

# Etičke norme i njihov moralni temelj u kodeksima značajnih banaka u Republici Hrvatskoj

---

**Bijelić, Ante**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:307067>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-29**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Ante Bijelić**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**S pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**Usmjerenje**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**ETIČKE NORME I NJIHOV MORALNI TEMELJ U KODEKSIMA ZNAČAJNIH  
BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

**Mentorica:**  
**dr. sc. Dafne Vidanec**

**Student: ANTE BIJELIĆ**

**Naziv kolegija:**  
**Poslovna etika**

**JMBAG studenta: 026804879**

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. POJMA ETIKE I NJEZINO PODRIJETLO</b> .....	<b>5</b>
<b>3. POSLOVNA ETIKA</b> .....	<b>9</b>
3.1 KAKO DONIJETI ETIČNU ODLUKU U BANKARSKOM SEKTORU?.....	10
3.2 ETIČNO POSLOVNO UPRAVLJANJE .....	11
3.3. POSLOVNA ETIKA U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI.....	13
<b>4. ETIČKE NORME I KODEKS NARODNE BANKE</b> .....	<b>16</b>
4.1.ETIČKE NORME I KODEKS OTP BANKA .....	18
4.2.ETIČKEN NORME I KODEKS ZAGREBAČKE BANKE .....	21
4.3. ETIČKI NORME I KODEKS PRIVREDNE BANKE ZAGREB .....	23
4.4.ETIČKI KODEKS .....	24
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>27</b>
<b>6. IZJAVA</b> .....	<b>28</b>
<b>7. POPIS LITERATURE</b> .....	<b>29</b>
7.1 KNJIGE I ČLANCI.....	29
7.2 INTERNETSKI IZVORI.....	29
<b>8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA</b> .....	<b>30</b>
<b>SLIKA 1. FAKTORI KOJI UTJEČU NA ETIČNO PONAŠANJE ORGANIZACIJE</b> ..	<b>30</b>



---

## SAŽETAK

Rad se sastoji od nekoliko dijelova. Prvi dio rada odnosi se na poslovnu etiku te koliko je ona važna u ekonomskom sektoru. U radu se spominju Adam Smith, John Maynard Keynes i Sokrat. Njih trojica navedeni su jer su neodvojivi od pojma etike, ekonomije te bankarskog sektora. Za primjer ću odabrati četiri banke u Republici Hrvatskoj koje se odlikuju značajnijim portfeljem te ih se smatra “vodećim bankama” u Hrvatskoj. Metoda kojom ću izložiti naznačeni problem je komparativan time što u radu namjeravam proučiti, analizirati i usporediti etičke kodekse spomenutih banaka. U zaključku planiram obrazložiti koji od tih kodeksa se najviše oslanjaju na etičke norme i one ekonomske vrijednosti koje pojedina banka promovira kroz svoj logo i poslovnik. Cilj je rada prikazati koliko je zapravo etički kodeks važan za poslovanje i koliko može biti provodljiv u praksi, a poslovanje koje se ravna prema kodeksu održivo.

.“Ima nekog dobra u ovom svijetu i vrijedi se za njega boriti.” – J.R.R. Tolkien (Lord Of The Rings)<sup>1</sup>

Ključne riječi : Etika u poslovanju, etički kodeks, makro -mikroekonomski koncepti banke

---

<sup>1</sup> J.R.R. Tolkien (Lord Of The Rings)

## **ABSTRACT**

This paper is separated in few different parts. The first part of the text refers to the work ethics and its importance in the economic field. This paper also mentions Adam Smith, John Maynard Keynes and Socrates because they are one of the most important people in terms of ethics, economic and banking sector. In this text I am going to talk about four different prominent banks in Croatia. Due to their significant portfolio they are considered to be one of the biggest and greatest ones in Croatia. I am going to be using the comparative method, in such a way that I will thoroughly study, analyse and compare different ethical codes that these banks use in their work. In my conclusion I will give an answer on which one of these codes goes with the ethic norms and economic values that every one of these banks promotes through their logos and rules of procedure. The main aim of this work is to show how much is the ethic codex really important in context of business and is it really that applicable in practice, but also is that kind of a business, which goes along with the ethic codex, really sustainable.

---

## 1. UVOD

Poduzeća danas imaju zadatak da pored ostvarivanja profitabilnosti ispoštuju i osnovne socijalne i društvene norme. Etičnost u gospodarstvu pruža sigurnost i dugoročnost poslovanja te u tom smislu sve više postaje obveza, a sve manje dilema. Tradicionalna uloga poduzeća se mijenja, stavlja se naglasak na društveno odgovorno poslovanje koje počiva na osnovnim etičkim principima. Danas je etično poslovanje postalo vrlo važno u suvremenom načinu poslovanja i kao takvo ono je postalo nezamjenjiv dio poslovne prakse i veoma važan preduvjet uspješnosti poslovanja. Svrha i cilj ovog završnog rada je pokazati da poslovna etika nije zastupljena u ekonomiji i ekonomskim sektorima.

Struktura rada sastoji se od tri zasebna poglavlja koji se spajaju u jednu cjelinu. Nakon uvoda slijedi prvo poglavlje, o moralu i etici. Drugo poglavlje je o poslovnoj etici. U tom poglavljuće se raspravljati o tome kako donijeti ispravnu etičnu odluku i kako etično upravljati. Na kraju Drugog poglavlja navest će se poslovna etika u hrvatskoj praksi tj. etičkim kodeksima banke. Da bi sve bilo istinito, ispravno i detaljno opisano, korišteni su internetski članci i stručna Literatura: opća i posebna. Općenito, može se reći da etika daje vrijednosna načela etičkog ponašanja: npr., dobro je činiti dobro, a zlo izbjegavati. Poslovna etika, pak, predstavlja načela poslovnog ponašanja, odnosno govori o tome kako bi se etika trebala primijeniti u poslovanju, a to opet ovisi o naravi nekog poslovanja i posla, kao i o ljudima. Govorit će se o tome kako donijeti ispravnu etičnu, poslovnu odluku i govorit će se o etičnom poslovnom upravljanju, odnosno kako ispravno donositi etične odluke u poslovanju s obzirom na status posla u sektoru banke. Također u mom radu spominjati će se Sokrat, Adam Smith i John Maynard Keynes. Općenito, može se reći da etika daje vrijednosna načela etičkog ponašanja: npr., dobro je činiti dobro, a zlo izbjegavati. Poslovna etika, pak, predstavlja načela poslovnog ponašanja, odnosno govori o tome kako bi se etika trebala primijeniti u poslovanju, a to opet ovisi o naravi nekog poslovanja i posla, kao i o ljudima. Govorit će se o tome kako donijeti ispravnu etičnu, poslovnu odluku i govorit će se o etičnom poslovnom upravljanju, odnosno kako ispravno donositi etične odluke u poslovanju s obzirom na status posla u sektoru banaka. Važnost same odgovornosti i dostojanstva koji su vrlo važni za poslovanje u bankarskom sektoru. U ovom radu na primjeru nekih banaka dati ću da doznajna koliko je etički kodeks važan u svakom sektoru. Etička načela utvrđena ovim Etičkim kodeksom su načela koja državni službenici moraju usvojiti kao vlastita načela i osobni kriterij ponašanja. Državni službenici primjenjuju etička načela u međusobnim odnosima, te u



odnosima prema građanima, u odnosu prema radu, kao i prema državnom tijelu u kojem obavljaju svoju dužnost. Državni službenik dužan je u okviru svojih nadležnosti osigurati ostvarivanje prava, poštivanje integriteta i dostojanstva građanina i drugih državnih službenika bez diskriminacije ili povlašćivanja na osnovi dobi, nacionalnosti, etničke ili socijalne pripadnosti, jezičnog i rasnog podrijetla, političkih ili vjerskih uvjerenja ili sklonosti, invalidnosti, obrazovanja, socijalnog položaja, spola, bračnog ili obiteljskog statusa, spolne orijentacije ili na bilo kojoj drugoj osnovi. Državni službenik ima pravo na zaštitu od uznemiravanja, odnosno ponašanja koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva službenika, a koje uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Državni službenik ima pravo na zaštitu od spolnog uznemiravanja, odnosno ponašanja koje predstavlja verbalno, neverbalno ili fizičko ponašanje spolne naravi, a koje ima za cilj ili stvarno predstavlja povredu dostojanstva službenika i namještenika te uzrokuje strah ili neprijateljsko, ponižavajuće ili uvredljivo okruženje. Etički kodeks je, općenito, skup etičkih pravila koja obvezuju svezaposlene nekog poduzeća. Sadrži okvir etičnog ponašanja koji se mora poštivati u provedbi postupaka javnih nabava i onemogućiti korupcijske krize. Najčešći razlog zaboravljanja etičnosti je nedostatak vremena za razmišljanje. Poslovna etika jeregulirana zakonskim i drugim propisima, ali mnogi osobni, ekonomski i statusni interesi često narušavaju određena pravila zbog čega se trenutno profitira, ali se zapravo gubi trajan ugled i dobar glas. „Ljudi nisu namjerno zli, nego iz neznanja. Treba znatišta je dobro da bi to učinili“. “Moralan je onaj koji reaguje već i na iskušenje koje doživljava u samom sebi, ne prepuštajući mu se. Objavljeno 22. listopada 2014. Kategorizirano kao Moral Označeno Sigmund Freud“<sup>2</sup>

Continue reading at <https://citati.mojblog.hr/citati-o-moralu/> | Najljepši citati | Izreke | Poslovice

---

<sup>2</sup> Sigmund Freud (2014)

---

## 2. POJMA ETIKE I NJEZINO PODRIJETLO

U stručnoj literaturi općeg karaktera, primjerice, u filozofskim leksikonima, rječnicima, hrestomatijama piše „...da razmišljanje o etici i etičkom ponašanju započinje u 5. stoljeću prije Krista u Ateni“, te da „se kao začetnik etike u antičkim knjigama navodi Sokrat“ (Kangrga, 2005).

Za Sokrata, naučitelja etike, kaže se da je bio prvi čovjek u antičkoj Grčkoj koji je počeo ljude tjerati da misle, da promišljaju. Kao neizravna žrtva tadašnjeg Peloponeskog rata (431-404. pr. Kr.), smatrao je da je znanje važno za preživljavanje. Otuda potječe i njegova izreka da je „znanje vrлина“ (Vidanec, 2011). Učio je, nadalje, o naravi dobra i zla, točnije što je dobro, a što loše, a to bi ilustrirao na specifičan način koji je radi forme dobio naziv majeutika – metodička vještina poučavanja koja se temelji na temeljitom propitkivanju sugovornika o onome što on/ona zna ili pak ne zna. Može se reći da ta vještina i danas postoji u metodičkoj praksi, ali ne i u poslovnom svijetu gdje je nerijetko neznanje vrlo poželjno. K tome se može reći, a na tragu Sokrata i kao netko tko studira ekonomiju, da poslovanje ne primijenjuje Sokratovu etiku. Ono primijenjuje jednu drugu vrstu etike, koja se 'rodila' kada je kapitalizam ugledao svjetlo dana, u 18. Stoljeću, u kontraktualizmu. On je iznjedrio, na začelju s njemačkim filozofom Immanuelom Kantom, novu etiku: deontološku etiku; deontološki moral. Ta vrsta etike pronašla se u poslovima s pozivima: vojska, liječništvo, učiteljstvo, svećeništvo. Poslovanje opet funkcionira mimo poziva. Za ekonomiju se može reći da je poziv za sebe – zbog naravi njezine osnovne djelatnosti: trgovine. Trgovcem se ne uči biti, nego se rađa. To je moje mišljenje, ali to nije predmet ovog rada, već temelji etike u *show business* poslovanju. Da bi se to prikazalo, neophodno je reći nešto o izvorima etike.

Navedeno je da je jedna među najključnijim osobama u povijesti etičke misli bio Sokrat (5/4. st. pr. Kr; umro prisilnom smrću 399. pr. Kr. zato što je ispred atenske politike bio osuđen na smrtnu kaznu ispijanjem čaše otrova kukutr, a sve zbog naučavanja mladih – tako je stajalo u optužnici).

U početku, u kozmološkom razdoblju antičke grčke misli, etika je bila povezana s religijom. Današnje definicije etike određuju etiku kao znanost o moralu, ali to nije potpuna definicija.

Općenito, etika je filozofska disciplina čiji je objekt proučavanja ljudsko djelovanje; norme po kojima se ono usklađuje ili bi se trebalo usklađivati – govore etičari. Eika se dijeli

na opću i posebnu etiku. Opća se, prema pristupu problemu i objektu kao i metodi istraživanja dijeli na: normativnu, deskriptivnu i metaetiku; posebne ili primijenjene etike u nekoj djelatnosti. Tako se može govoriti o novinarskoj etici, sportskoj etici, bioetici, medicinskoj etici, poslovnoj etici. To sve su etike specifične struke; primijenjene etike.

No, u poslovnom svijetu u zadnjih nekoliko desetljeća, recimo u zadnjoj trećini 20. stoljeća pa do danas, počela se pojavljivati tendencija za poslovnom asimilacijom i fuzijom, odnosno o koroprativniom pristupu poslovanju. Tako su stvorene mega-korporacije. Danas su to firme poput: *Microsofta*, *Samsunga*, *Huawei-a*, *Amazona*, *Google-a*. *Apple Inc.* je kompanija za sebe – poduzetničkog karaktera. Korporacije nastaju poslovnim udruživanjem. Postoje u *show business-u*: *Warner Bros*, *Metro Goldwin Mayer*, *Marvel*, *DC-korporacija* i sl.

Poslovna etika je cjelina prihvatljivih oblika djelovanja u poslovnim organizacijama, poduzetničkog i korporativnog tipa. Također je i cjelina načela i standarda koji određuju prihvatljivo djelovanje u poslovnim organizacijama i promicanje društvene odgovornosti. Primjerice, *Deichmann*, njemačka (engl. *retail* kompanija) poznata po proizvodnji i distribuciji moderne obuće, odgovornost očituje izborom transporta robâ: prevoze robu željeznicom i brodovljem, a oboje manje zagađuje okoliš od zrakoplova i automobila, zbog emisije otrovnih plinova koje otpušta gorivo.

Poslovnu etiku treba provoditi, podučavati i biti njome podučavan, Sokratovo je načelo, koje zaslužuje svoje konkretno mjesto u poslovnom svijetu, u *show businessu* osobito.

Današnji čovjek, *homo oeconomicus*, ne vidi vrijednost u zauzimanju za opće dobro, nego mu je važan njegov osobni interes, bez obzira na posljedice za njega, zajednicu, društvo.

Osim osobnog interesa koji je glavni cilj ekonomskog poslovanja, može se spomenuti da postoji i kolektivni interes – tzv. skupni individualizam – to ekonomist, John Maynard Keynes, u svom eseju *Ekonomski izgledi naše unučadi* naziva „moći zajedničkog interesa“ koja stoji u temelju kapitalizma.

Što bi bila Keynesova *moć zajedničkog interesa*? Može je se protumačiti kao stvaranje čvrste povezanosti po rodbinskom, stranačkom ili nekom drugom interesnom ključu, u kojem se dobiti i povlastice dijele između interesnih skupina, dok oni koji ostaju izvan njih, nemaju pristupa tim dobrima. Općenito, u političkom žargonu to se naziva političkim pogodovanjem

---

u ekonomiji. Agrokor je bio primjer takvog djelovanja, zato je i izbrisan s liste najutjecajnijih obiteljskih *business-a* 2017. godine.

Ekonomsko, ili poslovno ponašanje koje redovno dolazi od onih koji su ekonomski ili pak politički jači, odnosno onih koji imaju utjecaj i vlast, ide na veliku štetu slabih, odnosno onih pojedinca i skupina koji bez obzira na objektivne kvalitete, ne mogu nikako participirati u nekim dobrima. Primjer za to je ekonomija tranzicijskih društava nakon pada Berlinskog zida (1989.): legitimni alat bio je zakon o pretvorbi i privatizaciji koji se jako loše odrazio u brodogradnji na hrvatskim prostorima, koja je bila osnovni temelj državnog proračuna sedamdesetih i osamdesetih godina 20. stoljeća u nekadašnjoj Jugoslaviji.

Današnja ekonomska situacija ne cijeni moralnost, rad i poštenje, a kao uzori se izravno ili neizravno nameću oni koji se bogate na nepošten način. To je gledište humanističkog karaktera. Hedonisti, primjerice, misle da je bitno samo uživati, oni prenose ideju da rad nije vrijedan i da se ne isplati žrtvovati. Postoji ekonomski hedonizam: akumulacija kapitala. Tako da se za kapitalizam može reći da je hedonistički, jer psihološki pojmljeno, poslovan čovjek uživa u novcu, a to je rekao i Aristotel u *Nikomahovoj etici*; da poslovan čovjek juri za novcem te da nema vremena promišljati.

Svatko se želi obogatiti bez motike, narodna je izreka. No, i to je Aristotel rekao na svoj način: govoreći o izvorima bogaćenja, spomenuti su rad, nasljedstvo i otimačina. Potonje bi odgovaralo bogaćenju „bez motike“. Aristotel i Sokrat su najviše pridonijeli razvoju etike. Između te dvojice antičkih mislilaca stoji Platon. On je bio Sokratov učenik, a Aristotelov učitelj. Platon je svoje etičko učenje opisao u djelu *Država*. Sokrat nije pisao. O njemu se zna zahvaljujući Platonu, a Aristotel, koga svi filozofi u povijesti filozofije nazivaju *Filozofom* je zaslužan za sistematizaciju i utemeljenje etike.

Baština antičke etičke misli nije nestala. Ona se poput crvene niti proteže kroz učenja srednjega i novoga vijeka. Poslovna etika je mutant skovan mislima ekonomista-menadžera. Zato je njezin najveći problem u svijetu ekonomije danas, što ekonomisti ne razumiju važnost filozofskih temelja etike. Nerijetko smatraju da se sve vrt' oko odgovornosti, a osobno mislim, da je baš *show business par excellence* primjer nerazumijevanja temelja etike.

Sada će se govoriti o genezi etike u duhu teorijskoga promišljanja.

Etika je usko povezana s antropologijom, tako da se govori o filozofijskoj antropologiji koja čovjeka uzima kao mjeru svih stvari. Etički kriterij bila je teorija vrline tada (Aristotel

*Nikomahova etika* 1, 1094a 1 – 5). To je izvor za etičku nauku zato što etika kao kriterij ljudskog djelovanja uzima Aristotelov pojam dobra (lat. *Bonum*). Prema Aristotelu, točno se zna kako se to dobro postiže, kroz vrlinu (*Nikomahova etika*, knjiga II). Nasuprot aretajičkom stajalištu, zato što se vrlina u grčkom jeziku kaže *areté*, stoji aritelističko stajalište. “Bolje bi bilo za mene... da se mnogi ljudi ne slažu sa mnom nego da ja izgubim harmoniju sa samim sobom.”-, Sokrat Zapisao Gorgija<sup>3</sup>Pitanja koja se vezuju za pravila primjerenog ljudskog ponašanja potječu još od samih Pitanja koja se vezuju za pravila primjerenog ljudskog ponašanja potječu još od samih početaka nastajanja ljudskih zajednica budući da su ljudi radi preživljavanja bili prisiljeni udruživati se najprije u zajednice, a potom u rodove i plemena te napokon u države. Utemeljenje etike se smatra filozof Sokrat ( od 470. do 399. g. pr. Krista ) premda su se pitanjima etike i morala bavile i starije civilizacije. U egipatskoj civilizaciji postoji primjer božice Maat, koja je jamčila za pravednost sudskih postupaka, a traganje za pravim ljudskim vrijednostima nalazimo i u židovstvu, u kojemu Mojsije s 10 Božjih zapovijedi predstavlja načela koja su i danas u temeljnim zakonima mnogih država. Na osnovama židovske religije nastaje kršćanstvo, koje je i danas najutjecajnije religija u zapadnoj civilizaciji. Sokrat je smatrao da je potrebno posjedovati određena dobra koja je potrebno koristiti uz pomoć vrlina, a prvi je uveo i pojam savjest te je vlastita i tuđa djela prosuđivao prema vlastitoj savjesti. Sokratov učenik Aristotel je pak smatrao da etika treba uključiti i praktično djelovanje, a ne samo promišljanja o dobru i zlu. Promišljanja mnogih kasnijih filozofa se nisu temeljila samo na ljudskom znanju, nego jako često i na pokušajima definiranja Boga ili pokušajima pronalaska odgovarajuće alternative za Boga. Postoji više različitih tumačenja pojma etika. Prema Klaiću (1988), etika dolazi od grčke riječi *ethos* što znači navada, ćud – nauka o moralu.<sup>1</sup> Filipović (1989) navodi da je etika „filozofijska disciplina koja ispituje ciljeve i smisao moralnih htijenja, temeljne kriterije za vrednovanje moralnih čina kao i uopće zasnovanost i izvor morala”. Nadalje, Aristotel etiku povezuje s navikom djelovanja, običajnošću koja razvija dobre osobine te karakter pojedinca. Upravo stoga moglo bi se zaključiti da etika navodi pojedince da razmišljaju o svom vlastitom činu da bi vidjeli koliko su moralni i kako se etika uklapa u njihove životne stavove, norme, načela te u konačnici što čini njihovo ispravno djelovanje.

---

<sup>3</sup> Sokrat Zapisao Gorgija

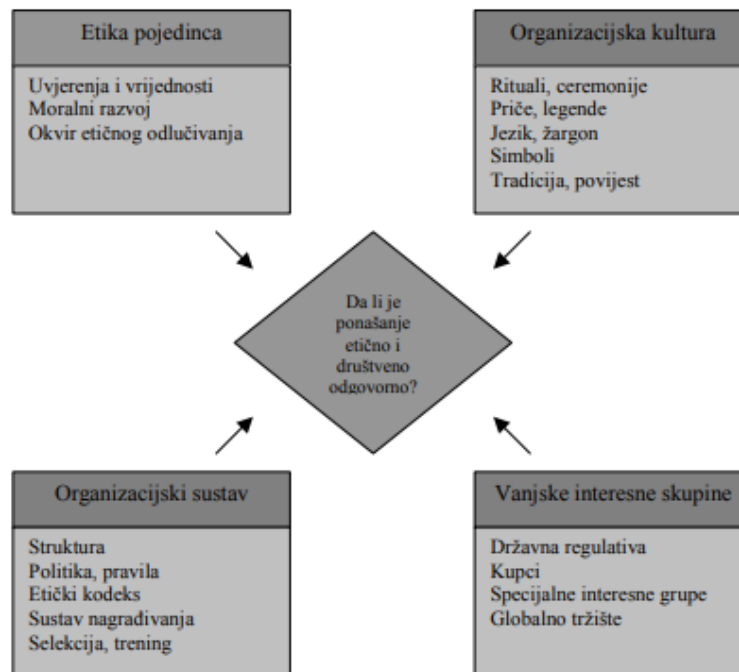
---

### 3. POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika je socijalna etika. Kao takva, ona je grana primijenjene, normativne etike. Međutim to znači da nije potrebno razumijevanje etike na drugim razinama. Da bi bilo sigurno kako donijeti etičnu prosudbu, treba razumijeti etiku tj, razlikovati normativnu i deskriptivnu etiku. Normativna etika identificira koje principe treba slijediti, što treba smatrati važnim te kako na kraju treba izgledati ponašanje i karakter. Deskriptivna etika propisuje koje vrijednosti ljudi smatraju bitnima. Etika se ne svodi samo na poslovni kontekst, nego i na konkretne slučajeve kada je potrebno znati donijeti najbolju odluku i poduzeti najbolje mjere. Etička se pitanja u nekim suvremenim organizacijama reguliraju kreiranjem odgovarajućih etičkih pravila. Njih danas imaju mnoga poduzeća te javno ističu spremnost za poštivanjem određenih načela u poslovanju. Osnovno pitanje koje se postavlja u analizi poslovne etike i odnosa ekonomije i etike jest gdje je granica koja određuje je li nešto u poslovanju moralno ili ne. Odrediti granicu poslovne etike predstavlja veliki izazov za svakog rukovoditelja i menadžera. To je pitanje osobne odluke, vlastitih potreba i doživljaja situacije, interesa, motiva, očekivanja i pritiska. Organizacije s najvišim etičkim standardima su najprofitabilnije u svojoj struci. Pod poslovnim etikom podrazumijeva se obveza da se neki posao obavi na odgovarajući način te podrazumijeva odgovornost ako se isti ne obavi. To bi značilo da se osoba obvezuje da obavi posao i mora biti spremna prihvatiti odgovornost za neuspjeh. Ova odgovornost može biti osobna kada se krše etičke norme i kada pojedinac stječe osobnu korist na račun općih interesa tvrtke, a može biti i društvena odgovornost. Poslovne etike najprije se trebaju pridržavati menadžeri i svi zaposleni u poduzeću. Pod poslovnim etikom podrazumijeva se i poslovna komunikacija koja nastaje iz odnosa kulture i etike u poslovanju. Poslovna etika odnosi se na istinitost i pravednost i kao takva sadržava mnoštvo aspekta poput očekivanja društva, poštene konkurencije, oglašavanja, odnosa s javnošću i ponašanja u poduzeću. Današnji uvjeti globalnog poslovanja te nužnost postizanja ciljeva i ostvarivanja konkurentske prednosti, a koji ne uključuju samo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije. Takvi ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupca i zaposlenika. Potrebno je ispuniti zadatke i ostvariti ciljeve na što kvalitetniji i prihvatljiviji način što će dovesti do zadovoljstva svih skupina unutar organizacije da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija mogli uspjeti u tim ciljevima. Njihovo djelovanje i postupci moraju biti temeljeni na etičkim principima,

načelima poslovanja i uvjerenjima. "Sreća pripada onima koji su dovoljni sami sebi."- Aristotel<sup>4</sup>

Slika 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije



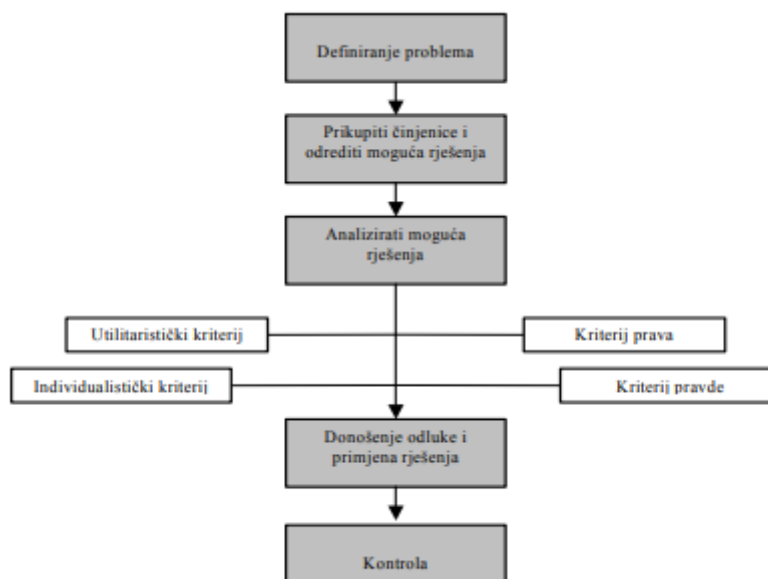
### 3.1 KAKO DONIJETI ETIČNU ODLUKU U BANKARSKOM SEKTORU?

Kod samog zapošljavanja u bankarskom sektoru važno je proći etički kodeks kako bi se zaposlenik mogao ponašati u skladu s pravilima same banke i kako bi njegovo poslovanje bilo uspješno. Etično poslovno upravljanje podrazumijeva jednakost u primjenjivosti pravila. Međutim kod donošenja odluka možemo se pojaviti problem vezan uz uspostavljanje jedinstvenih pravila i donošenja univerzalno primjenjive etične odluke. Usprkos ideji

<sup>4</sup> Aristotel

univerzalnosti, djelovanje se može usmjeriti na aktivnosti koje će donijeti pozitivne učinke sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za određene, ali i za interesne skupine kao što su kupci, zaposleni, dioničari i okoliš. Pritom je nužno postojanje određenog mehanizma kojim će etički principi i načela biti usmjereni na ponašanje organizacije dobrom. Zbog toga, potrebno je razviti sustav i standard etičkog djelovanja unutar organizacije. Po Sokratu bi se donijela najbolja etična odluka iz razloga što Sokrat ekonomiju, a i etiku gleda kao odgovornost. Jer bez etične odgovornosti možemo i odustati od etične odluke i dostojanstva. “Možda ćeš naići na mnoge poraze ali ne smiješ biti poražen. Dapače, možda je potrebno iskusiti te poraze da bi znao tko si i iz čega se možeš izdići.” – Maya Angelou<sup>5</sup>

Slika 2. Proces donošenja odluke



Izvor: *Poslovno odlučivanje*, informator, Zagreb, 1999.

### 3.2 ETIČNO POSLOVNO UPRAVLJANJE

Etično poslovno upravljanje podrazumijeva jednakost u primjenjivosti pravila. Međutim kod donošenja odluka možemo se pojaviti problem vezan uz uspostavljanje jedinstvenih pravila i

<sup>5</sup> Maya Angelou



donošenja univerzalno primjenjive etične odluke. Usprkos ideji univerzalnosti, djelovanje se može usmjeriti na aktivnosti koje će donijeti pozitivne učinke sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za određene, ali i za interesne skupine kao što su kupci, zaposleni, dioničari i okoliš. Pritom je nužno postojanje određenog mehanizma kojim će etički principi i načela biti usmjereni na ponašanje organizacije dobrom. Zbog toga, potrebno je razviti sustav i standard etičkog djelovanja unutar organizacije. Važno je da se dostajnstvo i odgovornost pokreću u bankrstvu jer koji posao može se odraditi bez ikakve odgovornosti. Zato što po Sokratu ekonomija je odgovornost, a po Smithu emocija jer u svakom poslu možemo iskazati emocije koje nam mogu donijeti odgovornost, a i dostojanstvo. Dok po Keynesovoj ekonomiji znamo makroekonomske čimbenike koji su odgovorni za naš posao. Ako dugujete 100 funti svojoj banci, imate problem. Ali ako joj dugujete milijun funti tada banka ima problem – John Maynard Keynes <sup>6</sup>Iako je poslovanje aktivnost koja doprinosi općem dobru, njegova je specifičnost u je poslovanje aktivnost koja doprinosi općem dobru, njegova je specifičnost u činjenici što svrha poslovanja nije promocija općeg dobra već dugoročna maksimalizacija vrijednosti. Uloga poslovne etike u poslovanju je da omogući pozitivno poslovanje bez narušavanja sustava vrijednosti i etičkih principa. Riječ poslovanje dolazi od slavenskih riječi poso, trad, posso što znači djelovanje, u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom – poslanjem i misijom ili djelovanje u zamjenu za nešto najčešće novac ili neko drugo dobro ili uslugu. Posao kao poslovanje mora biti ciljno i učinkovito s obzirom na trošak, vrijeme i resurse. Spajanje pojmova posso i ethos dobiva se definicija poslovne etike. Ona se može definirati kao primjena etičkih vrijednosti u poslovanju od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačnjenici što svrha poslovanja nije promocija općeg dobra već dugoročna maksimalizacija vrijednosti. Uloga poslovne etike u poslovanju je da omogući pozitivno poslovanje bez narušavanja sustava vrijednosti i etičkih principa. Riječ poslovanje dolazi od slavenskih riječi poso, trad, posso što znači djelovanje, u prostoru i vremenu sa zadanim ciljem i svrhom – poslanjem i misijom ili djelovanje u zamjenu za nešto najčešće novac ili neko drugo dobro ili uslugu. Posao kao poslovanje mora biti ciljno i učinkovito s obzirom na trošak, vrijeme i resurse. Spajanje pojmova posso i ethos dobiva se definicija poslovne etike. Ona se može definirati kao primjena etičkih vrijednosti u poslovanju od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.

---

<sup>6</sup> John Maynard Keynes

---

### 3.3. POSLOVNA ETIKA U HRVATSKOJ POSLOVNOJ PRAKSI

U Hrvatskoj, postoji kodeks etike u poslovanju na kojeg se poziva Hrvatska gospodarska komora koja promovira etično poslovanje. Poduzeća se pozivaju da potpišu kodeks etike u poslovanju, a pritom „ potpisnik kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju te vlastitim zaposlenicima.“

Poslovnu etiku u hrvatskoj poslovnoj praksi prikazat ću općenito, osvrtajući se na razmišljanje koje proizlazi iz javnosti dostupnih podataka na internetu, s time da ću se na kraju dotaknuti poslovne etike u Hrvatskoj. „Kodeks se donosi kako bi poduzeća definirala prihvatljivo ponašanje svojih zaposlenika i uprave te nametnula visoke standarde rada i djelovanjem, ali i osigurava okvir za profesionalno ponašanje i jasno naznačuje odgovornosti za pojedine odluke i aktivnosti, kao i ponašanje i standarde koje zainteresirane skupine mogu očekivati od pojedinog poduzeća te omogućuje uspoređivanje s najboljim praksama drugih domaćih i međunarodnih poduzeća. Da bi se potaknulo etično ponašanje u poduzeću, potrebno je definirati pravila ponašanja. Kodeks o etičnom poslovanju donesen je 2005. Godine. Iako u Hrvatskoj ne postoji zakonska obveza kojom bi privatna poduzeća trebala imati svoj etički kodeks, u Buckhillu smatramo da je to hvalevrijedan dokument. Zbog svih prednosti koje on donosi upustili smo se u njegovu izradu još dok je Buckhill brojao manje od deset zaposlenika. Sama svrha njegove izrade bila je implementacija temeljnih načela i standarda dobre poslovne prakse, koje sam ranije naveo. Dobra poslovna praksa podrazumijeva razvijen osjećaj za moral, a svaki odgovorni vlasnik ili direktor mora moći uvidjeti da su temelj održivog poslovanja upravo visoki etički standardi. U doba globalizacije moramo se poštivati primarno kao ljudi, a ne na osnovi boje kože, vjeroispovijesti, spolne ili rodne orijentacije. Pojam menadžmenta odnosi se na proces, nositelje određenih funkcija, vještinu, znanstvenu disciplinu, profesiju te ponekad i funkciju u poduzeću. Menadžment s aspekta procesa definira se kao proces oblikovanja i održavanja okoline u kojoj pojedinci, radeći u grupama, efikasno ostvaruju određene ciljeve. Iz procesa menadžmenta proizlaze primarne zadatke menadžera. Menadžer je osoba koja planira i donosi odluke, organizira rad i poslovanje, vodi i angažira zaposlenike, kontrolira ljudske, financijske, fizičke te informacijske resurse. Meadžerska etika dio je poslovne etike jer su menadžeri ključni u vođenju poslovanja, a čine ju standardi ponašanja i moralne prosudbe koje menadžeri primjenjuju u obavljanju posla. Meadžerska etika također je i sustav temeljnih vrijednosti,

pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju prilikom donošenja odluka, prosudbi ispravnosti postupaka i odluka, te kod procjene širih učinaka tih odluka i njihov utjecaj na druge u poslovnoj i društvenoj okolini. Menadžeri su odgovorni za poslovanje i poslovno ponašanje, te su nositelji i realizatori poslovne etike. Kada se govori o etici u kontekstu vodstva zapravo se govori o ponašanju vođa. Pritom je najvažnija njihova djelotvornost i uspostavljanje standarda u odnosu na ono što je dobro ili loše, kao i stupanj bavljenja internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture, ali i donošenje odluka u vezi s društvenom odgovornošću poduzeća u odnosu na eksternu okolinu. Nažalost, nerijetko se događa da oni najveći, najistaknutiji vođe poduzimaju aktivnosti i javno govore na način koji nikako nije u skladu s etičkim načelima, normama, pravilima ponašanja, odnosno nema nikakve veze s moralom i moralnim običajima. S aspekta menadžmenta, etika uspostavlja standarde na temelju onog što je ispravno, a što neispravno u vođenju i donošenju odluka, bavi se unutarnjim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture, te oblikuje odluke vezane za društvenu odgovornost u odnosu prema vanjskoj okolini. Temeljem toga izrađeni su i prihvaćeni kodeksi menadžerske etike. Menadžeri se neprekidno suočavaju sa mnogim etičkim dilemama glede odluka koje donose, poslovnih odluka s ljudima u okolini, odnosa prema zaposlenicima i sl. Da bi uspješno riješili te dileme potrebni su im temeljni kriteriji za prosudbu ispravnog i neispravnog ponašanja, a to su vrijednosti. Temeljne vrijednosti i standardi za prosudbu ispravnosti ponašanja i odluka imaju različite determinante kada je riječ o menadžerskoj etici, iz kojih proizlaze razlike u etici. Može se reći da etika i poslovno upravljanje danas idu zajedno. Ima sve više dokaza da etika i etično poslovanje polako zauzimaju svoje mjesto u poslovanju poduzeća. Danas bi svaki vođa odnosno menadžer u poduzeću morao biti svjestan mjesta gdje radi, okoline koja ga okružuje. On mora djelovati u skladu s odgovornim ponašanjem, a ne promatrati poduzeće u kontekstu maksimizacije profita. Menadžer u poduzeću trebao bi imati određene etičke principe kojih bi se trebao držati u poslovanju i kod donošenja odluka. Pokazalo se kako poslovanja koja imaju dobru reputaciju konkurentnija su, mogu imati i više cijene, privlače češće potrošače, povećavaju svoje udjele u tržištima i privlače investitore. Dobra korporacijska reputacija utječe na odluke dioničara i na taj način direktno utječe na financijske rezultate poslovanja. Kako su suvremena poduzeća prepoznala važnost uvođenja poslovne etike, mnoga od njih definiraju i objašnjavaju svoja etička načela u kodeksima etičnog i poslovnog ponašanja. U njima definiraju prihvatljivo ponašanje svojih zaposlenika, odgovornost za pojedine odluke i aktivnosti, načela korporativnog poslovanja i kulture, kao i standarde koje zainteresirane stranke od poduzeća mogu očekivati. Načela definirana kodeksom nadilaze zakonom regulirane obveze, te predstavljaju „dobru volju“

---

organizacije da svojim ponašanjem i stavom pridonese razvoju društva promovirajući društveno odgovorno poslovanje te na taj način steknu konkurentsku prednost.

#### 4. ETIČKE NORME I KODEKS NARODNE BANKE

Hrvatska narodna banka u etičkom kodesku traži od svojih zaposlenika da budu marljivi, pristojni, odgovorni i profesionalni. Cilj je Kodeksa osigurati da pomoću etičkih vrijednosti zaposlenici u svakodnevnom radu i ophođenju pridonose organizacijskoj kulturi Banke čuvajući pritom osobni ugled, ugled banke, stranaka i poslovnih partnera i time osobno potiču održavanje povjerenja javnosti u Banku. Banka stalno provodi neke aktivnosti za radnike kako bi bili upoznati s etičkim kodeksom. Zaposlenik se prema strankama mora ponašati predano, profesionalno i s poštovanjem kao i prema svojim kolegama u samo poslovnom sektoru u kojem rade. U obavljanju bilo kakvih transakcija djelatnik se ponaša pristojno i pribrano kako nebi doveo sam sebe u neugodne situacije ili da učini neku grešku. U Etičkom kodeksu važno je da zaposlenik čuva svoj ugled, ugled banke i da pazi na svoje ponašanje. U etičkom kodeksu stoji da zaposlenik ne smije iznositi važne informacije koje su važne za način rada u samoj banci i da ne iznose informacije izvan radnog mjesta informacije naprimu jer kao što je plaća. Svaki djelatnik mora biti upućen u rad samih transakcija i načinu rada. Ako dode do otpuštanja zaposlenika važno je da nadležni dostavi pisani dokument svojem zaposleniku. Ako dode do skoba interesa zaposlenik je važan pisanim putem odmah obavijestiti nadležnoga kako bih se izbjegle neugodne situacije. Što ti je mrsko, ne čini drugima. To je zakon, a ostalo je tumačenje“ - Talmud<sup>7</sup>. Rad u Banci zasniva se na profesionalizmu svih zaposlenika, obavlja se prema pravilima struke i uključuje poštivanje propisa kao i internih akata Banke. Profesionalizam zaposlenika znači odgovornost prema poslu, stručnost, savjesnost, poštenje, inicijativu, nepristranost, neovisnost, kompetentnost u obavljanju poslova i radnih zadataka, efikasnost i suradnju. Zaposlenik se, u skladu sa svojim sposobnostima i potrebama rada, školuje, osposobljava i usavršava za rad. Osim mogućnosti što ih nudi Banka, zaposlenik i sam nastoji širiti opseg svojega stručnog znanja. Zaposlenik u sklopu svoje struke suradnicima prosljeđuje i dijeli informacije bitne za zakonito i profesionalno obavljanje poslova te ih upućuje na moguće nepravilnosti u obavljanju poslova, osobito ako je riječ o mogućem kršenju propisa ili internih akata ili kojima se Banci može prouzročiti šteta. Zaposlenik dijeljenjem korisnih poslovnih informacija i obavijesti nastoji proširiti okvire znanja u banci. Zaposlenik se suzdržava od širenja navoda i informacija koji su pogrešni, lažni ili preuveličani, odnosno koji bi kod drugih zaposlenika mogli dovesti do pogrešnih zaključaka, pogreške u obavljanju poslova i radnih zadataka ili bi ih mogli na bilo

---

<sup>7</sup> Talmud

---

koji način uznemiriti. Banci se ne tolerira diskriminacija na radnom mjestu bilo koje vrste kao ni bilo koji oblik uznemiravanja i narušavanja dostojanstva druge osobe (suradnika, poslovnih partnera, stranaka). Zaposlenik izbjegava i suzdržava se od svake vrste ponašanja koje ugrožava pravičnost i poštovanje dostojanstva druge osobe i koje se smatra uznemiravanjem. Postupak zaštite zaposlenika od diskriminacije i povrede dostojanstva uređuje se Pravilnikom O radu. Zaposlenik se prema strankama i poslovnim partnerima odnosi s uvažavanjem, pravedno, nepristrano i pošteno, primjenjujući pravila struke i na način koji ne vrijeđa njihov ugled i zakonite koristi. Zaposlenik pri postupanju sa strankama i poslovnim partnerima vodi računa o neovisnosti banke i njezinu ugledu. Banka ne tolerira primanje i davanje mita (korupciju) ni bilo koji drugi oblik zlouporaba ovlasti i nanošenja štete Banci. Zaposlenik koji dođe do saznanja ili opravdano sumnja na primanje i davanje mita (korupciju), ili bilo koji drugi oblik zlouporabe ovlasti ili nanošenje štete Banci (prijevara, krađa i sl.), o tome pisanim putem obavještava nadređenog rukovoditelja ili povjerljivu osobu na temelju Pravilnika o načinu imenovanja povjerljive osobe i postupku unutarnjeg prijavljivanja nepravilnosti ili ured za usklađenost poslovanja. U slučaju iz stavka 2. ovog članka podatak o identitetu zaposlenika koji je uputio na poslovanje i davanje mita (korupciju), bilo koji drugi oblik zlouporabe ovlasti ili nanošenje štete Banci smatrat će se povjerljivim podatkom i ne smije kao posljedicu imati stavljanje tog zaposlenika u nepovoljniji položajima na bilo kojoj osnovi. Guverner, zamjenik guvernera i viceguverneri Hrvatske narodne banke godinu dana nakon prestanka obnašanja dužnosti ne mogu se zaposliti u kreditnim ili financijskim institucijama u Republici Hrvatskoj bez prethodnog odobrenja Savjeta Hrvatske narodne banke. Zaposlenik se u pregovorima o mogućoj budućoj poslovnoj djelatnosti ponaša pošteno i diskretno te izvješćuje nadređenog rukovoditelja ako pregovara o poslu ili je prihvatio posao kod budućeg poslodavca koji bi mogao uzrokovati sukob interesa ili bi mogao dovesti do zlouporabe njegova položaja u Banci ili bi mogao stvoriti takav privid (primjerice, poslodavac kojemu banka u skladu sa zakonima kojima se uređuje njegovo poslovanje izdaje i ukida odobrenja za rad, obavlja nad njim superviziju i nadzor, daje mu kredit ili prima u depozit njegova sredstva i sl.). Nadređeni rukovoditelj pisanim putem i bez odgode obavještava Ured za usklađenost poslovanja o okolnostima iz stavka 2. ovog članka. U slučaju iz stavaka 2. i 3. ovog članka nadređeni rukovoditelj dužan je privremeno organizirati poslovanje organizacijske jedinice izuzimajući zaposlenika od zaduženja kojima bi bio izložen stvarnom ili mogućem (potencijalnom) sukobu interesa. Odnos prema poslu i kolegama odnosi se na sljedeće stavke u nastavku rada: poštovanje razlike među ljudima – svi radnici su ravnopravni bez obzira na spol, spolnu orijentaciju, dob, nacionalnost, etničko podrijetlo, političko ili

vjersko opredjeljenje, jezik, socijalni i ekonomski status. Razlike među ljudima prihvaćaju se na otvoren i tolerantan način, bez uplitanja u privatnost i intimu radnika. Proaktivan odnos prema radu – tijekom rada svaki je radnik dužan pozorno pratiti radni proces, prikupljati važne podatke, uočavati probleme vezana za svoj posao te o tome obavještavati suradnike i rukovoditelja. Od radnike se očekuje proaktivan odnos prema radu i samoinicijativa u rješavanju zadataka. Komunikacija – kvalitetna komunikacija nužna je za obavljanje svakog posla, osobito u odnosima prema kolegama, komitentima i poslovnim partnerima. Komunikacija mora biti jasna i učinkovita, a podaci koji se iznose precizni, točni i istiniti.

#### **4.1. ETIČKE NORME I KODEKS OTP BANKA**

U etičkom kodeksu OTP banke prvo stoji da im je važno zaštititi imovinu. To znači da je svaki radnik dužan za zaštitu ukupne vrijednosti, materijala, financijske imovine ili bilo kakve imovine koja se odnosi na tu banku. Također važno je zaštita klijenta i pružatelja usluga koji koriste same usluge. Važni su i zahtjevi u pogledu ponašanja. Banka traži od svojih radnika da se ponašaju profesionalno, pristojno. OTP banka čak u etičkom kodeksu naglasuje da bih voljela da se djelatnici banke tako ponašaju i u privatnom životu kao i u poslovnom svijetu. Po etičkom kodeksu djelatnicima je izraženo da ne smiju dolaziti do bilo kakvih izjava medijskom svijetu koji bih mogao naštetiti samom radu banke ili njemu samome. Banka također uvažava da se radnici uključe u političke angažmane. U etičkom kodeksu stoji također i nagrade zaposlenika i poklonik zaposlenicima i klijentima. U etičkom kodeksu stoji da je to motivacija samim zaposlenicima da budu još bolji nego šta su bili i da rade još više, a klijentima da ostanu još dugo vjerni korisnici OTP banke. Sama banka sudjeluje u raznim donacijama i sponzorstvima. U sukobu interesa važno je obavijestiti nadležne kako ne bih došlo do nekih komplikacija ili problema u samom poslovnom okruženju. Najvažniji čimbenik u prošlim i sadašnjim dostignućima OTP banke je dobar poslovni odnos s klijentima. Uspjeh je posljedica predanog rada kvalificiranih i kreativnih radnika koji se u svom radu pridržavaju etičkih normi, a što je smjernica budućeg rada i uspjeha. S ciljem promicanja ustaljene prakse, Uprava Banke odlučila je propisati i provoditi standardna etička pravila donošenjem Etičkog kodeksa. Svi radnici su svjesni činjenice da rad sukladan standardnim etičkim pravilima može značajno doprinijeti povećanju uspješnosti, konkurentnosti te domaće i međunarodne prepoznatljivosti Banke, a koju Uprava i radnici promiču svim dostupnim sredstvima. Etički kodeks predstavlja primarni, temeljni sustav etičkih pravila Banke, te nadopunjuje odredbe propisa Republike Hrvatske i ostalih internih akata Banke. Etička pravila banke predstavljaju

---

smjer koji treba slijediti tijekom obavljanja svakodnevnih zadataka, u odnosu s kolegama, poslovnim partnerima i ostalim zainteresiranim osobama u skladu s dobrom poslovnom reputacijom Banke i njenom ulogom na tržištu.<sup>33</sup> Banka očekuje od svojih radnika da se i u situacijama koje nisu posebno regulirane Etičkim kodeksom ponašaju transparentno, pošteno i profesionalno, u skladu s najvišim standardima odgovornog ponašanja. Propisivanje standardnih etičkih pravila je važan element Bančinog sustava odgovornog korporativnog upravljanja. Banka je u svom radu usmjerena na očuvanje vrijednosti vlasničkih dionica postizanjem visoke razine učinkovitosti i profitabilnosti u radu, uz primjenu adekvatnih mehanizama za upravljanje rizicima, postizanje potpune usklađenosti s relevantnim vanjskim propisima, a pridržavajući se pritom etičkih vrijednosti i načela sadržanih u Etičkom kodeksu. Banka i njezina Uprava su osobito posvećeni osiguravanju zakonitog poslovanja koje podrazumijeva poštivanje svih zakonskih propisa Republike Hrvatske i ostalih relevantnih vanjskih propisa, internih akata Banke i ugovornih obveza. Također, Banka i njezina Uprava osiguravaju poštivanje i primjenu zakona o suzbijanju korupcije pa su tako usvojili načelo nulte tolerancije prema korupciji i mitu, zauzimajući jasan stav o zabrani i neprihvatljivosti svih oblika korupcije i pružajući punu potporu suzbijanju korupcije unutar postojećeg regulatornog okvira, Banka je oblikovala svoj sustav korporativnog upravljanja s ciljem osiguranja povjerenja i zadovoljstva klijenata te povećanja vrijednosti za dioničare i društvene odgovornosti. Radi praćenja poštivanja etičkih pravila i pridržavanja zahtjeva o etičkom poslovanju, Banka je osnovala Etički odbor, tijelo koje redovno ispituje poslovanje Banke s aspekta poštivanja temeljnih etičkih načela i usvajanja očekivanih oblika ponašanja kako je definirano u Etičkom kodeksu. Banka omogućuje svakome da prijavi povredu Etičkog kodeksa (osobno ili u pisanom obliku putem pošte ili e-maila), a istovremeno poduzima sve što je potrebno kako bi se radnike koji prijavljuju povrede u Banci zaštitilo od diskriminacije i nepravednog postupanja. Smjernice i zahtjevi izneseni u Etičkom kodeksu utvrđuju obveze za članove Uprave i Nadzornog odbora Banke, za radnike Banke i pružatelje usluga. Za potrebe ovog Etičkog kodeksa, „pružatelji usluga“ uključuju predstavnike, stručnjake, posrednike, savjetnike, agente, podizvođače i dobavljače, zajedno s ostalim trgovačkim društvima i fizičkim osobama koji su s Bankom u drugom obvezno-pravnom odnosu. Sve gore navedene osobe i društva moraju poštivati i pridržavati se odredbi formuliranih u Etičkom kodeksu, za vrijeme trajanja radnog odnosa ili drugih ugovornih odnosa s Bankom, za vrijeme i izvan radnog vremena. Primjena etičkog kodeksa OTP banke sastoji se od Vrijednosti koje se mogu strukturirati



na sljedeći način:34

1. Zaštita imovine Banke

2. Zaštita reputacije Banke

- Zahtjevi u pogledu ponašanja

- Društveni mediji

- Politički angažman

3. Prikladan i pravilan postupak

- Antikorupcija

- Sukob interesa

4. Uzajamno uvažavanje

- Diskriminacija

- Uznemiravanje

5. Obveze Banke

- Financijsko izvještavanje

- Zakon o zaštiti tržišnog natjecanja

- Trgovina temeljem povlaštene informacije

- Povjerljivost

- Aktivnosti sprječavanja pranja novca i financiranja terorizma

- Sigurna i zdrava radna okolina.

---

## 4.2. ETIČKEN NORME I KODEKS ZAGREBAČKE BANKE

Kodeks profesionalnog postupanja sadrži načela kojih su se dužni pridržavati svi radnici i treće strane partneri Grupe UniCredit (dobavljači, posrednici, vezani zastupnici i sl.) u cilju osiguranja visokih standarda profesionalnog ponašanja te integriteta u obavljanju aktivnosti unutar Grupe UniCredit ili za Grupu UniCredit. Kodeksa su se dužni držati svi radnici banke kako bih njihovi klijenti bili posve zadovoljni. Sam kodeks opisuje koje ponašanje zaposlenik zagrebačke banke mora imati, koje su njegove odgovornosti i koliko mora čuvati važne informacije za sebe o poslovanju banke. Kodeks je napravljen u skladu s svim pravilima koje su važne za rad banke. Također zagrebačka banka ima i kodeks za riječnik i koje riječi sam zaposlenik može koristiti u banci. Opisani su i načini ponašanja u svim sektorima zagrebačke banke i kako i kojem sektoru se kako treba ponašati. U etičkom kodeksu stoji i zaštite klijenata i zbog čega je važno zaštititi klijentove podatke i interese. Zagrebačka banka je već dugi niz godina vodeća banka u Hrvatskoj; po kvaliteti proizvoda i usluga, tehnološkoj inovativnosti, mreži samouslužnih uređaja i uspješnim poslovnim rezultatima. U Hrvatskoj ima više od 60.000 pravnih osoba i više od 1,3 milijuna građana. Od 2002. Kao članica UniCredit Grupe, jedna od najuspješnijih financijskih grupacija u Europi, Zagrebačka banka je od ožujka 2018. također jedna od vodećih banaka u srednjoj i Istočnoj Europi (CEE)” (Zagrebačka banka, 2022). UniCredit Grupa očekuje visok standard profesionalnog postupanja od svojih radnika i drugih stručnjaka uključenih u aktivnosti koje su povezane s poslovanjem Banke ili koje se poduzimaju u ime UniCredit Grupe. Sve što radimo treba biti u skladu sa svim važećim zakonima i propisima, našim internim pravilima i profesionalnim standardima naše industrije, u skladu s našim načelima raznolikosti, pravičnosti i uključenosti kao strateškim sredstvima za naše poslovanje, rast, inovacije i rezultate, koja su također sastavni dio naše korporativne kulture. U zagrebačkoj banci njezinim radnicima i trećim stranama (u situacijama u kojima iste djeluju u ime UniCredit Grupe) Zabranjeno je da svojim klijentima, drugim ugovornim stranama ili radnicima pokušaju svjesno olakšati pokušaje prijevare, obmane ili drugih načina dovođenja u zabludu bilo kojeg nadležnog tijela, uključujući tijela porezne uprave. Dvije su najvažnije prednosti Grupe, naš ugled i održivost poslovanja. Zato nastojimo biti vrlo jasni u vezi s našim ulogama i odgovornostima unutar Grupe. To je ujedno i razlog zbog kojeg imamo obvezne programe edukacija i očekujemo od naših ljudi da ovladaju vještinama koje zahtijeva njihov posao, da bi svoj posao obavljali učinkovito, pažljivo i vodeći računa o osobnoj/etičkoj odgovornosti te stalno unapređivali svoje znanje o proizvodima, uslugama te internim procesima i procedurama. Uz navedeno, moramo poštovati i štititi imovinu koja je u

Vlasništvu same Grupe. Od kapitala i informacija o klijentima do poslovnih prostora i računa e-pošte, sva imovina Grupe treba se upotrebljavati samo u legitimne poslovne svrhe. Kao radnicima povjerena nam je odgovornost ispravne uporabe te imovine te se uvijek trebamo odnositi prema njoj s poštovanjem, čak i u slučaju prestanka našeg odnosa s Grupom. To uključuje ne samo materijalnu imovinu, nego i povjerljive informacije i intelektualno vlasništvo. Grupu može zastupati samo ovlašteno osoblje. Moramo upotrebljavati ime i vizualne prikaze brenda UniCredit u skladu s važećim internim politikama i smjernicama brenda te se prema njima uvijek moramo odnositi s poštovanjem i postupati u dobroj vjeri. Svaka komunikacija poslana u ime UniCredit Grupe mora uvijek biti točna te zadovoljavati sve mjerodavne propise. Isto vrijedi za našu interakciju sa svim tijelima državne vlasti. Davanje lažnih ili obmanjujućih izjava, prikrivanje ključnih podataka ili namjerno davanje netočnih informacija strogo je zabranjeno. Protuzakonit je svaki pokušaj izbjegavanja poreza u ime grupe. Kao aktivni članovi UniCredit Grupe, obvezni smo pravodobno pružati potpune, točne, istinite i transparentne informacije svim mjerodavnim poreznim tijelima. Neodgovarajuće rukovanje osobnim financijama (zaduživanje, kockanje, određene vrste ulaganja) i druge osobne aktivnosti mogu stvoriti reputacijski rizik za radnika. U obavljanju poslova i radnih zadataka zaposlenik postupa na način kojim čuva osobni ugled banke i povjerenje javnosti u instituciju Banke. U obavljanju osobnih poslova, ostvarenju ili unapređenju svojih osobnih interesa ili interesa osoba povezanih sa zaposlenikom zaposlenik se ne smije koristiti autoritetom Banke ili statusom zaposlenika Banke. Zaposlenik na društvenim mrežama i internetskim portalima ne istupa na način koji bi štetio interesima ili ugledu Banke. Zaposlenik vodi računa o osobnom izgledu i odijevanju na način primjeren poslovima koje obavlja. Zaposlenik čuva ugled Banke u sklopu njegova rada u radnim tijelima Europskog sustava središnjih banaka, institucijama i tijelima Europske unije, tijekom privremenog premještaja (secondment), provedbe twinning, TAIEX i drugih projekata tehničke suradnje te u sklopu suradnje i rada s ostalim financijskim institucijama u zemlji i inozemstvu. Odnos prema poslovnim partnerima odnosi se na sljedeće stavke u nastavku rada: suradnja i dijalog – poslovni partner uvijek mora biti u središtu pažnje. Samo u stalnom dijalogu mogu se shvatiti njegova stvarna očekivanja te održavati i unapređivati kvalitetne odnose. Kroz dijalog s poslovnim partnerima mogu se utvrditi profil rizika, polazišna osnova ponuđene usluge kako bi im se pružili osjećaj sigurnosti i povjerenja. Povjerenje i sigurnost – zaštita sigurnosti poslovnih partnera, njihovog poslovanja i imovine, jedna je od temeljnih obveza Zaštite. Tvrtka želi održavati odnos povjerenja te se obvezuje na: zaštitu osoba,

---

njihovih vrijednosti, podataka, internih organizacijskih procesa kako bi u potpunosti zadovoljili kriterije pouzdanosti, kontinuiteta i povjerljivosti.

### **4.3. ETIČKI NORME I KODEKS PRIVREDNE BANKE ZAGREB**

Privredna banka Zagreb u svojim etičkom kodeksima navodi koje su obaveze i zabrane djelatnika. Pod obaveze bi bilo samo ponašanje djelatnika, oblačenje u svakom sektoru uprave. Zabrane bi bile da se ne smiju otkrivati o onome što klijenti žele, a također da se ne govori o važnim informacijama banke. U svojem etičkom kodeksu banka navodi da je važno prijaviti sukobe interesa nadležnim tijelima. Također u etičkom kodeksu nastoji i kodeks transakcija kako je važno čuvati povjerljivosti transakcija i njegove informacije za koga su namijenjene, koji je iznos i zašto je došlo do transakcije. Djelatnicima banke u etičkom kodeksu je strogo zabranjeno prihvaćati punomoć bilo koga bio to netko blizak ili ne. Također u etičkom kodeksu je naglašeno kako postupati s dioničarima, medijima i sponzorima. Povlaštene informacije ne smiju se raspravljati na trgovinskim platformama, u dizalima, restoranima, kafićima, javnom prijevozu ili bilo kojem drugom javnom mjestu gdje ih drugi mogu čuti. Dijelite povlaštene informacije samo s onima koji imaju legitiman razlog da budu informirani i pobrinite se da svaki primatelj informacija bude uvršten na popis relevantnih/upućenih osoba s povlaštenim informacijama. Čuvajte svoje dokumente i svu radnu imovinu na sigurnom unutar i izvan radnog mjesta. Uvijek djelujuju u skladu s najvišim standardima integriteta, etike i profesionalnog ponašanja. Ako nisu sigurni smijuju li ili ne smijete dati ili prihvatiti dar, provjerite primjenjive politike ili se posavjetujte s rukovoditeljem. Izbjegavanje osobne transakcije koje bi se mogle protumačiti kao koruptivne radnje. Etičkim kodeksom PBZ Grupa izražava svoje vrijednosti i tome da se ponašanje pojedinca uskladi s njima, svjesna da uvažavanje društvenih i ekoloških zahtjeva doprinosi smanjenju izloženost kreditnom riziku, riziku usklađenosti i jačanju reputacije društva. U skladu s prihvaćenim načelima Global Compact Ujedinjenih naroda obvezujemo se: alagati za zaštitu ljudskih prava prema načelima iz Opće deklaracije iz 1948. Poštivati načela utvrđena temeljnim konvencijama Međunarodne organizacije rada, a posebice prava na kolektivno udruživanje i pregovaranje, zabranu prisilnog i dječjeg rada, te zabranu diskriminacije u vezi sa zapošljavanjem. Sudjelovati u borbi protiv korupcije, podržavaju i smjernice OECD-a (Organizacije za ekonomsku suradnju i razvoj) i antikorupcijska načela koja su ustanovili Ujedinjeni narodi 2003. godine, te primjenjivati politiku nulte stope tolerancije na korupciju. Osim toga: zahtijevaju potpunu transparentnost u ponašanju društva i potičemo

eliminiranje. Elemenata koji bi mogli dovesti do situacija sukoba interesa, „ak i onih potencijalnih. PBZ Grupa se obvezuje poticati, u svim „lanicama Grupe ñ također i u svrhu njihovog Pridruživanja spomenutih naĉela – i u svim zemljama u kojima posluje, ponašanje koje je Sukladno tim naĉelima. Također se zasluženo za proširenje vrijednosti i naĉela ovog Kodeksa i u društvima u kojima imamo manjinske vlasniĉke udjele i u zajedniĉkim pothvatima. Smatraju da je poštivanje osobnosti i dostojanstva svakog zaposlenika temelj za razvoj radnog okruženja protumaĉeno međusobnim povjerenjem, odanošću i doprinosom svakog zaposlenika. Smatraju da ponašanjem utemeljeno na slušanju i razmjeni ideja s njihovim dobavljaĉima potiče kontinuirano poboljšanje ovih odnosa, te ih jaĉa i stvara vrijednost za obje strane. Smatraju da jasan i transparentan stav doprinosi održavanju dugogodišnjih odnosa s njihovim dobavljaĉima. Uvjereni su da integritet mora „initi temeljnu pretpostavku dobrih suradnja. Kako bi se osigurala implementacija Etiĉkog kodeksa, Banka se obvezuje da formuliirati i implementirati operativne politike za svako podruĉje aktivnosti koje ima znaĉenje etiĉki i reputacijski utjecaj. U Banci je na snazi interni Kodeks ponašanja koji u skladu s etiĉkim naĉelima i vrijednostima iz ovog Kodeksa definira osnovna pravila ponašanja direktora, zaposlenika i savjetnika u provedbi i zaštite vrijednosti Etiĉkog kodeksa. Model kojeg primjenjuje PBZ Grupa temelji se na individualnoj odgovornosti organizacijskih jedinica koje ostvaruju reputacijsku vrijednost društveno odgovornog ponašanje.

#### **4.4. ETIĀKI KODEKS**

Etiĉki kodeks se odnosi na sam odnos s klijentima i s njihovim vrijednostima da sve informacije koje banka ima o njima neĉe izlaziti u javnost nego da se strogo ĉuvaju. Zaposlenici imaju napisan pravilnik ponašanja u svakom sektoru, odnose s klijentima, naĉine odjevanja i naravno naĉin ponašanja kada su u pitanju transakcije. Također u etiĉkom kodeksu stoji zabrana primanja mitova i korupcije. Također jedan dio kodeksa govori o ljudskim pravima i koliko su oni važni u bankarskom sektoru. Također se mora prijaviti svaki sukob interesa zbog posljedica koje mogu nastati. Etiĉki kodeks govori također koliko je važna zaštita okoliša i koliko je važan doprinos društvu. Vrlo važno je da imamo odgovornost prema svojem sektoru u kojem radimo, i dostojanstvo tog sektora da držimo. U suvremenoj literaturi ĉesto se naglašava razlika između etiĉkih kodeksa, kodeksa U suvremenoj literaturi ĉesto se naglašava razlika između etiĉkih kodeksa, kodeksa ponašanja te kodeksa normi i pravila kojima se uređuje ponašanje službenika. Etiĉki kodeksi navode ključne vrijednosti i

---

načela. Oni su općenitog su karaktera, uglavnom su vrlo apstraktni i ne bave se pitanjima primjene postavljenih vrijednosti u konkretne situacije. Suprotno tomu, kodeksi ponašanja postavljaju specifične standarde ponašanja koji se očekuju u konkretnim i stvarnim situacijama. Oni pokazuju kako određena načela i vrijednosti treba primijeniti u praksi i pokušavaju predvidjeti i spriječiti određena neprihvatljiva ponašanja. Ako kodeksi ponašanja opisuju djelovanja na radnom mjestu, etički kodeksi su generalni vodiči za odlučivanje o tim akcijama. Najviši stupanj konkretnosti imaju kodeksi normi i pravila koji postavljaju zahtjeve u pogledu ponašanja službenika i navode sankcije u slučaju povrede tih zahtjeva. Riječ etički kodeks dolazi od grčke riječi *ethos* (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi *codex* (zakonik) te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih od nedopuštenih postupanja.<sup>20</sup> Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja koji se moraju pridržavati zaposlenici tvrtke, a od velikog značaja za poslovanje jer će svaka tvrtka koja posluje etično biti prepoznata kao poželjni partner potrošačima i poslovnim subjektima te biti shvaćena kao društveno odgovorna. Usvajanje etičkog kodeksa i primjena načela društveno odgovornog poslovanja profitabilno je ulaganje u dugoročni razvoj. Uvođenje programa etike u poslovanju nailazi na brojne izazove zbog različitih tržišta i lokalnih tradicija, kulturnih, socijalnih obilježja te različitih zakonskih i drugih propisa.<sup>21</sup> većina ljudi priznaje da usvajanje etičkog kodeksa ne znači automatski i vladavinu morala u struci. Ipak, kodeksi pokazuju kako većina lidera i članova iskreno želi unaprijediti etičke norme i odrediti kriterije za ocjenjivanje individualnog ponašanja. Ali, valja imati na umu kako sam kodeks ne znači puno ako nije praćen odgovornošću, obrazovanjem i provedbom u praksi. Standardi za društveno odgovorno ili etično ponašanje uključeni su u saponasjanja te kodeksa normi i pravila kojima se uređuje ponašanje službenika. Etički kodeksi navode ključne vrijednosti i načela. Oni su općenitog su karaktera, uglavnom su vrlo apstraktni i ne bave se pitanjima primjene postavljenih vrijednosti u konkretne situacije. Suprotno tomu, kodeksi ponašanja postavljaju specifične standarde ponašanja koji se očekuju u konkretnim i stvarnim situacijama. Oni pokazuju kako određena načela i vrijednosti treba primijeniti u praksi i pokušavaju predvidjeti i spriječiti određena neprihvatljiva ponašanja. Ako kodeksi ponašanja opisuju djelovanja na radnom mjestu, etički kodeksi su generalni vodiči za odlučivanje o tim akcijama. Najviši stupanj konkretnosti imaju kodeksi normi i pravila koji postavljaju zahtjeve u pogledu ponašanja službenika i navode sankcije u slučaju povrede tih zahtjeva. Etički kodeks je dokument koji potiče moralno ispravno ponašanje, pošteno poslovanje i integritet. Svrha etičkog kodeksa je promicanje dobrog, tj. Moralno ispravnog ponašanja zaposlenika kao što je poštenje,

nepristranost, odgovornost, savjesnost, pravednost, uvažavanje i nediskriminiranje, suradnja i stručnost, a s ciljem ostvarivanja zajedničkog dobra. Implementacija etike u poslovanje poduzeća donosi poduzeću mnogo prednosti, iako je sam proces implementacije dosta zahtjevan i potrebno je zadovoljiti niz uvjeta. Za osnivanje etičkog poduzeća potrebno je poštivanje etičkih principa i kriterija; isticanje vrijednosti i misije poduzeća, kodeks etike te pravilnici etičkog ponašanja, postavljanje etičkog odbora i etičkog povjerenika, etičke edukacije i treninzi, provjera etičnosti kandidata prilikom zapošljavanja i dr. Na prikazanim primjerima implementacije etike, može se utvrditi kako su poduzeća u suvremenom poslovanju sve više svjesnija društveno odgovornog poslovanja, njegove važnosti, etičkog poslovanja te etičke odgovornosti prema svojim zaposlenicima, ali i prema partnerima i javnosti. Također, vidljivo je kako su svi etički kodeksi javno dostupni na mrežnim stranicama poduzeća te vidljivi svim zainteresiranim stranama.

---

## 5. ZAKLJUČAK

Može se reći da etika i poslovno upravljanje danas idu zajedno. Ima sve više dokaza da etika i etično poslovanje polako zauzimaju svoje mjesto u poslovanju poduzeća. Danas bi svaki vođa odnosno menadžer u poduzeću morao biti svjestan mjesta gdje radi, okoline koja ga okružuje. On mora djelovati u skladu s odgovornim ponašanjem, a ne promatrati poduzeće u kontekstu maksimizacije profita. Menadžer u poduzeću trebao bi imati određene etičke principe kojih bi se trebao držati u poslovanju i kod donošenja odluka. Pokazalo se kako poslovanja koja imaju dobru reputaciju konkurentnija su, mogu imati i više cijene, privlače češće potrošače, povećavaju svoje udjele u tržištima i privlače investitore. Dobra korporacijska reputacija utječe na odluke dioničara i na taj način direktno utječe na financijske rezultate poslovanja. Također, društvena odgovornost poduzeća postaje sve važnija sastavnica uspješnog poslovanja jer donosi brojne koristi, poput povećanja tržišnog udjela, jačanja konkurentnosti i prepoznatljivost među potrošačima. Treba uskladiti interese s jedne, i resurse poduzeća s druge strane. Pritom se kao nezabobilazan i važan činitelj javlja vođa kao subjekt čije su etične prakse izrazito značajne za bankarski sektor. Moj konačni zaključak je da je banka važna za bankarski sektor i da je etički kodeks vrlo važan. Po mojem mišljenju spoj troje velikih ekonomista je vrlo poučan jer po svakome dobivamo jedan dio dostojanstva i odgovornosti. Treba razmišljati o postizanju i zadržavanju zadovoljstva kupca, zaposlenika i dioničara i to na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Da bi organizacija uspjela u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja. Organizacije koje uspiju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i efikasnosti imaju čedugoročnu perspektivu rasta i razvoja. Također, društvena odgovornost poduzeća postaje svevažnija sastavnica uspješnog poslovanja jer donosi brojne koristi, poput povećanja tržišnog udjela, jačanja konkurentnosti i prepoznatljivost među potrošačima. Treba uskladiti interese s jedne, i resurse poduzeća s druge strane. Pritom se kao nezabobilazan i važan činitelj javlja vođa kao subjekt čije su etične prakse izrazito značajne za cijeli ekonomski sektor. Vođa također ima veliku ulogu u rješavanju etičkih dilema, a da bi se skinuo taj teret s ramena vođe, potrebno je definirati pravila ponašanja i osigurati sustav kroz kojeg se rješavaju problematična etična pitanja. "Svijet slomi svakoga i nakon toga mnogi su jaki na lomljenim mjestima." – Ernest Hemingway (Zbogom oružju)<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Ernest Hemingway (Zbogom oružju)



## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: ANTE BIJELIĆ**

**Matični broj studenta: 026804879**

**Naslov rada: ETIČKE NORME I NJIHOV MORALNI TEMELJ U KODEKSIMA ZNAČAJNIH BANAKA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Tijekom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

Ana Aleksić – Poslovna etika – Element uspješnog poslovanja

<https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496>

[http://www.scp.hr/file/ETIKA%204\\_razred%20svi%20-%202015.pdf](http://www.scp.hr/file/ETIKA%204_razred%20svi%20-%202015.pdf)

### 7.1 KNJIGE I ČLANCI

Ana Aleksić, dipl. oec. POSLOVNA ETIKA – ELEMENT USPJEŠNOG POSLOVANJA

### 7.2 INTERNETSKI IZVORI

[https://www.google.hr/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/eticki\\_kodeks.pdf&ved=2ahUKEwiU8rnVz7v5AhXWuKQKHbSUDK4QFnoECBYQAAQ&usg=AOvVaw3jfBh0ETPmQ\\_MPIaWSNoYp](https://www.google.hr/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.otpbanka.hr/sites/default/files/doc/eticki_kodeks.pdf&ved=2ahUKEwiU8rnVz7v5AhXWuKQKHbSUDK4QFnoECBYQAAQ&usg=AOvVaw3jfBh0ETPmQ_MPIaWSNoYp)

<https://www.zaba.hr/home/o-nama/statut-i-eticki-kodeks>

[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/Odrzivi\\_razvoj/eticki\\_kodeks\\_2017\\_hrv-\(1\).docx&ved=2ahUKEwiC8KChtrz5AhUtgV0HHZSZAAAQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw38c1uqR-qb0JFleDNyfO33](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.pbz.hr/document/documents/PBZ/Odrzivi_razvoj/eticki_kodeks_2017_hrv-(1).docx&ved=2ahUKEwiC8KChtrz5AhUtgV0HHZSZAAAQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw38c1uqR-qb0JFleDNyfO33)

<https://www.rba.hr> > etički kodeks

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

**Slika 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije**

**Slika 2. Proces donošenja etične odluke**