Bez pomoći građana, odnosno ljudske solidarnosti, država ne bi mogla zadovoljiti sve potrebe stanovništva. Nefitne organizacije su brže u adaptaciji na terenu od privatnih organizacija. Podosta nastaju zbog silne birokracije te ujedno potiču društvene promjene putem društvenih mreža. Društvene veze su izniman resurs uz pomoć kojih se ostvaruju ciljevi. Sve ono stečeno i naučeno u neprofitnoj organizaciji prenosi se na ostale članove društva. Radi toga je bitna odlika solidarnosti, zajednice te socijalizacije kako s državnim institucijama, lokalnim vlastima i zajednicom, tako i s javnošću i profitnim sektorom.

Neka od obilježja neprofitnih organizacija su sljedeća:

- Odsustvo mjerenja profita
- Visoki stupanj personalizma
- Visoki politički utjecaj
- Ograničenost određivanja ciljeva i formuliranja strategija
- Drugačiji porezni tretman
- Manja zavisnost od financijske podrške stranaka
- Nema izraženih vlasničkih interesa
- Financiranje ne proistječe iz tržišta, već iz drugih izvora poput proračuna i sl.

Klasifikacija neprofitnih organizacija prema području djelovanja uključuje: humanitarne i vjerske organizacije, znanstveno-istraživačke, obrazovne i odgojne organizacije, zdravstvenu i socijalnu zaštitu, kulturu i umjetnost, sport i rekreaciju, sindikate i političke organizacije te pokrete, udruženja i ideje.<sup>31</sup>

Temeljni pravni oblici neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj su<sup>32</sup>:

- udruge čija djelatnost je regulirana Zakonom o udrugama
- ustanove čija djelatnost je regulirana Zakonom o ustanovama
- zaklade i fundacije čija djelatnost je regulirana Zakonom o zakladama i fundacijama
- drugi pravni oblici poput zadruga osnovani posebnim zakonima (Zakon o zadrugama)

---

<sup>31</sup> Pavičić, J. (2003.): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Massmedia, Zagreb, str. 24

<sup>32</sup><http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//definicija,%20obilje%C5%BEja%20i%20vrste%20NGO%202016%20f.pdf>

### 3.1. Udruga

Prema Zakonu o udrugama koji je na snazi od 01.01.2014. g., pojam udruge odnosi se na „svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba koje se, radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, zaštitu okoliša i prirode i održivi razvoj, te za humanitarna, socijalna, kulturna, odgojno-obrazovna, znanstvena, sportska, zdravstvena, tehnička, informacijska, strukovna ili druga uvjerenja i ciljeve koji nisu u suprotnosti s Ustavom i zakonom, a bez namjere stjecanja dobiti ili drugih gospodarski procjenjivih koristi, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja“.<sup>33</sup> Udruga se osniva kao pravna osoba upisom u Registar udruga Republike Hrvatske, gdje se razvrstavaju prema području djelovanja, ciljanim skupinama i djelatnostima pomoću kojih se ostvaruju ciljevi. Registar udruga Republike Hrvatske vode uredi državne uprave u jedinicama regionalne samouprave i Gradski ured za opću upravu Grada Zagreba.<sup>34</sup> Može se udruživati u zajednicu, mrežu, koordinaciju ili drugi oblik. Može biti članom međunarodnih udruga i drugih organizacija. Udrugu osnivaju potrošači koji promiču zaštitu prava i interese, dok savjetovaništa mogu osnovati udruge za zaštitu potrošača. Strana udruga može djelovati na području Republike nakon upisa u Registar stranih udruga u Republici Hrvatskoj.

Zakon o udrugama uređuje osnivanje, registraciju, pravni položaj i prestanak postojanja. Kao podrška djelovanju udruga osnovan je ured za udruge koji<sup>35</sup>:

- pruža informacije o aktualnim natječajima za financiranje udruga iz državnog proračuna i fondova Europske unije
- sufinancira EU projekte udruga
- programira i prati projekte u sklopu programa EU za sektor civilnog društva (IPA i Europski socijalni fond)
- pruža tehničku podršku prijaviteljima i provoditeljima projekata ugovorenih u sklopu Programa „Europa za građane“ te provodi informativno-edukativne aktivnosti o Programu za korisnike širom Hrvatske
- pruža informacije o dosad financiranim projektima udruga iz javnih izvora

<sup>33</sup> Zakon o udrugama NN 74/14 [Internet], <raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>>, [pristupljeno 16.08.2016.]

<sup>34</sup> <https://udruge.gov.hr/najcesca-pitanja/124>

<sup>35</sup> <https://www.gov.hr/moja-uprava/aktivno-gradjanstvo-i-slobodno-vrijeme/udruge/podrska-djelovanju-udruga/1570>

- pruža pomoć u ostvarivanju suradnje udruga i pojedinih državnih tijela
- pomaže u pronalaženju odgovora i na ostala pitanja o suradnji države i udruga.

Djelovanje udruge temelji se na sljedećim načelima:

1. Načelo neovisnosti
2. Načelo javnosti
3. Načelo demokratskog ustroja
4. Načelo neprofitnosti
5. Načelo slobodnog sudjelovanja u javnom životu

Najmanje tri osnivača mogu osnovati udruhu, dok članom udruge mogu biti sve pravne i fizičke osobe. Svaka udruha ima svoj statut kao temeljni akt, koji, osim osnovnih informacija o nazivu, sjedištu, zastupanju i slično, sadrži odredbe o: područjima djelovanja sukladno ciljevima, djelatnostima kojima se ostvaruju ciljevi, načinu osiguranja javnosti djelovanja udruge, imovini, načinu stjecanja i raspolaganja imovinom itd.

Imovinu udruge mogu činiti novčana sredstva stečena članarinama, dobrovoljnim priložima i darovima, financiranjem iz državnih proračuna ili proračuna lokalne i regionalne samouprave, obavljanjem djelatnosti kojima se ostvaruju ciljevi, gospodarskim djelatnostima te druga novčana sredstva stečena u skladu sa zakonom. Imovinu još čine nepokretne i pokretne stvari, kao i druga imovinska prava.<sup>36</sup>

Udruge ne podliježu oporezivanju pozitivnog financijskog rezultata, ne smiju stjecati i raspodijeliti dobit članovima već financirati poslovanje. Smiju isplaćivati plaće i honorare te nadoknaditi troškove članovima.<sup>37</sup>

### **3.2. Ustanova**

Ustanova jest pravna osoba koja se zasniva za trajno obavljanje djelatnosti odgoja i obrazovanja, kulture, znanosti, športa, informiranja, tehničke i tjelesne kulture, zdravstva i socijalne skrbi, skrbi o djeci i invalidima i slično, pritom da se djelatnosti ne obavljaju radi

<sup>36</sup> <https://gov.hr/moja-uprava/aktivno-gradjanstvo-i-slobodno-vrijeme/udruge/imovina-udruga/1568>

<sup>37</sup> Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb, str. 39

stjecanja dobiti. Ukoliko se djelatnost obavlja radi stjecanja dobiti, na nju se primjenjuju propisi o trgovačkim društvima. Rad ustanova uređen je Zakonom o ustanovama (NN 76/93, 29/97, 47/99, 35/08) koji je na snazi od 1993.g., a može ju osnovati domaća i strana pravna i fizička osoba. Svojestvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar ustanova te kao takva može sudjelovati u pravnom prometu. Javnu službu (ustanovu) može osnovati:

- a) Republika Hrvatska zakonom i uredbom Vlade RH te rješenjem ministarstva (ako je propisano)
- b) Jedinice lokalne i regionalne samouprave odlukom svog predstavničkog tijela
- c) Fizička i pravna osoba odlukom o osnivanju (ukoliko nadležno ministarstvo donese rješenje o ocjeni sukladnosti)
- d) Najmanje dvije jedinice lokalne i regionalne samouprave mogu osnovati javnu ustanovu u obliku sporazuma.

Ustanova može imati jednu ili više podružnica u obliku centra, zavoda i slično. Pravni status zaposlenih uređen je općim propisima o radu. Organi ustanove su sljedeći: upravno vijeće, ravnatelj, stručni voditelj i stručno vijeće.<sup>38</sup>

### **3.3. Zaklade i fundacije**

Zaklade i fundacije pravne su osobe koje općenito unapređuju društvene djelatnosti te materijalno stanje društva. Uređeni su Zakonom o zakladama i fundacijama (NN 36/95, 64/01), koji je na snazi od 1995.g.

Pojam zaklade odnosi se na imovinu koja trajno služi ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe, a koju sama stječe. Zakladu može osnovati domaća ili strana fizička ili pravna osoba donošenjem akta o osnivanju zaklade u kojem je određena imovina specificirana za određenu svrhu. Ukoliko zakladu osniva jedan zakladnik, zaklada se osniva izjavom o osnivanju zaklade. Inspekcijski nadzor nad radom zaklada provode Ministarstvo uprave, Ministarstvo financija i Državni ured za reviziju.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> <http://www.zakon.hr/z/313/Zakon-o-ustanovama>

<sup>39</sup> <http://www.zakon.hr/z/164/Zakon-o-zakladama-i-fundacijama>

Zaklada će se pretvoriti u fundaciju kada njezini prihodi više nisu dostatni za trajno ispunjavanje svrhe zaklade pa se tako pojam fundacija se odnosi na imovinu koja privremeno služi, u vremenskom periodu do pet godina, ostvarivanju neke općekorisne ili dobrotvorne svrhe.



## 4. ETIČNOST/NEETIČNOST U POSLOVANJU NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Kao što je prethodno navedeno, mnoge neprofitne organizacije nastaju zbog birokracije te na taj način ističu i brane moralne vrijednosti te su utemeljene na moralu i idealizmu. Zbog sve većeg obima i složenosti poslova u radu neprofitnih organizacija, potrebno je uvođenje profesionalnog menadžmenta, čija priroda posla uključuje rad s drugima i pomoću drugih, ostvarenje ciljeva organizacije, efikasnost i efektivnost, racionalno korištenje ograničenih resursa te koordiniranje svime u promjenjivoj okolini. Osiguranje egzistencije ne znači krutost, već mobilnost vrednovanja morala uzimajući u obzir poštenje i objektivnost. Upravo zbog rješavanja problema koji nastaju u nedovoljno definiranom sektoru, vidljiva je komponenta etičnosti menadžera u samoj praksi i ponašanju. Kako bi se poslovanje odvijalo po danim propisima, opće i dugoročno usmjerenje ostvaruje se planiranjem, organiziranjem, kadroviranjem, vođenjem i kontroliranjem.<sup>40</sup>

Budući da neprofitne organizacije za krajnji cilj nemaju stjecanje profita, najvažniji su problemi sve veći nedostatak sredstava iz državnog proračuna. Rast privatnih donacija utječe na sve veću marketinšku orijentaciju, koja izaziva skeptičnost u neprofitnom sektoru upravo zbog pogrešne percepcije marketinga i nedovoljnog znanju o njemu. Istraživanje o motivaciji donatora pokazuje kako ljudi prvenstveno daju u neku svrhu zbog uvjerenja da će upravo njihovo dar nekome promijeniti život, a ne zbog cilja prikupljanja sredstava<sup>41</sup>. Humanitarna pomoć je besplatna i ne može se nasljeđivati, a u Hrvatskoj je uređena Zakonom o humanitarnoj pomoći. Marketinška orijentacija u središtu je pozornosti svake organizacije, a odnosi se na orijentaciju prema misiji i ostvarenju (ne) profitnih ciljeva. Bez obzira na neprofitni karakter, organizacija treba uvažiti suparnike (konkurente) te istaknuti svoje snage te dugoročne mogućnosti pred javnosti, kako bi potakla zaposlenike, volontere te članove na zadovoljavanje želja i potreba svih dionika.

---

<sup>40</sup> Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009.): Menadžment: priručnik za nastavu, 2. izmijenjeno izdanje, Jafra Print d.o.o., Split, str. 6

<sup>41</sup> R. Potter, L. (2007.): Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, str. 98

Leo Gabriel, bečki egzistencijalistički filozof naglasio je kako današnja kriza nastaje upravo zbog nestajanja idealnih životnih odnosa i nedostatka vjere u snagu i moć ideja, ideala i duhovnosti<sup>42</sup>. Sama **etika u neprofitnim organizacijama** definira se kao „sposobnost promišljanja vrijednosti u procesu donošenja odluka u organizacijama, da bi se odredilo kako te vrijednosti i odluke utječu na različite grupe dionika i da bi se utvrdilo kako menadžeri i oni koji upravljaju (upravni odbori) mogu iskoristiti ta opažanja u svakodnevnom upravljanju organizacijom“<sup>43</sup>.

Etičkom provjerom poslovnih odluka može se javiti **etična dilema**, odnosno postavljanje pitanja jesu li donešene odluke etične i jesu li ispravno vrednovane neke aktivnosti, događaji ili pojave u poslovnoj okolini. Pridržavanjem temeljnih etičkih standarda kao što su poštenje, povjerenje i pravednost u poslovnoj suradnji gradi se svijest o moralnim vrijednostima koje svakako dovode do sve boljih poslovnih rezultata.

Rješavanje etičkih dilema vrši se uz pomoć testova, odnosno preispitivanja o dovoljnoj informiranosti za donošenje odluka, planiranju aktivnosti i jednakom angažmanu svih dionika. Kod neprofitnih organizacija od velikog je značaja test transparentnosti koji propitkuje etičnost donesenih odluka koje su pod nadzorom javnosti. Ipak, svaki čovjek za svoje postupke mora odgovarati prvo pred svojom savješću<sup>44</sup>, a zatim pred savješću drugih. Uvijek treba imati na umu kako je ono što radimo ispravno, pravedno i u okviru zakona. Nemoralno ponašanje dovodi do kršenja pravnih, a time i etičkih normi. Neki od tipova kršenja normi u poslovanju su kriminal, korupcija i zanemarivanje ekoloških problema.<sup>45</sup> Ključ uspjeha leži u razvoju organizacijske kulture u okviru etike, a to se prvenstveno odnosi na visoko obrazovanje, marljivost, urednost, poštenje, jednakost, optimizam, racionalnost te vrednovanje rada i njegovog smisla. Menadžeri u neprofitnim organizacijama koji su ujedno i rukovoditelji ili predsjednici, članovi organa i tijela trebaju se pridržavati osnovnih načela koji rezultiraju win-win situacijama te razvijati vrline. Viši voditelji smatarju se odgovornima za mjerljive rezultate. Zaposlenici i volonteri, kao i drugi redovni i podupirući članovi trebaju

---

<sup>42</sup> Klose, A. (1996.): Poduzetnička etika: kako danas?, Školska knjiga, Zagreb, str. 105

<sup>43</sup> Etika neprofitnih organizacija [Internet], <raspoloživo na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/etika.pdf>>, [pristupljeno 20.08.2016.]

<sup>44</sup> Klose, A. (1996.): Poduzetnička etika: kako danas?, Školska knjiga, Zagreb, str. 14

<sup>45</sup> Kršenje etičkih normi u poslovanju – osnovni pojavnici, etičko-kulturni razvoj: ključ svakog razvoja [Internet], <raspoloživo na: <http://www.efst.unist.hr/interno/index.php?materijali>>, [pristupljeno 06.02.2015.]

poznavati **etički kodeks**, bivati nagrađenima za etičnost te isto tako držati moralnom obvezom prijaviti nepravilnosti, to jest uočenu neetičnost u radu organizacije. Važno je očuvati tradicionalne etičke vrijednosti na kojima se gradi organizacija.

Uspostavom etičkog kodeksa usmjerava se ponašanje individue kako u osobnom, tako i u poslovnom životu. Zbog svoje ozbiljnosti dionike motivira da razmišljaju o etičnim pitanjima prije no što se doista susretnu s etičnim dilemama, a menadžment jasno definira ono što se ne smatra etičnim ponašanjem. U krajnjem slučaju moguće je formirati etički odbor koji potpomaže razvoju etike u organizaciji. Članovi etičkog odbora mogu biti unutar ili van organizacije, a njegova glavna funkcija je prenošenje kodeksa svim članovima, njegovo nadopunjavanje i osiguranje provođenja te održavanje sastanaka kako bi se dionici konzultirali oko etičkih problema.

Sastavni dio kodeksa jest i bonton, uz pomoć kojeg predstavljamo osobnu kulturu koja je skup prihvaćenih normi i vrijednosti. Ponašanje sukladno bontonu nije uvijek etično ponašanje. Jedan od pravila bontona koji je međunarodno uvažen glasi“ slušaj pažljivo što drugi govori i poštuj tuđe mišljenje“ te „postupaj čovječanski i sa neživim stvarima“<sup>46</sup>. Ovo se izričito odnosi na onu najosjetljiviju točku u poslovanju neprofitnih organizacija, a što je vezano za istinitost prikazivanja poslovnih promjena u računovodstvenim knjigama. Vođenje računovodstvenih isprava Zakonom o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. U njemu se navode načela točnosti, istinitosti, pouzdanosti i pojedinačnom iskazivanju pozicija (po vrstama rashoda, prihoda, stanju imovine, obveza i sl.), kao i vjernost i ažurnost informacija<sup>47</sup>. Financijski izvještaji su javni i dostupni na stranicama Registra neprofitnih organizacija. Prijava nepravilnosti u financijskom poslovanju prijavljuje se Ministarstvu financija.

Neprofitne organizacije su vođene pojedincima koji djeluju sukladno humanističkim vrijednostima, koji se oslanjaju na etičke strukture i sustave koji u sebi sadrže etičku

---

<sup>46</sup>Tkalčić-Košćević (1953.): Bon-ton, Žena u borbi, Zagreb, str.98

<sup>47</sup><http://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-ra%C4%8Dunovodstvu-neprofitnih-organizacija>

edukaciju i nagrađuju etičnost. Njihova etička kultura proizlazi iz nacionalne kulture, ponajprije lokalne kulture. U svom radu može koristiti plaćene profesionalce ili volontere. U svrhu promicanja volonterstva, u Hrvatskoj je osnovan Nacionalni odbor za razvoj volonterstva koji je donio etički kodeks volontera. Njime je uređen „minimalni zajednički sustav vrijednosti koji organizatori volontiranja i volonteri prihvaćaju u svom području djelovanja“. Sadrži etičke standarde vezane za organiziranje volonterstva, za volontere i za korisnike volontiranja te pojedina temeljna načela koja se mogu klasificirati kao:

1. načelo sudjelovanja u društvenim procesima
2. načelo dobrovoljnosti i slobode izbora
3. načelo zabrane diskriminacije
4. načelo solidarnosti, promocije i zaštite ljudskih prava
5. načelo razvoja osobnih potencijala
6. načelo interkulturalnog učenja i razmjene
7. načelo zaštite okoliša i brige za održivi razvoj<sup>48</sup>

Korištenje volontera u odnosu na profesionalce može pridonijeti unosu novih pravila ponašanja u organizaciju. Volonterski rad u daljnjem djelovanju postaje hibridna kultura, odnosno spoj subkultura s kojima je volonter došao u doticaj tijekom svog rada. Nagrađivanje volontera i profesionalaca otvara mogućnost suradnje na duge staze te je etičnog karaktera. Sve nepravilnosti u radu udruge može se prijaviti uredima državne uprave u županijama, odnosno gradu Zagrebu, dok se nepravilnosti u obavljanju djelatnosti udruge mogu prijaviti Ministarstvu rada i mirovinskog sustava, Ministarstvu turizma ili Ministarstvu financija – ovisi koje je ministarstvo nadležno.

---

<sup>48</sup> <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/339404.html>

## **4.1. Primjer poslovne etike u poslovanju udruga na nacionalnoj razini**

### **4.1.1. Primjer etičnosti u poslovanju udruga na nacionalnoj razini**

Udruga mladih menadžera i poduzetnika YES Hrvatska iz Zagreba je svojom inicijativom „Yes Junior“ nastojala poduprijeti i utjecati na razvoj pozitivnog poslovnog i društvenog okruženja. U svom programu mentorstva istaknuta je strategija stvaranja kvalitetnog vodećeg kadra. Svoje znanje, iskustvo i vrijeme stavili su na raspolaganje mlađim potencijalnim poduzetnicima i tako im pomogli u osobnom i profesionalnom razvoju. Kroz znanje, rad i izvrsnost ukazali su na to kako su mnogi poduzetnici aktivni samo u djelovanju vlastitog poduzeća te da stečena iskustva treba prenijeti na druge za opće dobro društva.

Organiziranjem inicijative vršili su edukaciju, predavanja i seminare na godišnjoj razini kako bi pripremili mlade buduće lidere i potakli na preliminarno razmišljanje o mogućim događanjima u poslovnom životu. Njih 120 prenosilo je odlike etičnosti i vrline koje menadžer treba imati kako bi rukovodio organizaciju u skladu s misijom i vizijom. Predsjednik udruge je istaknuo kako članovi “žele utjecati na razvoj pozitivnog poslovnog i društvenog okruženja u kojemu mladi talentirani pojedinci mogu neograničeno razvijati svoje potencijale, profilirati se u novu generaciju vodećih poslovnih ljudi u Hrvatskoj i postati lideri na koje će se društvo, ekonomija i kompanije moći osloniti kad ih budemo trebali<sup>49</sup>. Time ne samo da promovira boljitak kompanije i cjelokupnog gospodarskog sustava, već stvara kulturu i duh među mladim menadžerima koji su puni entuzijazma i spremni na suradnju i svaki oblik pomoći.

### **4.1.2. Primjer neetičnosti u poslovanju udruga na nacionalnoj razini**

Građanin Splita primijetio je nepravilnosti u radu udruge registrirane na području grada Splita te to podijelio s Državnim odvjetništvom Republike Hrvatske. Vidjevši oglas udruge na Hrvatskom zavodu za zapošljavanje za radno mjesto distributera, javio se u udruhu. Riječ je bila o akciji gdje su se sredstva prikupljala pomoću kalendara za 2016. godinu za 21 obitelj s

---

<sup>49</sup> <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/biznis/clanak/id/52713/udruga-yes-za-mlade-poslovnjake>

39 djece, od čega je sedmero djece bolesno. Umjesto ugovora, dali su mu akreditaciju na kojoj piše „volonter“ te mu dali na zaduženje 60 kalendara A3 formata da ih prodaje po ulici po cijeni 10kn po kalendaru bez ikakve blagajne ili računa. Ukupna vrijednost je 600,00 kn, od čega su mu pri povratku u udrugu dodijelili pola iznosa (300,00 kn), tvrdeći da je to korektno, da ne treba nikakav ugovor niti dozvola, da su oni „sve sredili“.

Zadovoljni njegovim radom te poznavanjem grada Zagreba, predložili su mu da bude koordinator akcije u gradu Zagrebu, gdje je trebao pronaći distributere (preko HZZ-a), kontaktirati škole te frizerske i brijačke salone. Ovaj put su mu ponudili ugovor o radu s fiksnim mjesečnim iznosom 4.000,00 kn, na što je on pristao. Potpisivanje ugovora se odgađalo unatoč njegovom htjenju sve do odlaska u Zagreb, kada su rekli da će ga potpisati u tijeku daljnje suradnje. U Zagrebu je kontaktirao 200 škola u kojima su voditelji udruga procijenili da će se akcija provoditi. 42 škole je odobrilo postavljanje donacijskih kutija, kao i desetak frizerskih i brijačkih salona, uz to da je 10 kandidata preko HZZ-a distribuiralo te kalendare po Zagrebu sa zaradom od 5kn po kalendaru. Akcija u školama i salonima se provodila na način da u jednoj kutiji stoji 25 kalendara i donacijska kutijica. Kroz suradnju s njima saznao je od kolegice K.Š. koja je bila njegov nadležnik da za upravo tu akciju nemaju dozvolu za provođenje u gradu Zagrebu i da ne mogu prodavati kalendare po ulici, bez obzira što tvrde da je to „donacija“ i da je upravo ta akcija bila aktualna dvije godine ranije, kada su za nju imali sve dozvole.

Osobno nije imao uvid u prikupljena sredstva, budući da je kolegica K. Š. došla u grad Zagreb iz Splita i preuzela sve kutije s donacijama koje su se nalazile u školama i salonima. Dotični građanin vratio se u Split te je sutradan otišao u udrugu, priložio račune putnih troškova i troškova distribuiranja kalendara po Zagrebu. Dopredsjednik udruge odvažno mu je poručio da mu nisu potrebni računi te da mu neće ništa isplatiti niti će potpisati obećani ugovor o radu. Od udruge građanin Splita nije dobio ništa, uz to da je saznao kako nadležna K. Š. prima plaću u iznosu od 4.000,00 kn te nema potpisan ugovor o radu, da dopredsjednik udruge, koji živi u prostoru udruge i jedini ima uvid u financije nije predsjednik udruge, niti je predsjednik udruge prisutan u samom radu udruge. Također, akcija koja se trebala provoditi u razdoblju od 15. studenog do 31. prosinca 2015.g., bila je još aktivna na terenu grada Splita do kraja siječnja 2016.g.

Ujedno postoji saznanje da je jednog od distributera, Ivana Jurića, privela policija nekoliko puta dok je prodavao kalendare na ulicama grada Splita, kao i dopredsjednika udruge. Vezano za ovu akciju koju nisu naveli na stranicama svoje udruge, za donacije koje su procurile od K. Š., prikupljeno je od grada Splita 1.000,00 kn te od tvrtke INA 5.000,00 kn.

## **4.2. Istraživanje poslovne etike u poslovanju udruga u Splitsko-dalmatinskoj županiji**

### **4.2.1. Struktura empirijskog dijela rada**

Empirijski dio rada proveden je anonimnim anketnim upitnikom nad registriranim udrugama u Splitsko –dalmatinskoj županiji, a od kojih se 4.730 vodi kao aktivne udruge. Nasumičnim odabirom kontaktirana je trećina udruga, koja je bila upoznata s ciljem istraživanja ovog rada. Ispunjena je 181 anketa.

Prvi dio anketnog upitnika odnosi se na opće informacije o ispitaniku (dob, spol, sutpanj obrazovanja, pozicija te aktivnost u udruzi).

Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na strukturu poslovanja udruge (razina na kojoj djeluje, omjer spolova među osnivačima, osnovni ciljevi, izvori sredstava, etički kodeks i odbor, načela i vrline na kojima se temelji rad udruge, utjecaj religije na rad, nagrađivanje i zviždanje). Usmjerenost na održivi razvitak Likertove skale sudova s pet stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 označavao „nimalo“, 2 „donekle nevažno“, 3 „niti je važno niti je nevažno“, 4 „donekle važno“ i 5 „u potpunosti“.

Treći dio anketnog upitnika tražio je od ispitanika da iskažu svoj stav o osobnim dugoročnim motivativnim čimbenicima moralnog ponašanja, i to: egzistencijalne vrijednosti, vrijednosti pripadanja, prestižne i samoostvarujuće vrijednosti. Korištena je Likertove skale sudova s pet

stupnjeva intenziteta, pri čemu je 1 označavao „nimalo važno“, 2 „donekle nevažno“, 3 „niti je važno niti je nevažno“, 4 „donekle važno“ i 5 „veoma je važno“.

#### **4.2.2. Istraživačke hipoteze**

Hipoteze koje su postavljene u ovome radu su sljedeće:

H1: Želja osnivača udruge jest biti samozaposlen i stvarati opće dobro.

H2: Izvori financiranja sve manje su državnog karaktera, a sve više privatnog i individualnog.

H3: Svaka udruga stavlja fokus na održivi razvitak.

H4: Dugoročni motivatorni čimbenik moralnog ponašanja prvenstveno uključuje vrijednosti pripadanja.

#### **4.2.3. Rezultati empirijskog istraživanja**

U anonimnom anketnom upitniku sudjelovalo je 59% žena i 41% muškaraca, od kojih je 8.5% završilo samo osnovnu školu, 24.8% ima višu stručnu spremu, a 27.4% višu školsku spremu. 39.3% ispitanika ima srednju stručnu spremu. 27,8% njih su osnivači udruge, 35.7% su redovni članovi udruge, a 36.5% je podupirući član.

Više od 80% ispitanika je starija od 30 godina, odnosno gotovo trećina ispitanika nalazi se u dobnoj skupini između 40 i 50 godina.

Aktivnost u udruzi je uglavnom preko 1 godine. 37,4% ispitanika aktivno sudjeluje u radu udruge preko pet godina. Razine na kojima udruga djeluje su većinom lokalna (32,8%) te županijska (32,8%). 34,7% udruga djeluje na državnoj, odnosno međunarodnoj razini.

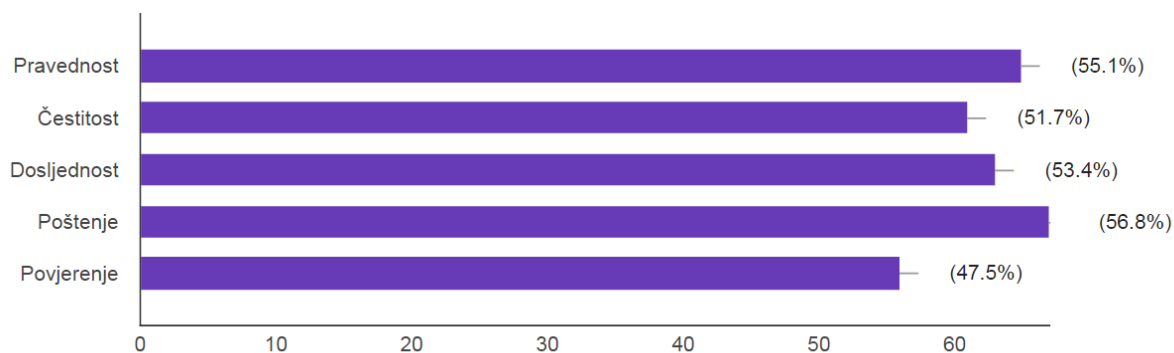


Želja za osnivanjem udruge podjednako prevladava i kod žena i kod muškaraca. U nešto većem postotku žele biti samozaposleni nego stvarati opće dobro. Neki od ciljeva koji bi trebali biti istaknuti su:

- ❖ Vlastite inovativne i kreativne programe dati kao primjer dobre prakse i ostalim destinacijama u zemlji i van nje
- ❖ Suradivati s regionalnim, nacionalnim i međunarodnim organizacijama na realizaciji ciljeva
- ❖ Umrežiti sve u zajednici s ciljem unapređenja kvalitete života

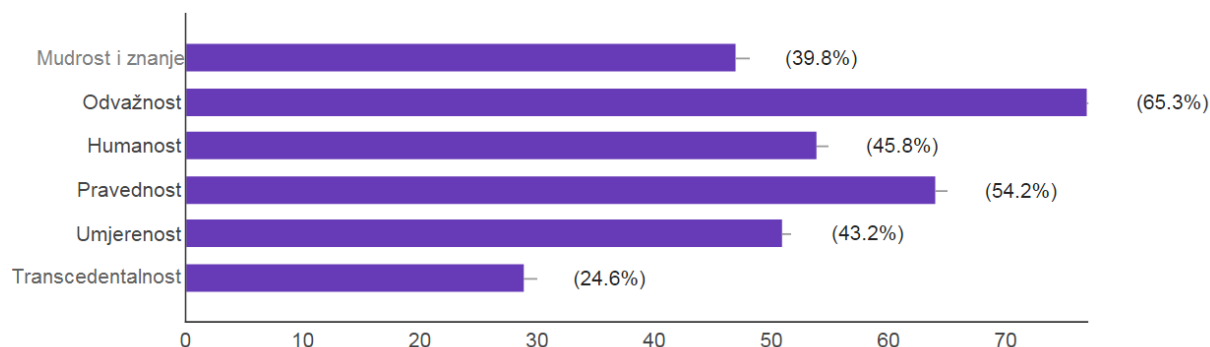
Izvori sredstava se kreću od najzastupnijeg prema najmanje zastupljenom slijedom: individualni donatori, privatne korporacije, vlastiti izvori, državni izvori. Gotovo je jednako korištenje volontera i plaćenih profesionalaca, a sve ovisi o djelatnostima u kojima posluje udruga.

Etički kodeks postoji u većini udruga, dok postojanje etičkog kadra ili stručne osobe namijenjene upravljanju i kontroli etičkog ponašanja u udruzi ne postoji. Većina ispitanika nije se sreća sa zviždačima (61,9%), dok se 38,1% njih susrelo s njima ili su bili jedni od njih.



**Slika 1: etička načela na kojima se temelji rad udruge**

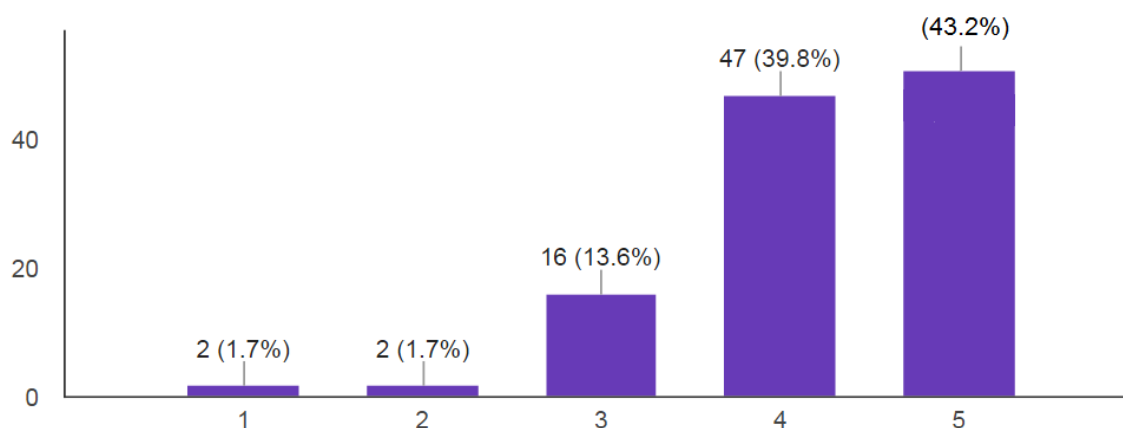
Rad udruge u kojima su ispitanici dionici uglavnom se bazira na poštenju i pravednosti, no druga temeljna načela također igraju veliku važnost poput dosljednosti, čestitosti te povjerenja. Nagrađivanje postoji u većini udruga (76.1%).



**Slika 2: etičke vrline na kojima se temelji rad udruge**

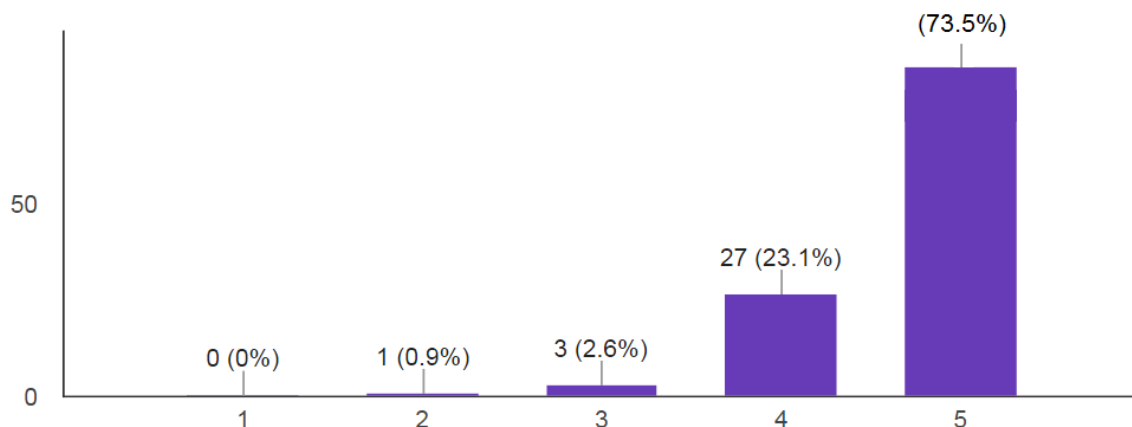
Vrlina koja je prepoznata među ispitanicima koji aktivno djeluju u radu udruge jest odvažnost, zatim pravednost, humanost i umjerenost. Mudrost i znanje je na predzadnjem mjestu, a transcendentalnost na posljednjem. Religija podosta utječe na stavove i vrijednosti polovice ispitanika.

Ispitanicima je podosta važan ekonomski razvitak u okviru održivog razvoja. Većini ispitanika je u potpunosti važan politički i socijalni razvitak u okviru održivog razvoja, dok drugima niti je niti nije važan. Gotovo polovici ispitanika je u potpunosti važan kulturni razvitak, ekološka zaštita i unapređenje okoliša u okviru održivog razvoja.



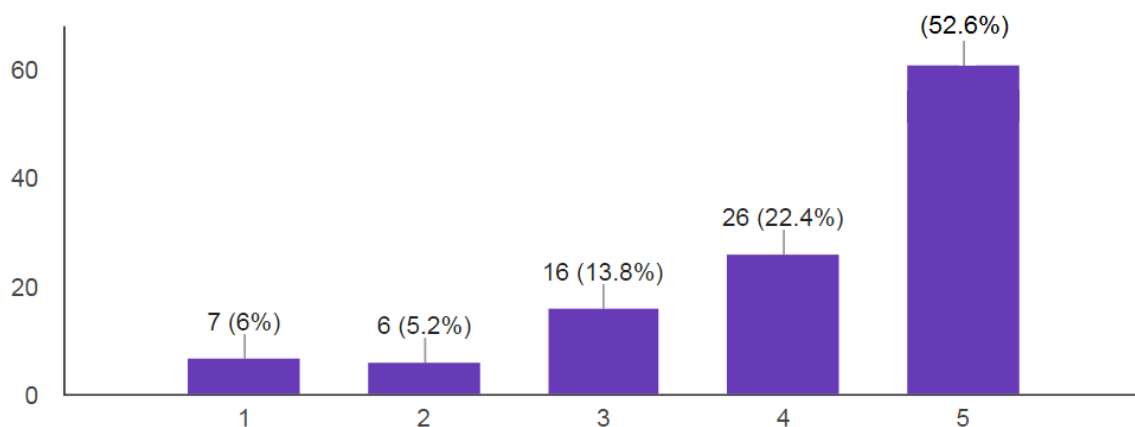
**Slika 3: važnost egzistencijalnih vrijednosti kao dugoročnog motivativnog čimbenika**

Većini ispitanika smatra važnim egzistencijalne vrijednosti poput zdravlja, bogatstva i sigurnog posla u vlastitoj motivaciji.



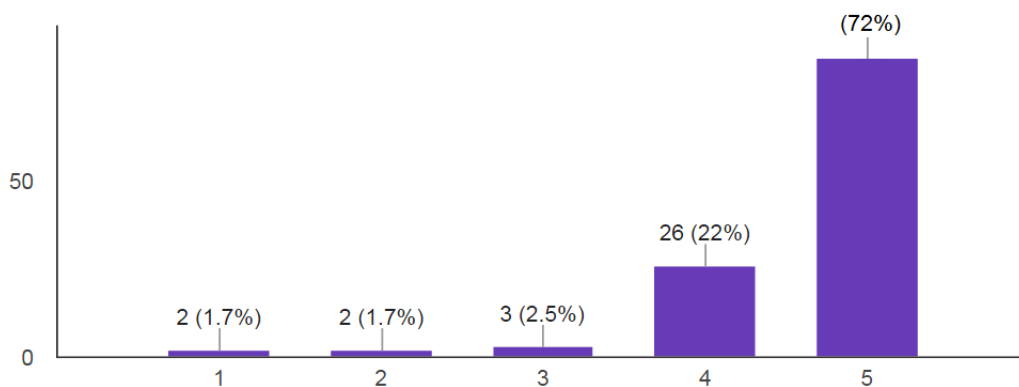
**Slika 4: važnost vrijednosti pripadanja kao dugoročnog motivativnog čimbenika**

Prijateljstvo, obitelj i socijalna interakcija jedni su od ključnih motivacijskih čimbenika u radu udruga.



**Slika 5: važnost prestižnih vrijednosti kao dugoročnog motivativnog čimbenika**

Ugled, moć i slava su jedni od glavnih dugoročnih motivativnih čimbenika polovici ispitanika, dok im ostatak ispitanika ne pridaje veliki značaj.



**Slika 6: važnost samoostvarujućih vrijednosti kao dugoročnog motivativnog čimbenika**

Samoostvarujuće vrijednosti podrazumijevaju zanimljiv posao, obrazovanje i postignuće, što je svim ispitanicima od velikog značaja.

#### 4.2.4. Zaključak empirijskog istraživanja

U ovom uzorku sudjelovalo je više žena koje su uglavnom članovi u dobi od 30 do 50 godina s razinom obrazovanja srednje stručne spreme. Aktivnost se većinom kreće od jedne godine do preko pet godina, što i nije čudno, budući da je rješavanje ovog anketnog upitnika dokaz angažiranosti u udruzi. Individualni donatori čine najveći izvor sredstava, dok ih slijede privatne korporacije (po zakonu do 2% od ostvarenog prošlogodišnjeg prihoda moguće je donirati udrugama), vlastiti izvori te u sitnom postotku državni izvori. Gotovo je jednako korištenje volontera i plaćenih profesionalaca, a sve ovisi o djelatnostima u kojima posluje udruga (na primjer, kulturna društva zasigurno više koriste plaćene profesionalce, dok boćarski klubovi u većem omjeru koriste volontere). Etički kodeks kao skup pisanih pravila nalazi se u nešto više od polovice udruga, dok je obrnuta situacija kada govorimo o etičkom odboru i stručnim osobama. U udrugama stručnu osobu namijenjenu upravljanju i kontroli etičkog ponašanja čine voditelji. Svim ispitanicima poznata su načela i vrline koji su prisutni u djelovanju. U okviru održivog razvitka politički i socijalni razvitak su na prvim mjestima, a slijede ih kulturni razvitak, ekonomski te ekološka zaštita i unapređenje okoliša. Dugoročni motivativni čimbenici ispitanika kreću se od vrijednosti pripadanja i samoostvarujućih vrijednosti prema prestižnim i egzistencijalnim vrijednostima, što znači da je ispitanicima od

velike važnosti u radu udruge socijalna interakcija, sklapanje prijateljstva, postignuće i obrazovanje.

## 5. ZAKLJUČAK

Misija neprofitnih organizacija bazira se na ostvarivanju javnog, općeg ili zajedničkog interesa pojedinaca, grupe građana ili šire zajednice, isključujući ostvarivanje profita ili djelovanje na pojedinom tržištu. Usvajanjem i primjenom etike u poslovanju postižu se novi standardi koji uključuju poslovnu strategiju i filozofiju, a čija primjena indirektno pospješuje publicitet i poslovanje same organizacije. Nerazvijenost potreba za stručnim osobljem u svim dijelovima poslovanja neprofitnih organizacija smanjuje kvalitetu djelovanja organizacije. Etičkom edukacijom i edukacijom općenito svih dionika organizacije povećava se razvoj svijesti, sinergija i privrženost.

Prijedlog nekih aktivnosti kojima bi se unaprijedio njihov etički standard su:

- Dodatno izvještavanje dionika kroz periodične prezentacije o postignutom
- Navođenje konkretnog slučaja u kojemu je nastala etična dilema vezana za donošenje odluke te rasprava o različitim mogućim pozitivnim ishodima
- Naglašavanje važnosti etike i morala kao osobnog stajališta i načina života
- Pooštavanje kažnjavanja neetičnosti i razvoj sustava nagrađivanja stalnih članova
- Provođenje ankete o osjećajima sigurnosti i pripadnosti svih članova
- Korištenje mudrosti i znanja kao temelja etičkih normi
- Propagiranje pozitivnih emocija u poslovnom i osobnom životu koje je moderni čovjek otuđio od vlastitog bivanja
- Širenje tuđih primjera etičnosti i njihova primjena u poslovanju

Za ostvarenje ovakvih aktivnosti potrebno je imati etičnog vođu. Njegovo ponašanje prosocijalnog je karaktera koje se očituje u djelovanju koje doprinosi opće dobro.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013.): Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija, Školska knjiga, Zagreb
2. Vašiček, V., Maletić, I., Jakir Bajo, I., Lončar Glaek, D., Sirovica, K. Vašiček, D. (2008.): Računovodstvo neprofitnih organizacija, osnove novog sustava, primjena računskog plana, porezi i propisi, Sveučilišna tiskara d.o.o., Zagreb
3. Čekoh, I. (1997.): Etika, Školska knjiga, Zagreb
4. Žitinski, M. (2006): Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik
5. Bebek, B. I Kolimbić, A. (2005.): Poslovna etika, 2 izdanje, Sinergija nakladništvo, Zagreb
6. G. White, E. (2016.): Put Kristu, Znaci vremena, Zagreb
7. Karpati, T. (2001.): Etika u gospodarstvu, Ekonomski fakultet u Osijeku,
8. Pavičić, J. (2003.): Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Massmedia, Zagreb
9. Matić, I., Pavić, I., Mateljak, Ž. (2009.): Menadžment:priručnik za nastavu, 2. izmijenjeno izdanje, Jafra Print d.o.o., Split
10. Klose, A. (1996.): Poduzetnička etika: kako danas?, Školska knjiga, Zagreb
11. Tkalčić-Koščević (1953.): Bon-ton, Žena u borbi, Zagreb
12. R. Potter, L. (2007.): Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb

### Linkovi:

1. <https://hr.wikipedia.org/wiki/Etika>
2. <https://bs.wikipedia.org/wiki/Sokrat>
3. <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>
4. <http://atvu.org/wordpress/wp-content/uploads/2013/01/01Etika-udzbenik2012NOVO.pdf>
5. Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja: Ispitni katalog iz etike [Internet], <raspoloživo na: [http://dokumenti.ncvvo.hr/Ispitni\\_katalozi\\_07-08/DLFE-5.pdf](http://dokumenti.ncvvo.hr/Ispitni_katalozi_07-08/DLFE-5.pdf)>, [pristupljeno 16.08.2016.]
6. <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>

7. <http://web.efzg.hr/dok/oim/dtipuric/2013-4-%20vizija%20i%20strateki%20ciljevi.pdf>
8. [http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/2\\_godina/menadzment/menadzment\\_06.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/2_godina/menadzment/menadzment_06.pdf)
9. <http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//definicija,%20obilje%C5%BEja%20i%20vrste%20NGO%202016%20f.pdf>
10. <http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//definicija,%20obilje%C5%BEja%20i%20vrste%20NGO%202016%20f.pdf>
11. <http://web.efzg.hr/dok/RAC/vvasicek//definicija,%20obilje%C5%BEja%20i%20vrste%20NGO%202016%20f.pdf>
12. Zakon o udrugama NN 74/14 [Internet], <raspoloživo na: <http://www.zakon.hr/z/64/Zakon-o-udrugama>>, [pristupljeno 16.08.2016.]
13. <https://udruge.gov.hr/najcesca-pitanja/124>
14. <https://udruge.gov.hr/istaknute-teme/savjet-za-razvoj-civilnoga-drustva/120>
15. <http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/297093.html>
16. <https://uprava.gov.hr/o-ministarstvu/ustrojstvo/uprava-za-opcu-upravu/registri/zakladna-knjiga/829>
17. Etika neprofitnih organizacija [Internet], <raspoloživo na: <http://ef.sve-mo.ba/sites/default/files/nastavni-materijali/etika.pdf>>, [pristupljeno 20.08.2016.]



18. Kršenje etičkih normi u poslovanju – osnovni pojavni oblici, etičko-kulturni razvoj: ključ svakog razvoja [Internet], <raspoloživo na: <http://www.efst.unist.hr/interno/index.php?materijali>>, [pristupljeno 06.02.2015.]
19. Kulturološki i pravni aspekti poslovne etike <raspoloživo na: <http://www.efst.unist.hr/interno/index.php?materijali>>, [pristupljeno 06.02.2015.]
20. <http://www.zakon.hr/z/746/Zakon-o-financijskom-poslovanju-i-ra%C4%8Dunovodstvu-neprofitnih-organizacija>
21. <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/biznis/clanak/id/52713/udrug-a-yes-za-mlade-poslovnjake>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1: etička načela na kojima se temelji rad udruge.....	29
Slika 2: etičke vrline na kojima se temelji rad udruge.....	30
Slika 3: važnost egzistencijalnih vrijednosti kao dugoročnog motivativnog čimbenika.....	30
Slika 4: važnost vrijednosti pripadanja kao dugoročnog motivativnog čimbenika.....	31
Slika 5: važnost prestižnih vrijednosti kao dugoročnog motivativnog čimbenika.....	31
Slika 6: važnost samoostvarujućih vrijednosti kao dugoročnog motivativnog čimbenika.....	32



**NA KOJOJ RAZINI UDRUGA DJELUJE:**

- a) lokalnoj
- b) županijskoj
- c) državnoj
- d) međunarodnoj

**OSNOVNI CILJEVI UDRUGE?**

---

---

**STRUKTURA IZVORA SREDSTAVA U POSTOTKU:**

DRŽAVNI IZVORI	
PRIVATNE KORPORACIJE	
INDIVIDUALNI DONATORI	
	<b>Σ 100%</b>

**U KOJEM POSTOTKU U POSLOVANJU KORISTITE PLAĆENE PROFESIONALCE, A U KOJEM VOLONTERE?**

PLAĆENI PROFESIONALCI	
VOLONTERI	
	<b>Σ 100%</b>

**POSTOJI LI ETIČKI KODEKS U VAŠOJ UDRUZI?**

- a) Da
- b) Ne

**POSTOJI LI ETIČKI ODBOR ILI STRUČNA OSOBA NAMIJENJENA UPRAVLJANJU I KONTROLI ETIČKOG PONAŠANJA U UDRUZI?**

- a) Da
- b) Ne

**JESTE LI SE U SVOM DOSADAŠNJEM RADU S UDRUGOM SUSRELI S TZV. „ZVIŽDAČIMA<sup>50</sup>“ ILI STE OSOBNO BILI JEDAN OD NJIH?**

- a) Ne, nisam se susreo/susrela sa zviždačima
- b) Da, susrela sam se sa zviždačima
- c) Da, osobno sam bio/bila jedan od njih

**NA KOJIM ETIČKIM NAČELIMA SE TEMELJI RAD UDRUGE (zaokružiti više ponuđenih odgovora, sukladno radu udruge) ?**

- a) Pravednost
- b) Čestitost
- c) Dosljednost
- d) Poštenje
- e) Povjerenje

**GOVOREĆI O ODRŽIVOM RAZVITKU, PO SKALI OD 1 DO 5, KOJIM REDOSLJEDOM UDRUGA STAVLJA FOKUS NA:**

Ekonomski razvitak	1	2	3	4	5
Socijalni razvitak	1	2	3	4	5
Politički razvitak	1	2	3	4	5
Kulturni razvitak	1	2	3	4	5
Ekološka zaštita i unaprjeđenje okoliša	1	2	3	4	5

<sup>50</sup> Dionici koji žele iznijeti nešto u javnost (interno-nekom unutar organizacije; eksterno-novinarima, nadležnim agencijama, interesnim skupinama), jer određeno smatra neetičnim pristupom/načelom

**NA KOJE OD SLJEDEĆIH VRLINA PRI RADU U UDRUZI NAJVIŠE STAVLJATE FOKUS (zaokružiti više ponuđenih odgovora, sukladno radu udruge):**

- a) Mudrost i znanje
- b) Odvažnost
- c) Humanost
- d) Pravednost
- e) Umjerenost
- f) Transcedentalnost

**IMA LI I U KOJOJ MJERI RELIGIJA UTJEČE NA KULTURU I ETIKU UDRUGE:**

- a) Nimalo
- b) Podosta
- c) U potpunosti

**POSTOJI LI NAGRAĐIVANJE DIONIKA U ORGANIZACIJI?**

- a) Da
- b) Ne

**POREDAJTE VRIJEDNOSTI PO VAŽNOSTI , KORISTEĆI SKALU OD 1 DO 5, KAO OSOBNE DUGOROČNE MOTIVATIVNE ČIMBENIKE MORALNOG PONAŠANJA:**

	1 - Uopće mi nije važno	2 - Uglavnom mi nije važno	3 - Niti mi je važno niti nevažno	4 - Uglavnom mi je važno	5- U potpunosti mi je važno
EGZISTENCIJALNE VRIJEDNOSTI (bogatstvo, zdravlje, siguran posao)	x	x	x	x	x
VRIJEDNOSTI PRIPADANJA (prijateljstvo, obitelj, socijalna interakcija)	x	x	x	x	x

PRESTIŽNE VRIJEDNOSTI (ugled, moć, slava)	x	x	x	x	x
SAMOOSTVARUJU ĆE VRIJEDNOSTI (zanimljiv posao, obrazovanje, postignuće)	x	x	x	x	x

## SAŽETAK

**Poslovna etika** čini prekretnicu u **poslovanju neprofitnih organizacija**, čiji krajnji cilj nije stjecanje profita, već stvaranje općeg dobra. Nedostatkom čvrstih etičkih načela, vrijednost poslovanja se može drastično smanjiti. Usvajanjem i primjenom etike u poslovanju postižu se novi standardi koji uključuju poslovnu strategiju i filozofiju, a čija primjena indirektno pospješuje publicitet i poslovanje same organizacije. Temeljni pravni oblik neprofitnih organizacija u Republici Hrvatskoj je udruga. Udrugu osnivaju potrošači koji promiču zaštitu prava i interese, a čije djelovanje se temelji na načelima neovisnosti, javnosti, demokratskog ustroja, neprofitnosti te slobodnog sudjelovanja u javnom životu.

**KLJUČNE RIJEČI:** poslovna etika, neprofitne organizacije, udruga



## **SUMMARY**

**Business ethics** is a platform in **non-profit organization business**, whose ultimate goal is not to gain profit, but to generate the common good. The value of the business can be drastically reduced due to the lack of a solid ethical principles. Adaptation and application of ethics in business new standards can be achieved including business strategy and philosophy. The basic forms of non-profit organizations in Croatia is **association**, which can be established by consumers who promote the protection of rights and interests. Its actions are usually based on the principles of independence, transparency, democratic organization, non-profit and free participation in public life.

**KEY WORDS:** business ethics, non-profit organization business, association