

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**ETIČKI IZAZOVI MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA LJUDSKIH  
POTENCIJALA NA PRIMJERU IT SEKTORA U BIH**

SARAJEVO, april 2024.

IRMA HODŽIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

## **IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA**

Ja, Irma Hodžić, student/studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 5497-HRM/21 na programu Zajednički Master program sa Ekonomskim fakultetom Sveučilišta u Zagrebu "MA+1", smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

### **ETIČKI IZAZOVI MEĐUNARODNOG MENADŽMENTA LJUDSKIH POTENCIJALA NA PRIMJERU IT SEKTORA U BIH**

pod mentorstvom prof. Dr Zijada Rahimić izradio/izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao/predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 15.04.2024.

Potpis studenta/studentice:

## SAŽETAK

U ovome radu se istražuje značaj etičkih smjernica i politika unutar organizacija, fokusirajući se na njihov uticaj na upravljanje ljudskim potencijalima i organizacijsku kulturu. Studija istražuje uspostavu etičkih kodeksa i politika, njihovu komunikaciju zaposlenicima i njihovu primjenu u svakodnevnim praksama. Također istražuje etičke izazove u menadžmentu ljudskih potencijala, naglašavajući ulogu etičkog obrazovanja i podizanja svijesti među zaposlenicima. U radu istraživanje ističe ključnu ulogu etičke organizacijske kulture kao temelja poslovnog uspjeha i istražuje utjecaj makro i mikrookolišnih faktora, uključujući zakone, kulturu, religiju i individualne karakteristike zaposlenika, na oblikovanje etičkog ponašanja unutar radnog okruženja. Pored glavnih tema istraživanja, u radu smo se se fokusirali na primjenu etičkih načela i standarda u ključnim funkcijama ljudskih potencijala, poput etičkih praksi u zapošljavanju i selekciji, kao i izgradnja pozitivnog korporativnog imidža putem etičkih praksi. Istraživanje također ulazi u koncept društveno odgovornog poslovanja (DOP) i njegove interne komponente, s naglaskom na stvaranje fer i inkluzivnog radnog okruženja. Osim toga, rad se bavi izazovima upravljanja raznolikošću na radnom mjestu, fluktuacijom zaposlenika, zadovoljstvom zaposlenika, važnošću obuke i razvoja za rast zaposlenika i organizacijski uspjeh te implementacijom fer i transparentnih praksi nagrađivanja i naknade.

Rad proširuje svoj fokus na sektor informacijske tehnologije u Bosni i Hercegovini, istražujući njegov razvoj i izazove s jedne strane, te utjecaj međunarodnih IT kompanija na tržište rada i etičke prakse u zemlji s druge strane. Kompanije čiji zaposlenici učestvuju u istraživanju posluju na međunarodnom nivou, pri čemu su timovi u tim kompanijama geohibridni, no uzorak istraživanja čine isključivo zaposlenici u Bosni i Hercegovini. Empirijski dio istraživanja pruža dublje razumijevanje važnosti etike u organizacijama i upravljanju ljudskim potencijalima. Korištena metodologija, koja uključuje znanstvene metode, mjerni instrumentarij i analizu podataka, omogućila je stvaranje kvantitativnih uvida kroz anketu provedenu među 186 ispitanika. Istraživanje, slično radu Kapteina (2008), pridonosi razumijevanju faktora koji utiču na etičko ponašanje na radnom mjestu. Rezultati istraživanja ukazuju na pozitivan uticaj nacionalne kulture na uspješnost primjene etičkih standarda u organizacijama u Bosni i Hercegovini. Ključni faktori poput nivoa zadovoljstva i svijesti zaposlenih, visine primanja te odnosa povjerenja pokazali su se značajnima u povezanosti između nacionalne kulture i implementacije etičkih normi.

Istraživanje doprinosi dubljem razumijevanju važnosti etike u organizacijama i menadžmentu ljudskih potencijala, pružajući uvid u mnoge faktore koji utiču na etičko ponašanje na radnom mjestu, te nudi vrijedne spoznaje organizacijama i istraživačima koji teže promovisati etičke prakse i stvaranje pozitivnog radnog okruženja.

**Ključne riječi:** Poslovna Etika, Organizacijska Kultura, Upravljanje Ljudskim Potencijalima, IT Sektor, Bosna i Hercegovina.

## ABSTRACT

This research explores the significance of ethical guidelines and policies within organizations, focusing on their impact on human resource management and organizational culture. The study delves into the establishment of ethical codes and policies, their communication to employees, and their implementation in everyday practices. It also investigates the ethical challenges in human resource management, emphasizing the role of ethical training and awareness-raising among employees. The research highlights the critical role of an ethical organizational culture as the foundation for business success and examines the influence of macro and micro-environmental factors, including laws, culture, religion, and individual employee characteristics, on shaping ethical behavior within the workplace. Furthermore, it explores the application of ethical principles and standards in essential HR functions, such as ethical practices in hiring and selection, as well as the construction of a positive corporate image through ethical practices. Additionally, it addresses the challenges of managing diversity in the workplace, employee turnover, job satisfaction, the importance of training and development for employee growth and organizational success, and the implementation of fair and transparent reward and compensation practices.

The paper expands its focus to the information technology sector in Bosnia and Herzegovina, exploring its development and challenges on one hand, and the impact of international IT companies on the labor market and ethical practices in the country on the other hand. Companies whose employees participate in the research operate at an international level, with geohybrid teams, yet the sample for the study consists exclusively of employees in Bosnia and Herzegovina. The empirical part of the research provides a deeper understanding of the importance of ethics in organizations and human resource management. The methodology, including scientific methods, measurement tools, and data analysis, enabled the generation of quantitative insights through a survey conducted among 186 participants. Study, similar to the work by Kaptein (2008), contributes to understanding the factors influencing ethical behavior in the workplace. The research results indicate a positive influence of national culture on the successful implementation of ethical standards in organizations in Bosnia and Herzegovina. Key factors, employee satisfaction, awareness levels, income levels, and trust relationships have proven significant in the connection between national culture and the implementation of ethical norms.

Research contributes to a deeper understanding of the importance of ethics in organizations and human resource management, shedding light on the multifaceted factors that influence ethical behavior in the workplace, and offers valuable insights for organizations and researchers aiming to promote ethical practices and create a positive work environment.

**Keywords:** Ethics, Organizational Culture, Human Resource Management, IT sector, Bosnia and Herzegovina

## SADRŽAJ

POPIS TABELA.....	vi
POPIS GRAFIKA .....	vii
POPIS PRILOGA .....	vii
1. UVOD .....	1
1.1. Problem i predmet istraživanja.....	1
1.2. Cilj rada i hipoteze istraživanja.....	4
1.3. Očekivani naučni doprinos rada.....	6
2. VAŽNOST ETIČKIH SMJERNICA I POLITIKA U ORGANIZACIJAMA.....	7
2.1. Uspostavljanje etičkih kodeksa i politika.....	7
2.2. Komunikacija etičkih smjernica zaposlenicima .....	9
2.3. Provođenje etičkih smjernica u svakodnevnoj praksi .....	10
2.4. Etika i menadžment ljudskih potencijala .....	11
2.4.1. Etički izazovi u međunarodnom i menadžmentu ljudskih potencijala ....	12
2.4.2. Etičko ponašanje u organizaciji.....	16
3. ETIČKA ORGANIZACIJSKA KULTURA .....	17
3.1. Etička organizacijska kultura: temelj poslovnog uspjeha .....	18
3.2. Etička klima i kultura u organizacijama: razlike i značaj .....	19
3.3. Razvoj etičke organizacijske kulture.....	19
3.4. Doprinos poslovne etike na organizacijski uspjeh .....	20
3.5. Uloga makrookoline na oblikovanje etičkog ponašanja zaposlenika .....	21
3.5.1. Zakoni i propisi.....	21
3.5.2. Kultura .....	21
3.5.3. Religija .....	22
3.6. Uloga mikrookoline na oblikovanje etičkog ponašanja zaposlenika .....	22

3.6.1.	Lične vrijednosti zaposlenika .....	23
3.6.2.	Spol zaposlenika .....	23
3.6.3.	Dob zaposlenika.....	24
3.6.4.	Stepen obrazovanja zaposlenika .....	25
4.	ETIKA I PRAKSE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA.....	25
4.1.	Etička praksa zapošljavanja i selekcije.....	26
4.2.	Etička praksa obuke i razvoja za rast zaposlenika .....	28
4.3.	Pravedne i transparentne prakse nagrađivanja i naknade .....	29
4.4.	Zadovoljstvo zaposlenika.....	31
4.5.	Upravljanje različitošću na radnom mjestu .....	33
4.6.	Stvaranje poštenog i inkluzivnog radnog mjesta .....	34
4.7.	Etički aspekt fluktuacije i apsentizma zaposlenika.....	35
5.	IT SEKTOR U BIH.....	37
6.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE .....	39
6.1.	Metodologija istraživanja .....	39
6.2.	Upotreba znanstvenih metoda u završnom radu .....	41
6.3.	Metodologija analize podataka .....	41
6.4.	Uzorak istraživanja .....	42
6.5.	Analiza rezultata istraživanja .....	43
6.6.	Provjera postavljenih hipoteza .....	62
6.7.	Rezultati i ograničenja istraživanja.....	64
6.8.	Preporuke istraživanja .....	65
7.	ZAKLJUČAK.....	66
	REFERENCE .....	71
	PRILOZI.....	1

## POPIS TABELA

Tabela 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika (uzorka) .....	43
Tabela 2. Karakteristike sektora i kompanija unutar uzorka.....	44
Tabela 3. Pearson test za potvrđivanje prve pomoćne hipoteze “primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih”.....	47
Tabela 4. Statistički pregled rezultata za potvrđivanje prve pomoćne hipoteze “primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih” .....	47
<i>Tabela 5. Sumarni model višestruke regresije za prvu pomoćnu hipotezu .....</i>	<i>49</i>
Tabela 6. ANOVA test u regresiji za prvu pomoćnu hipotezu .....	49
Tabela 7. Rezultati višestruke regresije za prvu pomoćnu hipotezu .....	50
Tabela 8. Efikasnost implementacije etičkog kodeksa u smanjenju prijava neetičkog ponašanja u HR sektoru .....	50
Tabela 9. Statistički pregled rezultata za potvrđivanje druge pomoćne hipoteze “implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih” .....	51
Tabela 10. Pearson test za potvrđivanje druge pomoćne hipoteze “implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih” .....	52
Tabela 11. Sumarni model višestruke regresije za drugu pomoćnu hipotezu.....	53
Tabela 12. ANOVA test u regresiji za drugu pomoćnu hipotezu .....	54
Tabela 13. Rezultati višestruke regresije za drugu pomoćnu hipotezu .....	54
Tabela 14. Statistički pregled rezultata za potvrđivanje treće pomoćne hipoteze “nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda” .....	55
Tabela 15. Pearson test za potvrđivanje treće pomoćne hipoteze “nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda”.....	55

Tabela 16. Sumarni model višestruke regresije za treću pomoćnu hipotezu .....	57
Tabela 17. ANOVA test u regresiji za treću pomoćnu hipotezu.....	57
Tabela 18. Rezultati višestruke regresije za treću pomoćnu hipotezu .....	57
Tabela 19. Statistički pregled rezultatata za potvrđivanje osnovne hipoteze “Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura” .....	58
Tabela 20. Pearson test za potvrđivanje osnovne hipoteze “Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura” .....	59
Tabela 21. Sumarni model višestruke regresije za glavnu hipotezu .....	60
Tabela 22. ANOVA test u regresiji za glavnu hipotezu.....	61
Tabela 23. Rezultati višestruke regresije za glavnu hipotezu .....	61
Tabela 24. Potvrđivanje istraživačkih hipoteza.....	63

## **POPIS GRAFIKA**

Grafik 1. Geografska regija direktnog nadređenog .....	44
Grafik 2. Postojanje etičkih kodeksa (formalni dokument) .....	45
Grafik 3. Postojanje jasnih pravila o sankcionisanju neetičkog ponašanja.....	46
Grafik 4. Mogućnost prijave neetičkog ponašanja u organizaciji.....	46
Grafik 5. Postojanje obuke za zaposlene o etičkom kodeksu (ili sličnom) unutar organizacije .....	56

## **POPIS PRILOGA**

Prilog 1. Istraživačka anketa .....	1
-------------------------------------	---



# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Danas znamo da su ljudski potencijali najvažniji resurs svake organizacije i da oni imaju vjerovatno najveći uticaj na poslovanje. Internacionalizacija i globalizacija u poslovanju su posebno naglašene predhodnih par desetljeća, te s time dolaze i novi etički izazovi i problemi sa kojima se susrećemo. Ljudski potencijali predstavljaju ključni faktor uspjeha internacionalnih korporacija i međunarodnog poslovanja, te se upravljanje ljudskim potencijalima u međunarodnom okruženju susreće sa brojnim izazovima (Rahimić i Podrug, 2013). Poslovna etika bila je predmet mnogih istraživanja u savremenoj literaturi. Biznis se može i mora vrednovati i sa stanovišta moralnog ponašanja, a ne samo iz perspektive ekonomske efikasnosti (Georgescu, 2012). Odnosi između društva i kompanija sve više karakteriše društveni zahtjev za usklađenošću sa etičkim propisima. Kompanije su odgovorne za ponašanje svojih zaposlenih, što povećava nivo za unutrašnjim upravljanjem. U skladu s tim mnoge kompanije donose etičke propise koji utiču na razvoj menadžmenta ljudskih potencijala (Kotzian *et al.*, 2021).

Međunarodni menadžment ljudskih potencijala i nacionalni menadžment ljudskih potencijala obuhvaćaju iste aktivnosti, međutim ključna razlika između njih proizilazi iz poslovanja i zapošljavanja saradnika različitih nacionalnosti. Menadžment ljudskih potencijala u današnjem vremenu, baveći se sve više i više multikulturološkom radnom snagom u okvirima jedne države sve više poprima karakteristike međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. To znači da možemo primjeniti znanja iz nacionalnog menadžmenta ljudskih potencijala i iskoristiti ih za efikasniji međunarodni menadžment ljudskih potencijala. U praksi na globalnom nivou, trenutno raste interesovanje za poslovnom etikom, jer je to postala važna potreba u svim poslovnim funkcijama u organizacijama, posebno menadžmentu ljudskih potencijala. Funkcija ljudskih potencijala bavi se značajnom aktivnošću u kompaniji, a to je poboljšanje performansi i stjecanje konkurentne prednosti. Stoga, prakse upravljanja ljudskim potencijalima treba primjenjivati na osnovu etičkih principa kao što su pravičnost, transparentnost i jednake mogućnosti. Autor Al-Tarawneh (2020) u svojoj studiji analizira stepen posvećenosti poslovne etike u okviru aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima u industrijskim kompanijama. Rezultati studije su pokazali da postoji visok stepen posvećenosti poslovne etike u svim praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Rezultati studije su pokazali da postoji visok stepen posvećenosti poslovne etike u svim praksama menadžmenta ljudskih potencijala u smislu zapošljavanja, odabira, obuke, kompenzacije i ocjenjivanja rada zaposlenih. (Al-Tarawneh, 2020)

Globalizacija je prepoznata kao ključni faktor za međunarodni menadžment ljudskih potencijala, a prema Yipu (1995), četiri glavna pokretača globalizacije su globalno tržište, troškovi proizvodnje i radne snage, pravila vlade i postupci konkurenata.

Sa rastom velikih i kompleksnih multinacionalnih kompanija i poslovanjem u sve većem broju zemalja, menadžeri ljudskih potencijala suočavaju se s novim etičkim izazovima. Konkretno, miješanje jezika, kultura i načina poslovanja stvara kompleksnost izazova koji zahtjevaju pažljivo razmatranje. Danas menadžeri ljudskih potencijala moraju donositi teške odluke kako bi premostili kulturološke razlike te kako bi stvorili sklad unutar kompanije i osigurali da kompanija posluje u okviru prihvatljivih praksi u svakoj zemlji u kojoj posluje (Zhrng, 2019). Martin i Woldring (2001) tvrde da etički aspekti i problemi upravljanja ljudskim potencijalima mogu biti interpretirani na nekoliko nivoa: makro (društveni i ekonomski sistem); mezzo (nivo korporacije i upravljanja ljudskim potencijalima); i mikro (individualni) nivo. Značajni razlozi mnogih problema u kompanijama, kao što su nezadovoljstvo radnika, velika fluktuacija radne snage, neuspjeh u obezbjeđivanju i poboljšanju kvaliteta, neuspjeh u obuci zaposlenih, loša inovativnost, vezani su za primjenu poslovne etike. Kada kompanija uspostavi sistem upravljanja temeljen na etičkim principima, njezina poslovna etika postaje od strateške važnosti. Ovakav sistem omogućuje da kompanija učinkovito odgovori na zahtjeve svih ključnih interesnih grupa - poput potrošača, zaposlenika, dioničara i konkurenata, ali i drugih interesnih grupa koje su na neki način povezane s organizacijom indirektno (zajednica i okruženje, tj. društvo) (Đurković i Marić, 2010). Posljednjih decenija došlo je do značajnih promjena u većini razvijenih zemalja u strukturi rada i radnom okruženju kompanija. Promijenio se sastav njihove radne snage, te se javlja sve veća raznolikost zaposlenika u tim kompanijama. (McMurray i Scott, 2013). Radnici širom svijeta postali su mobilniji, a udaljenosti i fizički prostor više nisu prepreka mobilnosti radne snage. Zaposlenici koji se slobodno kreću iz jednog kulturnog okruženja u drugo donose sa sobom svoje domaće vrijednosti koje utječu na njihov način rada i ponašanja. Posljednjih godina istraživači iz različitih kulturnih krugova analizirali su specifičan utjecaj na radnu etiku. Rezultati različitih istraživanja ukazuju da menadžeri ljudskih potencijala trebaju poticati veću mobilnost radne snage u kontekstu multikulturalnih i međunarodnih kompanija. Odjel upravljanja ljudskim potencijalima unutar kompanije potrebno je prilagoditi interkulturalnom profilu zaposlenika kako bi se osigurala odgovarajuća pripremljenost novih radnika i postigao željeni rezultat kompanije. (Chašovschi, 2016). U današnjoj globalnoj ekonomskoj situaciji, međunarodno upravljanje ljudskim potencijalima suočava se s iznimnim pritiskom da postane inovativnije, efikasnije i učinkovitije. Novi pristupi koji se pojavljuju u vezi s primjenom informatičke tehnologije uključuju 'e-HR' (Upravljanje ljudskim potencijalima osnaženo elektronikom), samouslužne portale i obećanja poboljšanja usluga predstavljena kao različite 'vrijedne ponude' upravljanja ljudskim potencijalima (Francis *et al.*, 2014). Studija koju je provela grupa autora Francis *et al.*, (2014) ukazuje na to da korištenje „e-HR“ aplikacija ima negativan uticaj na etičke principe upravljanja i poslovnu etiku, posebno u multinacionalnim kompanijama. Parkes i Davis (2013) razmatraju ulogu upravljanja ljudskim potencijalima u etici i društvenoj odgovornosti i pitanjima zašto se, uprkos prihvatanju uloge u etičkom upravljanju, pojavljuje profesija koja oklijeva da prihvati svoje odgovornosti u ovoj oblasti. Studija istražuje kako profesionalci upravljanja ljudskim potencijalima vide svoju ulogu u odnosu na etičko upravljanje organizacijom. Istraživanje je provedeno na 113 profesionalaca

sa sjedištem u Velikoj Britaniji, koji rade kako u domaćim tako i u multinacionalnim korporacijama, kako bi se istražile percepcije uloge upravljanja ljudskim potencijalima u održavanju etičkog i društveno odgovornog djelovanja u organizacijama, te kako bi se identifikovale karakteristike organizacionog okruženja koje može pomoći ili spriječiti da se ova uloga efikasno obavlja. Rezultati ukazuju na to da iako postoji jasno razumijevanje očekivanja etičkog upravljanja, profesionalci se često suočavaju sa poteškoćama u ispunjavanju ove uloge zbog konkurentskih tenzija i percepcije njihove uloge u njihovim organizacijama (Parkes i Davis, 2013). Bosna i Hercegovina se nalazi među zemljama koje su na dnu ljestvice kada je u pitanju uspješnost ekonomije i poslovnog okruženja u Evropi. U BiH nam nedostaje kvalificiranih ljudskih potencijala koji su neophodni za razvoj industrija od globalnog značaja. To ograničava mogućnost korištenja modernih tehnologija i usporava ekonomski napredak zemlje. (Arnaut i Jerković, 2019). Svakako jedan od glavnih problema razvoja ljudskih potencijala jeste i visok nivo neetičnosti koji ima za posljedicu nezaposlenost i niske plate koje "tjeraju" mlade stručnjake iz zemlje (Arnaut i Jerković, 2019). Prema Arnaut i Jerković (2019), IT sektor predstavlja značajnu razvojnu priliku za Bosnu i Hercegovinu. Ovaj sektor je posebno pogodan za manje, otvorene ekonomije, jer ne zahtijeva velika infrastrukturna ulaganja. Interesantno je da je nivo etičke prakse u upravljanju ljudskim potencijalima u ovom sektoru na visokom nivou, čak i u poređenju sa BiH tržištem općenito. Stvaranjem povoljnijeg okruženja za IT sektor, BiH bi mogla izvoziti "znanje" u obliku različitih IT proizvoda i usluga. Međunarodno upravljanje ljudskim potencijalima je složeno i višestruko polje koje zahtijeva duboko razumijevanje kulturnih, pravnih i etičkih aspekata upravljanja zaposlenima na raznim lokacijama. Kako organizacije nastavljaju da šire svoje poslovanje na globalnom nivou, važnost etičkih razmatranja u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala postaje sve očiglednija.

Fokus rada baziran je na sveobuhvatnom istraživanju etičkih izazova sa kojima se suočavaju organizacije u kontekstu međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. Kroz detaljno ispitivanje ključnih tema kao što su regrutovanje, zapošljavanje i selekcija kandidata, te diskriminacija i raznolikost, ovaj rad treba da pruži dublje razumijevanje etičke stvarnosti upravljanja zaposlenima u globalizovanom svijetu. Predmet rada jeste uloga nacionalnih različitosti u međunarodnim organizacijama u kontekstu implementacije etičkih standarda i njen uticaj na organizacijske aspekte. Problem koji istraživanje adresira jeste razumijevanje kako nacionalne različitosti unutar međunarodnih organizacija, posebno u IT sektoru u Bosni i Hercegovini, tj. u kompanijama koje posluju na međunarodnom tržištu (SAD, zapadna i istočna Evropa), kao i na području Bosne i Hercegovine, poput Virgin Pulse-a, Symphony-a i Authority Partners-a, utiču na uspjeh primjene etičkih standarda i njihovu povezanost s međuljudskim odnosima, zadovoljstvom zaposlenika i edukacijom o etičkim normama. Rad će se fokusirati na različite etičke dileme i izazove koji se javljaju u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, kao i na načine kako ih prevazići. Uz to, uzorak će činiti zaposlenici u Bosni i Hercegovini koji rade u geohibridnim timovima s kolegama i menadžerima na različitim lokacijama diljem svijeta.

## 1.2. Cilj rada i hipoteze istraživanja

Kada je riječ o ciljevima istraživanja, oni mogu biti općeniti ili specifični. U ovom istraživanju, opći cilj je analizirati nivo primjene etičkih propisa u upravljanju ljudskim potencijalima u kompanijama u IT sektoru u Bosni i Hercegovini, koje posluju na međunarodnom nivou, i unutar kojih su operativni timovi geohibridni. Ipak, uzorak zaposlenika koji ispunjavaju anketu ograničen je samo na Bosnu i Hercegovinu, a ankete su popunjene u saradnji sa njihovim menadžerima s drugih geografskih lokacija. Osim toga, opći cilj je i proširiti razumijevanje etičkih izazova koji se javljaju u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala ali i kreiranje mogućih rješenja za prevladavanje tih izazova. Cilj istraživanja je da ukaže kompanijama važnost obavljanja svojih aktivnosti u skladu sa poslovnim moralom, dobrom poslovnom praksom i načelima savjesnosti i poštenja.

Posebni ciljevi ovog istraživanja su:

- Definirati i analizirati etičke izazove u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima
- Istražiti načine upravljanja ljudskim potencijalima u BiH kompanijama iz IT sektora
- Provesti istraživanje, među zaposlenima i menadžmentom u kompanijama u BiH
- Dati preporuke za efikasniju primjenu etičkog upravljanja ljudskim potencijalima

Osnovna hipoteza rada glasi: Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura.

- Zavisna varijabla: uspjeh primjene etičkih standarda.
- Nezavisna varijabla: karakteristike nacionalnih kultura.

Indikatori:

Karakteristike nacionalnih kultura:

- Procenat zaposlenih različitih nacionalnosti ili porijekla.
- Raznolikost jezika i obrazovne strukture unutar organizacije.

Uspjeh primjene etičkih standarda:

- Nivo zadovoljstva zaposlenih u organizaciji.
- Nivo svijesti zaposlenih o važnosti etičkih standarda.

Elementi varijabilne etičke infrastrukture su definisani koristeći skalu etičkih programa (Kaptein, 2009; Trevino i Weaver, 2003), koja obuhvata dobro poznate i široko prihvaćene komponente etičkih standarda.

Iz navedene osnovne hipoteze istraživanja, proizilaze i sljedeće pomoćne hipoteze:

PH1: Primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih.

- Zavisna varijabla: profesionalni standardi ponašanja zaposlenih
- Nezavisna varijabla: primjena etičkih normi u organizacijama

Indikatori:

Etičke norme

- Prisutnost i poštovanje formalnih etičkih kodeksa

Profesionalni standardi ponašanja zaposlenih

- Smanjenje broja slučajeva neetičkog ponašanja među zaposlenima
- Društvena odgovornost

Za navedenu hipotezu ćemo koristiti skalu klasifikacije etičkih odluka (Hoffman, 1990).

PH2: Implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiču na zadovoljstvo zaposlenih.

- Zavisna varijabla: zadovoljstvo zaposlenih
- Nezavisna varijabla: implementacija etičkih standarda

Indikatori:

- Zadovoljstvo zaposlenih:
- Angažiranost zaposlenika
- Radna klima

Implementacija etičkih standarda

- Obuka i edukacija
- Etika u upravljanju ljudskim potencijalima

Elementi zadovoljstva zaposlenih su definisani koristeći studiju “Six dimensions of organizational virtue” (De Cremer, 2009) koja povezuje šest dimenzija: integritet, empatija, toplina, hrabrost, osvještenost i brižljivost sa finansijskim i kvalitativnim aspektima kao što su zadovoljstvo zaposlenih i zadržavanje klijenata, te ćemo koristiti skalu etike sa sljedećih 5 vrlina: povjerenje, optimizam, empatija, oprost i integritet (Cameron *et al.*, 2004) u kojoj su dokazana sva potrebna statistička obilježja.

PH3: Nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda.

- Zavisna varijabla: implementacija etičkih standarda
- Nezavisna varijabla: nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima

Indikatori:

Nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima

- Prisutnost formalnih programa edukacije
- Redovitost obuke

Implementacija etičkih standarda

- Sudjelovanje nadređenih
- Povratne informacije zaposlenika

U zadnjoj hipotezi ćemo također koristiti elemente varijabilne etičke infrastrukture koji su definisani koristeći skalu etičkih programa (Kaptein, 2009; Trevino i Weaver, 2003).

### **1.3. Očekivani naučni doprinos rada**

Očekivani naučni doprinos rada možemo sagledati sa teorijskog i aplikativnog aspekta.

Očekivani naučni doprinos rada o etičkim izazovima međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala ogleda se u sljedećem:

- Razumijevanje etičkih izazova u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala: rad će doprinijeti razumijevanju ključnih etičkih pitanja koja se javljaju u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima i njihovih posljedica na zaposlene i društvo u cjelini.
- Razvoj mogućih rješenja: rad će ponuditi konkretna rješenja za prevladavanje etičkih izazova u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, kako bi se osiguralo poštivanje ljudskih prava zaposlenih i društvene odgovornosti organizacije.
- Predlaganje konkretnih preporuka: rad će predložiti konkretne preporuke za implementaciju etičkih standarda u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, kako bi se osiguralo poštivanje osnovnih prava radnika. Ono što ćemo istražiti u ovom radu jeste kako je vođenje poslovanja u skladu s etičkim principima ključno za sigurnost i budući razvoj, što na kraju dovodi do ostvarivanja boljih finansijskih rezultata. Poslovna etika predstavlja sistem osnovnih vrijednosti i pravila ponašanja u poslovanju kompanije. Menadžerska etika, kao dio poslovne etike, fokusira se na menadžere koji igraju ključnu ulogu u upravljanju poslovanjem. Menadžeri su odgovorni za stvaranje zdravog radnog okruženja, promovisanje ispravnog etičkog ponašanja, jačanje komunikacije i povjerenja na svim nivoima.

## 2. VAŽNOST ETIČKIH SMJERNICA I POLITIKA U ORGANIZACIJAMA

Drugo poglavlje ovog istraživanja posvećeno je istraživanju važnosti etičkih smjernica i politika u kontekstu organizacija. Fokusiramo se na četiri ključna područja koja dublje istražujemo kako bismo bolje razumjeli kako organizacije mogu integrirati etičke vrijednosti u svoje poslovanje. U početnom dijelu, razmatramo proces uspostavljanja etičkih kodeksa i politika u organizacijama, analizirajući važnost čvrstih temelja kako bi se osigurala dosljedna praksa etičkog ponašanja. Zatim, posebnu pažnju posvećujemo komunikaciji etičkih smjernica zaposlenicima, istražujući načine kako organizacije mogu osigurati jasnu i učinkovitu razmjenu informacija o očekivanim etičkim standardima. Dalje, analiziramo izazove koji proizlaze iz implementacije etičkih smjernica u svakodnevnu praksu, identificirajući potencijalne prepreke i strategije za njihovo prevladavanje. Posebno se fokusiramo na povezanost etike i upravljanje ljudskim potencijalima, proučavajući etičke izazove u međunarodnom okruženju i menadžmentu ljudskih potencijala.

### 2.1. Uspostavljanje etičkih kodeksa i politika

Uspostavljanje etičkih kodeksa i politika igra ključnu ulogu u svakoj organizaciji. Oni čine osnovna pravila ponašanja i poslovanja, oblikujući način na koji organizacija komunicira prema vani i unutar nje. Poslovna etika je danas izuzetno važna tema koja duboko utiče na sve aspekte poslovanja. Pitanja vezana uz poslovnu etiku u raznim organizacijama privlače pažnju različitih interesnih grupa, uključujući potrošače, zaposlene i druge. Oni sve više traže da organizacije usklade svoje aktivnosti sa etičkim i ekološkim standardima. Same organizacije sve više prepoznaju koristi od vođenja etičkog poslovanja (Previšić, Ozretić *et al.*, 2004). Neke od najvećih prednosti etičkog poslovanja uključuju smanjenje transakcijskih troškova, povećanje ugleda i zadovoljstva zaposlenika, privlačenje klijenata te izbjegavanje osjećaja krivnje i straha od kazne zbog neetičkog ponašanja. Također, donošenje i provedba pravila kojima se kažnjava neetičko ponašanje ključno je za poštovanje poslovne etike. Etički kodeks obuhvata skup formalnih i neformalnih pravila, smjernica, normi i dobrih praksi u kontekstu poslovnog ponašanja (Pasco-Dalla-Porta *et al.*, 2022) To je okvir u kojem organizacije moraju djelovati, što olakšava vođenje posla na sve kompleksnijem tržištu. Etičko poslovanje često je usmjereno prema potrošačima i korisnicima. Neetičko ponašanje može donijeti kratkoročni uspjeh, ali ne može biti temelj dugoročnog profitiranja. Kroz formalne etičke kodekse, organizacije jasno postavljaju pravila i standarde ponašanja za svoje zaposlenike, olakšavajući im razlikovanje između prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i olakšavajući im poslovno odlučivanje. Također, u etičkim kodeksima organizacija može opisati situacije koje mogu izazvati etičke dileme i pružiti smjernice o tome kako se postupiti u takvim situacijama. Cilj je postizanje moralno prihvatljivih rješenja za organizaciju. Etički kodeks mora biti jednako primjenjiv na sve, bez iznimki, od zaposlenika do uprave. Uspostavljanje etičkih kodeksa predstavlja neophodan korak za organizacije. Ti kodeksi specificiraju temeljne vrijednosti kompanije, primjenjujući

se na svakog zaposlenika bez obzira na razinu hijerarhije. Važno je napomenuti da je jezik etičkog kodeksa ključan. On ne mora biti formalan; naprotiv, najbolji etički kodeksi su napisani jednostavnim jezikom kojeg svatko može razumjeti. Ali samo posjedovanje pisanog etičkog kodeksa ne garantuje etičko ponašanje zaposlenika. Potrebno je nadopuniti ga značajnim učešćem, kontinuiranom obukom i redovnim revizijama. Inače, zaposlenici mogu doživjeti kodeks kao prazne riječi ili čak licemjerni paravan (Bowie *et al.*, 2011). U današnjem svijetu, globalizacija je ključna tema koja utiče na sve aspekte društva, uključujući i poslovnu zajednicu. Ali, u kontekstu poslovne etike, globalizacija izaziva kontroverze. Multinacionalne korporacije, koje su često u središtu pažnje, optužene su za različite oblike negativnih uticaja. To uključuje iskorištavanje radne snage u zemljama u razvoju, degradaciju okoliša i zloupotrebu ekonomske moći. Osim toga, pojedine zemlje u razvoju se često takmiče u privlačenju multinacionalnih kompanija sa niskim poreznim stopama, slabim regulacijama zaštite okoliša i ograničenim pravima radnika. Sve ove optužbe izazivaju potrebu za definisanjem i opravdanjem "ispravnog ili pogrešnog" ponašanja korporacija u kontekstu globalizacije (Previšić, Ozretić *et al.*, 2004) Trenutna istraživanja naglašavaju da efikasnost etičkih programa zavisi od njihove vrste i percepcija zaposlenih i menadžera u vezi s organizacionim kontekstom. Weaver *et al.* (1999) proveli su terensko istraživanje u velikoj finansijskoj uslužnoj kompaniji kako bi istražili vezu između vrijednosnih i usklađenih orijentacija u etičkom programu s različitim ishodima poput posvećenosti, integriteta itd. Percepcija zaposlenih da je etički program kompanije usmjeren na potvrdu etičkih vrijednosti povezane su sa sedam ishoda izvještavanja (vidjeti Schuler *et al.*, 2002, za pregled). Međutim, ovo istraživanje ne objašnjava na koji način se ove prakse mogu implementirati kako bi se osiguralo da su etički programi u međunarodnim kompanijama uspješni. Prepoznamo da svaki aspekt u upravljanju ljudskim potencijalima ima ključnu ulogu u tome kako međunarodne kompanije razvijaju, oblikuju sadržaj i komuniciraju etičke programe za postizanje visoke efikasnosti. Rekrutacija i obuka trebaju olakšati formulaciju, sadržaj i komunikaciju etičkih programa, dok bi ocjene performansi i nadoknade najviših rukovodilaca trebale biti povezane s uspješnom implementacijom tih programa. Organizacije širom svijeta uvode etičke programe, ali rezultati variraju. Ovaj izazov postaje još kompleksniji za multinacionalne kompanije koje posluju u različitim ekonomijama istovremeno. Etički program bi trebali biti potpuno integrisani s praksama upravljanja ljudskim potencijalima kako bi se uspješno osmislili, oblikovali u pogledu sadržaja i komunicirali. Nadalje, predlaže se da se ova integracija proučava zajedno s institucionalnim, industrijskim, geografskim i organizacijskim faktorima koji utiču na uspjeh etičkih programa. Ovakav holistički pristup omogućava bolje razumijevanje uloge međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala u oblikovanju i provedbi etičkih programa u multinacionalnim kompanijama. (Vadera *et al.*, 2009). S rastućim brojem IT kompanija i sve većim interesom za ovaj sektor u Bosni i Hercegovini, važno je razmotriti kako međunarodne IT kompanije utječu na etičku praksu unutar zemlje. Dok se čini da se sektor širi i donosi ekonomske koristi, postavlja se pitanje kako ovaj rast utječe na društvenu i etičku dinamiku.



## 2.2. Komunikacija etičkih smjernica zaposlenicima

Kako poslovanje postaje sve globalnije, suočavamo se s izazovima u komunikaciji etičkih smjernica zaposlenicima. Etičko postupanje prema zaposlenicima ovdje znači više od samo poštovanja zakona vezanih za plate i jednake mogućnosti. Radnici moraju osjetiti da njihova organizacija ozbiljno shvaća njihove interese, a to je ključno za izgradnju etičke kulture unutar organizacije. Uključivanje zaposlenih u proces odlučivanja jedan je od najjednostavnijih i najučinkovitijih načina da se zaposleni osjećaju cijenjenima. Kada radnici učestvuju u oblikovanju pravila i politika koje utiču na njihove poslove, veća je vjerojatnost da će ih poštovati i prihvatiti posljedice njihova kršenja. Na primjer, istraživanja su pokazala da će zaposlenici vjerojatnije prihvatiti negativne ocjene o svom radu ako su učestvovali u stvaranju politika za evaluaciju radnih rezultata. (Chasovski, 2016). Također, menadžeri imaju moralnu odgovornost prema svojim zaposlenicima. To uključuje brigu o njihovoj sigurnosti, kako fizičkoj tako i mentalnoj. Sigurnost zaposlenika nikada ne bi smjela biti ugrožena zbog ekonomske dobiti ili drugih interesa. Zaposlenici vole biti ponosni na svoje radno mjesto a organizacije koje podstiču učestvovanje u zajednici i nagrađuju ga često poboljšavaju moral i promoviraju timski duh među radnicima. To ih može pretvoriti u ambasadore svoje kompanije. Etička organizacijska kultura temelji se na vrijednostima koje organizacija promovira. To uključuje način na koji zaposlenici razumiju što se od njih očekuje i kako se stvarno radi. Uvođenje etičkih vrijednosti u temelje organizacijske kulture postaje sve važnije kako se kompanije podižu na višu razinu od samog poštovanja zakona. Etički dio organizacijske kulture odnosi se na vrijednosti, vjerovanja i obrasce ponašanja koje zaposlenici koriste za prepoznavanje i reagovanje na etičke izazove. Komunikacija etičkih smjernica zaposlenicima igra ključnu ulogu u održavanju i jačanju ove kulture. Što se tiče distribucije etičkih kodeksa, svi zaposlenici bi trebali dobiti primjerak kodeksa. Etički kodeks bi trebalo ustupiti i potencijalnim zaposlenicima prije zapošljavanja. Ostale interesne grupe, kao što su nezavisni izvođači i dobavljači, također bi trebali primiti kopiju etičkog kodeksa. Dioničari bi trebali biti obaviješteni da kompanija ima etički kodeks, a sam etički kodeks bi trebao biti potpuno dostupan javnosti (Schwartz, 2002). Što se tiče edukacije, podrške i jačanja svijesti o etičkim kodeksima, važno je osigurati dovoljno obuke i podrške prilikom implementacije kodeksa. Zaposlenicima treba pružiti priliku da postavljaju pitanja o kodeksu i prijave povrede etičkog kodeksa u sigurnom okruženju. Također bi trebalo imati posebnu osobu odgovornu za sprovođenje etičkog kodeksa ili komunikacijski kanal na koji se zaposlenici mogu anonimno obratiti sa pitanjima o etičkom kodeksu ili prijaviti kršenja istog. Etički kodeks bi se trebao periodično naglašavati putem korporativnih kanala komunikacije. Dosljedna primjena etičkih smjernica je ključna za stvaranje pozitivnog i održivog poslovnog okruženja. Kako poslovanje postaje sve manje teritorijalno ograničeno, korporacije se sve više šire na inostrana tržišta, suočavajući se s novim i raznolikim etičkim izazovima. Moralne vrijednosti koje su se smatrale normom na domaćem tržištu mogu se odjednom dovesti u pitanje prilikom ulaska na strana tržišta. Na primjer, stavovi o rasnoj i rodnoj raznolikosti u Europi mogu se znatno razlikovati od onih u zemljama Bliskog istoka. Posmatrajući globalne aktivnosti bliže, postaje jasno da su korporacije postale dominantni

akteri na svjetskoj pozornici. Multinacionalne kompanije posjeduju ogromne resurse i medije koji utiču na način na koji percipiramo informacije i zabavu. One pružaju proizvode širom svijeta, plaćaju svojim zaposlenicima plaće i, direktno ili indirektno, plaćaju poreze državama koje ih podržavaju. S obzirom na ovu globalnu prisutnost, postavlja se pitanje kako korporacije rješavaju etičke izazove na globalnom nivou. Svaka organizacija treba uspostaviti svoje temeljne vrijednosti koje će oblikovati organizacijske strategije i prakse (Bowie, Schneider, 2011). Ove vrijednosti trebaju biti jasno definisane i lako razumljive za sve zaposlenike. Etička izjava o misiji može poslužiti kao smjernica za razvoj novih strategija ili inicijativa, a također pomaže u naglašavanju povezanosti s temeljnim etičkim načelima organizacije. Važno je napomenuti da etičke organizacije obično slijede određena pravila ponašanja (Bowie, Schneider, 2011). To uključuje uzimanje u obzir interesa svih interesnih grupa pri donošenju odluka, uključivanje svih relevantnih strana u oblikovanje politika, zaštita interesa manjina i poštovanje pojedinaca. Osim toga, organizacije trebaju biti svjesne svoje uloge u zajednici i djelovati u njezinu korist, te temeljiti svoja pravila i politike na načelima pravičnosti i pravde. Temeljne vrijednosti su široki ideali koji se primjenjuju na sve aspekte poslovanja, uključujući dioničare, zaposlenike, kupce, konkurenciju i zajednicu. Osnovne vrijednosti poput poštovanja drugih, iskrenosti, pravde i pravednosti igraju ključnu ulogu u oblikovanju etičkog okvira za poslovanje (Epley *et al.*, 2019). Ključnim faktorom uspjeha etičkih programa u bilo kojoj organizaciji smatra se efikasna komunikacija. Etički program može se ocijeniti kao uspješan ako su članovi organizacije pravilno uvedeni u smisao etičkog programa i smatraju ga legitimnim i ključnim za dobrobit organizacije. Također, uspjeh se postiže kada članovi organizacije internaliziraju ove programe, što znači da etičko ponašanje doživljavaju kao neodvojivi dio svog radnog ponašanja. Ova integracija postiže se putem efikasne komunikacije etičkih programa. (Vadera *et al.*, 2009). S obzirom na sve veću globalnu prisutnost i utjecaj korporacija, etička pitanja postaju još važnija, a usklađivanje s temeljnim vrijednostima i načelima postaje ključno za održivo poslovanje u globalnom kontekstu.

### **2.3. Provođenje etičkih smjernica u svakodnevnoj praksi**

Organizacije koje promovišu etičku kulturu ističu važnost brige o zdravlju i sigurnosti svojih zaposlenika, odgovornosti prema okolišu, kupcima i društvu, te podržavaju princip poštenog poslovanja. Kako navode Trevino i Weaver (2001), ključnu ulogu u oblikovanju etičke kulture igra percepcija zaposlenika o pravednosti i poštenju unutar organizacije. U takvim organizacijama, proces donošenja poslovnih odluka ne vrednuje se isključivo na osnovu ekonomske dobiti ili gubitka, već se uključuje i etički aspekt. Etičnost stvara stabilnu i pozitivnu organizacijsku kulturu, gdje zaposlenici osjećaju sigurnost, vlada pozitivna međuljudska atmosfera, a radnici imaju mogućnost napredovanja, što doprinosi uspješnom poslovanju. Pozitivna organizacijska kultura pruža novim zaposlenicima kontekst za razumijevanje smisla i značaja organizacijskih događaja, čineći ih ponosnima što su dio takvog sistema. (Newstrom i Davis, 1997). Prema Vadera (2009) U međunarodnom okruženju, istraživanje koje su proveli Snell *et al.*, (1999) u Hong Kongu pokazuje da

kompanije često nametnu svoje etičke kodekse odozgo prema dolje, naglašavajući disciplinske postupke umjesto etičke obuke, te ne imenuju etičke savjetnike ili ombudsmane. Međutim, ovakav pristup komunikaciji i implementaciji etičkih programa rezultirao je smanjenjem etičkog morala bez ikakvih promjena u općim standardima percipiranog ponašanja tijekom sedmomjesečnog razdoblja. Iz usporedne perspektive, Montoya i Richard (1994) su proveli etnografske intervju u 10 zdravstvenih i 10 energetske kompanija u SAD-u. Njihova istraživanja, provedena tokom četverosedmičnog razdoblja korištenjem fokus grupa i strukturiranih pojedinačnih intervju, otkrivaju da ni zdravstvene ustanove ni energetske kompanije ne postižu značajan uspjeh s programima etičkih kodeksa. Također, kompanije koje distribuiraju kopije svojih etičkih kodeksa rijetko osiguravaju da proces bude dovršen ili da zaposleni razumiju svrhu dokumenta, a osoblje odgovorno za kodeks mu pridaje niski prioritet u odnosu na ukupne odgovornosti. Nasuprot tome, istraživanje Robertsona i Schlegelmilcha (1993) s anketiranjem 860 kompanija u SAD-u i Velikoj Britaniji ukazuje da britanske kompanije često više komuniciraju etičke politike putem visokih izvršnih direktora, dok se američke kompanije više oslanjaju na svoje odjele za ljudske potencijale i pravne poslove. Dodatno, američke kompanije smatraju da su većina etičkih pitanja važnija od svojih britanskih kolega, posebno ona koja se bave ponašanjem zaposlenih koje može štetiti kompaniji, dok britanski menadžeri smatraju da su pitanja vezana uz vanjske dioničare važnija od zaposlenih. Kada govorimo o provođenju etičkih smjernica u svakodnevnoj praksi, Krkač (2007) identifikuje ključne probleme poslovne etike kao što su podmićivanje, prisila, obmanjivanje i nepravedna diskriminacija. Kako bismo se nosili s ovim etičkim nedoumicama, potrebno je provoditi edukaciju i obuke kako bismo podigli svijest zaposlenika.

#### **2.4. Etika i menadžment ljudskih potencijala**

Prema Al-Tarawneh (2020) poslovna etika je kamen temeljac u razvoju organizacija što se odražava na njen ugled u društvu i sposobnost postizanja ciljeva, a menadžment ljudskih potencijala je postao ključni igrač u poboljšanju organizacijskog performansa, unapređujući njenu konkurentsku prednost. Hanić i Jevtić (2020) kažu da veza između poslovne etike i upravljanja ljudskim potencijalima proizlazi prije svega iz humanog i socijalnog karaktera ovog teorijskog koncepta. Proklamirajući dvostruke ciljeve upravljanja ljudskim resursima (ciljeve organizacije i ciljeve zaposlenika), odnosno stvarajući upravljačke procese kako bi omogućio zadovoljstvo ljudskih potreba kroz rad, istovremeno kao instrument za postizanje organizacijskih ciljeva, može se zaključiti da moderni koncept upravljanja ljudskim potencijalima negira da je čovjek sredstvo za postizanje organizacijskih ciljeva. Harvardski analitički okvir za upravljanje ljudskim potencijalima (Beer *et al.*, 1984: 16) bio je jedan od prvih modela koji je sugerisao da bi upravljanje ljudskim potencijalima trebalo osigurati individualno i društveno blagostanje te postizanje organizacijskih ciljeva. U osnovi, pretpostavlja se da organizacije putem politika, procesa i praksi upravljanja ljudskim potencijalima ne bi trebale tretirati zaposlenike kao sredstvo, već kao svrhu sami po sebi, što je jedan od Kantovih principa kategoričkog imperativa. Etička odgovornost prema

zaposlenicima uključuje, prije svega, poštovanje osobnosti i dostojanstva u radnim odnosima, jednakost i nediskriminaciju, osiguranje jednakih uslova za obuku i razvoj, pravedno vrednovanje, promociju, plaćanje i sigurne radne uslove. Organizacije imaju moralne obveze prema zaposlenicima koje bi trebale biti više od dogovorenih obveza i uslova. Pridržavanje ugovornih obveza i uslova spada u nivo zakonske odgovornosti, i poslodavci ne smiju postaviti više zahtjeva u tim ugovorima od zakonskih (npr. odricanje od trudnoće ili braka). Iako su akademske i stručne rasprave o ovom teorijskom konceptu više usmjerene na poslovne učinke i stratešku važnost, etička pitanja u ovom području također su predmet analize u znanstvenim i stručnim raspravama. To se temelji na potrebi usklađivanja ekonomske i ljudske dimenzije ljudskog rada. Međuzavisnost između njih dokazana je u istraživanjima od početka prošlog stoljeća. Iako se ovaj koncept fokusira na analizu troškova i koristi samih procesa, takav pristup proizlazi iz zahtjeva za učinkovitošću i nižim cijenama, što su uslovi za opstanak modernih organizacija u globalno konkurentnom okruženju. Aktivnosti upravljanja ljudskim potencijalima opravdane su ako donose korist organizaciji. To stvara opasnost od zanemarivanja ciljeva i potreba zaposlenika. Čovjeka se u organizaciji percipira kao sredstvo za postizanje organizacijskih ciljeva. Fokusiranje na niže troškove efikasnosti u funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima nije inherentno neetičko, osim ako šteti interesima zaposlenika. Upravljanje ljudskim potencijalima obiluje etičkim pitanjima i izazovima koji proizlaze iz same prirode ove profesionalne i upravljačke aktivnosti. Svaki dan, tokom donošenja odluka, izvršenja i komunikacije, menadžeri mogu mijenjati, oblikovati, preusmjeravati i temeljno mijenjati tok života drugih ljudi (Pinnington *et al.*, 2007). Odluke i procjene koje donose odnose se na ljude i duboko utiču na njihove živote, odnose i sudbine, te na poslovanje i opstanak organizacija i njihov utjecaj na razvoj zajednice. U postizanju ciljeva organizacije, neke alternativne odluke i akcije mogu naštetiti pojedincima, društvu pa čak i organizaciji. U tom kontekstu postavlja se pitanje opravdava li cilj sredstva? Osvježavanje dualnosti (usklađenosti) ciljeva organizacije i ciljeva zaposlenika u modernom konceptu upravljanja ljudskim potencijalima nastoji izbjeći njihovu suprotstavljenost ili sukob, koji se prije svega sadrži u ekonomskim teorijama u kojima se društveni rad vidi isključivo kao funkcija organizacijskih ciljeva ili profita usmjerenog na povećanje vrijednosti uloženog kapitala.

#### 2.4.1. Etički izazovi u međunarodnom i menadžmentu ljudskih potencijala

Razmatrat ćemo koji su etički izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima, a posebno način na koji se stručnjaci odjela ljudskih potencijala suočavaju s moralnim dilemama, te specifičnosti međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala i etičkih izazova. Možemo zaključiti da sama primjena etičkih standarda i principa ne osigurava rješenje etičkih problema u upravljanju ljudskim potencijalima i sugerisati da je potrebno povećati moralnu osjetljivost i svjesnost među stručnjacima kako bi se bolje nosili s tim izazovima. Scullion (1995) definiše međunarodno upravljanje ljudskim potencijalima kao skup pitanja i problema koji proizlaze iz internacionalizacije poslovanja te strategije, politike i prakse upravljanja ljudskim potencijalima koje kompanije primjenjuju kao odgovor na

internacionalizaciju. Nedavne definicije naglašavaju strateški pristup u razumijevanju uloge i funkcija međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala, posebno u odnosu između korporativnog sjedišta i lokalnih jedinica, uz promijenjene politike i prakse (Scullion *et al.*, 2005). Schuler *et al.* (2002) ističu kako se međunarodni menadžment ljudskih potencijala bavi identifikovanjem i razumijevanjem načina na koje multinacionalne korporacije upravljaju svojom globalno raspršenom radnom snagom kako bi iskoristile ljudske potencijale za lokalnu i globalnu konkurentsnu prednost. Sparrow *et al.* (2004) dodaju da je međunarodni menadžment ljudskih potencijala upravljanje međunarodnom radnom snagom, uključujući iseljenike, česte radnike, članove timova s različitim kulturnim pozadinama i stručnjake uključene u transfer međunarodnog znanja. Uprkos sličnostima s domaćim upravljanjem ljudskim potencijalima, međunarodni menadžment ljudskih potencijala uključuje iste aktivnosti, uključujući planiranje ljudskih potencijala, regrutovanje, odabir, obuku, razvoj, ocjenjivanje i nagrađivanje (Morgan, 1986). Međutim, razlika je u tome što međunarodni menadžment ljudskih potencijala obuhvaća zaposlene iz tri kategorije zemalja: matične zemlje, zemlje domaćina i drugih zemalja koje pružaju resurse. Dva ključna faktora koja razlikuju međunarodni menadžment ljudskih potencijala od domaćeg menadžmenta ljudskih potencijala su složenost rada u više kultura i zemalja te etičke dileme koje iz toga proizilaze, i izazovi u zapošljavanju radnika iz različitih nacionalnih kategorija (Dowling *et al.*, 1999). Složenosti u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala proizlaze iz šireg raspona aktivnosti ljudskih potencijala, većeg rizika, većeg vanjskog utjecaja na organizaciju te brzih promjena u potrebama za zapošljavanjem zbog promjena međunarodnih strategija. U poređenju s domaćim upravljanjem ljudskim potencijalima, međunarodno upravljanje ljudskim potencijalima dobija na važnosti iz nekoliko razloga. Prvo, obuhvata širi spektar funkcija, što znači da se mora baviti raznovrsnim aspektima ljudskih potencijala širom svijeta. Drugo, te funkcije su često heterogene i različite, jer se prilagođavaju specifičnostima različitih zemalja i kultura. Treće, perspektive u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala konstantno se mijenjaju usled globalne dinamike poslovanja. Četvrto, uključuje više ličnog angažmana u život zaposlenih, s obzirom na potrebu za prilagođavanjem različitim životnim stilovima i radnim uslovima u različitim dijelovima svijeta. Peto, pod uticajem je više spoljnih izvora, što znači da je podložno uticajima različitih zakonodavstava, kulturnih normi i ekonomskih uslova u raznim zemljama. Šesto, inherentno nosi veći nivo rizika u odnosu na tradicionalno domaće upravljanje ljudskim potencijalima. (Rao, 1995). U međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, šire gledanje na aktivnosti ljudskih potencijala je ključno, jer radna snaga prelazi političke granice i posluje globalno. Globalno zaposleni, poznati kao ekspatrijate, suočavaju se s raznim izazovima i zahtjevima prilagodbe u radnom okruženju koje može biti vrlo različito od njihovih domaćih iskustava. Ove kompleksnosti u poslovanju na međunarodnom nivou dodatno razlikuju domaće upravljanje ljudskim potencijalima od međunarodnog. U globalnom okruženju, odjel za ljudske potencijale mora se angažovati u različitim aktivnostima koje nisu uobičajene u domaćem okruženju. To uključuje suočavanje s pitanjima međunarodnog oporezivanja, organizacijom međunarodnih preseljenja i orijentacija, pružanjem administrativnih usluga zaposlenima, održavanje odnosa s vladama

zemalja domaćina i pružanje usluga prevoda. Odnosi s vladama zemalja domaćina posebno su izazovni, naročito u zemljama trećeg svijeta gdje je proces dobijanja radnih dozvola i drugih certifikata često jednostavniji u poređenju s razvijenim zemljama. (Rao, 1995). Jedno od ključnih pitanja odnosi se na odnos između ciljeva organizacije i ciljeva zaposlenika te se postavlja pitanje jesu li zaposlenici sredstvo za postizanje ciljeva organizacije. Procesi upravljanja ljudskim potencijalima često zahtijevaju da se neki zaposlenici suoče sa gubitcima kako bi se ostvarili ciljevi organizacije, što izaziva moralne dileme. Moramo naglasiti i važnost percepcije stručnjaka odjela ljudskih potencijala kao osoba koje pomažu ljudima, a ne samo izvršavaju naloge. Iako moderni koncept upravljanja ljudskim potencijalima naglašava dvostruke ciljeve, tj. ciljeve organizacije i ciljeve zaposlenika, postavlja se pitanje kako se tretman čovjeka kao sredstva može izbjeći u procesu postizanja organizacijskih ciljeva. Rad za čovjeka predstavlja mnogo više od sredstva za preživljavanje, jer pruža razvoj i ostvarivanje kreativnih potencijala. Rad omogućava zadovoljenje svih ljudskih potreba, posebno potrebu za samorealizacijom, koja se može zadovoljiti samo kroz rad. Ovo postavlja posebne etičke zahtjeve pred stručnjake ljudskih potencijala kako bi se osiguralo da se ljudske potrebe zadovolje putem politika, kriterija i procesa koji istovremeno služe postizanju organizacijskih ciljeva. Postizanje ravnoteže između organizacijskih i individualnih ciljeva je izazovno, ali moguće. Primjenom odgovarajućih kriterija u procesima selekcije i zapošljavanja te pridržavanjem osnovnih etičkih principa poput iskrenosti, pravednosti i dostojanstvenog postupanja, moguće je zadovoljiti potrebe i interese zaposlenika te ih tretirati kao svrhu, a ne samo kao sredstvo. Ako je cilj organizacije biti učinkovita i konkurentna na tržištu, kriterij mora biti sadržan u zahtjevima posla i organizacije. Primjena bilo kojeg drugog kriterija može dovesti do moralnih rizika. Važno je napomenuti da se primjena ovog kriterija osigurava procedurom koja treba osigurati pravednost u selekciji, promociji, evaluaciji i nagrađivanju kandidata ili zaposlenika koji, u odnosu na zahtjeve posla i organizacije, imaju najbolje sposobnosti i radne rezultate. Zahtjevi posla i organizacije kao kriterij temelj su za donošenje svih odluka u upravljanju ljudskim potencijalima. Drugi univerzalni kriterij je radni rezultat. Iako se vrijednost radnog učinka razlikuje u različitim društvima, globalna ekonomija postavlja sve organizacije (i nacionalne ekonomije) na isto polazište i postavlja učinkovitost kao ključni zahtjev. Koncept upravljanja ljudskim potencijalima kao upravljačka funkcija sadrži određene procese i jasno definisane procedure koje imaju kapacitet osigurati proceduralnu pravdu i pravičnost u procedurama i praksama. Konceptualno, ove procedure i kriteriji trebaju osigurati objektivnost i nepristranost u donošenju odluka. Wooten (2001) posmatra etičke izazove u menadžmentu ljudskih potencijala kroz međusobno djelovanje unutrašnjih (organizacijskih, profesionalnih i osobnih etičkih) i vanjskih etičkih faktora (ekonomska i zakonodavna klima, demografski i društveni trendovi) kao višedimenzionalni okvir etike u upravljanju ljudskim potencijalima. To znači da su procesi upravljanja ljudskim potencijalima konačno etički prilagođeni kako bi se integrisali s tim unutarnjim i vanjskim faktorima. Uprkos tome što su operacije dizajnirane prema etičkim načelima, u praksi uvijek postoji prostor za učesnike da, pod utjecajem profesionalnih ili organizacijskih zahtjeva, ostave svoj etički pečat u proceduralnom toku aktivnosti i zadataka. U praksi se upravljanje ljudskim potencijalima

kontinuirano odvija između zahtjeva organizacije i zaposlenika, koji se često suprotstavljaju, a teorijski koncept upravljanja ljudskim potencijalima temelji se na dvostrukosti njihovih ciljeva, što implicira odgovarajuću ravnotežu. Veza između tih ciljeva nije manje važna od njihovog suprotstavljanja, a temelji se na činjenici da je ostvarivanje organizacijskih ciljeva izravno ovisno o zaposlenicima, njihovoj lojalnosti, motivaciji i predanosti. Hanić (2020) tvrdi da je ključno etičko pitanje u upravljanju ljudskim potencijalima proizašlo iz odnosa između ciljeva organizacije i ciljeva zaposlenika. Pitanje sukoba interesa između organizacije i zaposlenika prisutno je od samog početka razvoja industrijskih organizacija, kada su zaposlenici tretirani kao sredstvo za postizanje organizacijskih ciljeva. Wooten (2001) definira etičke izazove u menadžmentu ljudskih potencijala kao: "zahtjevi postavljeni pred stručnjake menadžmenta ljudskih potencijala u kojima se lična, profesionalna i organizacijska uvjerenja, očekivanja, vrijednosti i potrebe sudaraju kao rezultat utjecaja okoline na funkcije, dužnosti, uloge, usluge i aktivnosti HRM-a." Autori su proveli anketu o etičkim pitanjima u upravljanju ljudskim potencijalima 1992. godine kako bi otkrili percepcije upravitelja zaposlenjem o etičkim pitanjima. Na temelju rezultata ankete, pet najozbiljnijih etičkih situacija prijavljenih su kao: 1) zapošljavanje na temelju favoriziranja, 2) seksualno uznemiravanje, 3) nekonzistentna primjena disciplinskih mjera za upravno i neupravno osoblje, 4) upotreba nefaktora performansi u procjenama i 5) dopuštanje razlika u plati, disciplini, promociji, itd. zbog prijateljstava s višim menadžmentom. Druga istraživanja također su identificirala ključne etičke izazove u menadžmentu ljudskih potencijala, uključujući konflikte između pravednosti i brige, moralnosti te performansi, povjerljivosti i iskrenosti. Etički izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima su složeni i multidimenzionalni. Upravljanje ljudskim potencijalima zahtijeva balansiranje između zahtjeva organizacije i brige za zaposlenike, uz poštivanje etičkih principa i vrijednosti. Ključ za uspješno suočavanje s ovim izazovima leži u povećanju moralne svjesnosti i sposobnosti donositelja odluka u menadžmentu ljudskih potencijala kako bi se osigurala pravednost i poštivanje svih relevantnih interesa i potreba. To uključuje procjenu različitih opcija i donošenje odluka koje promoviraju dobrobit zaposlenika i organizacije u cjelini. Osim toga, važno je imati na umu da postizanje ravnoteže između ekonomske učinkovitosti i etičkog postupanja u menadžmentu ljudskih potencijala nije uvijek jednostavan zadatak. Međutim, stručnjaci za ljudske potencijale moraju se kontinuirano truditi da usklade te ciljeve i donose odluke koje su u najboljem interesu svih strana. Početak 21. stoljeća obilježen je globalnim zabrinutostima poput etike, društvene odgovornosti, korporativnog upravljanja te "zelenog poslovanja". Za međunarodne menadžere, suočavanje s etičkim pitanjima u inostranstvu predstavlja poseban izazov, jer ono što je legalno u matičnoj zemlji može biti neetično u stranoj zemlji. Nedostatak povjerenja između internacionalnih poslodavaca i lokalnih menadžera ističe se kao ključna etička briga u kontekstu međunarodnog upravljanja ljudskim resursima. (Brewster *et al.*, 1999). Pitanja povezana s rodom, vjerskom, invalidskom i seksualnom orijentacijom postaju značajna u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima. U nekim zemljama, odluke o ljudskim potencijalima ne bi trebale biti zasnovane na tim faktorima, dok u drugima igraju ključnu ulogu u takvim odlukama. Na primjer, uloga žena može se značajno razlikovati od zemlje

do zemlje, a predrasude koje menadžeri ljudskih potencijala donose iz svoje domovine mogu predstavljati izazov prilikom prilagodbe novom okruženju. Korupcija predstavlja dodatnu etičku dilemu u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, s obzirom na različite norme i prakse u različitim zemljama. Potrebno je posebno razumijevanje i prilagođavanje kako bi se izbjegle nejasnoće između prihvatljivih poslovnih običaja i korupcije. Važno je istaknuti da je očuvanje moralnih vrijednosti pojedinca i društva ključno za organizaciju koja teži profitabilnosti. Kroz osjetljivost prema etičkim pitanjima, stručnjaci za upravljanje ljudskim potencijalima mogu pridonijeti sprječavanju zloupotrebe ljudskih prava te održavanju uloge korporativnog upravljanja, etičnosti radnog mjesta, održivih strategija i učinkovitog menadžmenta. (Punnett, 2009).

#### 2.4.2. Etičko ponašanje u organizaciji

U današnjem poslovnom svijetu, pitanje etičkog ponašanja u organizacijama nikada nije bilo važnije. Zaposlenici se svakodnevno suočavaju s različitim izazovima i pritiscima, zbog toga je imperativ podizati svijest o etičkim principima kako bismo osigurali integritet i uspjeh organizacije. Prema Perić (2016) to možemo postići na nekoliko različitih načina:

- Edukacija zaposlenika: edukacija igra ključnu ulogu u podizanju svijesti o etičkom ponašanju. Organizacije trebaju ulagati u redovnu edukaciju svojih zaposlenika o etičkim normama i vrijednostima koje promovišu. To uključuje razumijevanje što je etički ispravno i kako prepoznati etički izazov. Edukacija treba biti prilagođena specifičnostima organizacije i redovito se provoditi kako bi se osiguralo razumijevanje i internalizacija etičkih principa.
- Etički kodeks: etički kodeks treba biti jasno definisan i dostupan svim zaposlenicima. Ovaj dokument treba služiti kao smjernica za ponašanje u organizaciji. Ključno je osigurati da se etički kodeks primjenjuje u svakodnevnom poslovanju. To se može postići redovitim revizijama i ažuriranjem etičkog kodeksa te osiguranjem da zaposlenici razumiju njegove odredbe.
- Odbor za etiku: osnivanje odbora za etiku može biti od velike pomoći. Ova nezavisna tijela omogućavaju zaposlenicima da anonimno prijave etičke prekršaje ili izraze svoje dileme. Važno je da rad odbora bude transparentan, nezavisan od uprave i da ima ovlasti za istraživanje prijave i preporučivanje odgovarajućih mjera.

Uloga organizacijske kulture u procesu donošenja etičkih odluka izuzetno je značajna. Organizacijska kultura, kao kompleksan fenomen, predstavlja izazov, pri čemu percipirani pokazatelji kvalitete te kulture zahtijevaju kombinovanje sa mjerilom usklađenosti vrijednosti. Zbog toga, prilikom procjene utjecaja korporativne kulture na etičko odlučivanje, važno je ići dalje od jednostavnog ocjenjivanja snage percepcije te kulture. Bitno je prikupiti podatke o usklađenosti ličnih vrijednosti sa vrijednostima prisutnim u organizacijskoj kulturi te identifikovati stresne situacije s kojima se zaposlenici suočavaju (Rahman, 2020). S obzirom na značajnu ulogu korporativnog upravljanja u oblikovanju etičkog i neetičkog ponašanja, uprkos naporima usmjerenim na postavljanje pravila,



primjećuje se da ih lako može narušiti ili poboljšati zbog stavova i ponašanja menadžera i članova organizacije. Pogledi i postupci viših menadžera direktno utiču na ponašanje zaposlenika, posebno u kontekstu etičkog odlučivanja (Rahman, 2020). Etički aspekt organizacijske kulture obuhvaća vrijednosti, uvjerenja te uspostavljanje i primjenu obrasca ponašanja kojeg zaposlenici koriste kako bi prepoznali i odgovorili na etičke dileme (Ferrel i dr., 2011, 16). Istraživanja naglašavaju važnost uzimanja u obzir individualnih karakteristika, poput vrijednosti i kognitivnog moralnog razvoja, te kontekstualnih faktora poput sistema nagrađivanja, pravila i kodeksa (Ferrell *et al.*, 1989), u procesu etičkog odlučivanja. Osim individualnih svojstava, važno je shvatiti da odlučivanje nije izolirano, već je povezano s organizacijskim okruženjem. Kultura, pravila i procedure svake organizacije postavljaju okvir za donošenje odluka i često ograničavaju slobodu odlučivanja zaposlenika. Također, u dinamičnom poslovnom svijetu, odluke su često podložne vremenskim pritiscima zbog skraćenih rokova, što zahtijeva brze odluke kako bi se očuvala konkurentna pozicija i zadovoljile potrebe kupaca. U kontekstu etičkog odlučivanja, ključno je razumjeti proces donošenja odluka te odabrati opciju koja ne samo da učinkovito rješava problem, već i doprinosi većoj koristi u odnosu na trošak, istovremeno uspostavljajući moralno odgovoran odnos prema relevantnim dioničarima. Prema De Zojsa (2022) etičko ponašanje predstavlja novi pristup rješavanju profesionalnih sukoba i uspostavljanju određenih standarda. Obuhvata širok spektar profesionalnih etičkih obaveza i pitanja. Etičko ponašanje pomoći će organizaciji da zadrži svoj ugled visokih profesionalnih standarda i vrijednosti. Poslodavci bi trebali aktivno sudjelovati u podizanju svijesti o etičkom ponašanju. Podizanje svijesti o etičkom ponašanju u organizaciji nije samo moralna obveza, već i ključni faktor za uspješno poslovanje. Kroz edukaciju, jasan etički kodeks i odbor za etiku, organizacije mogu stvoriti okruženje u kojem se etički principi cijene i poštuju, što će rezultirati dugoročnim uspjehom i povjerenjem zaposlenika, klijenata i partnera.

### **3. ETIČKA ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Treće poglavlje ovog istraživanja duboko zaranja u analizu etičke organizacijske kulture kao ključnog temelja poslovnog uspjeha. S posvećenim fokusom, istražujemo različite aspekte etičke klime i kulture u organizacijama, ističući njihove razlike i značaj u oblikovanju ponašanja zaposlenika. U početnom dijelu, razmatramo važnost etičke organizacijske kulture kao neizostavnog faktora postizanja poslovnog uspjeha. Proučavamo ključne elemente koji čine temelj ovog koncepta i kako oni zajedno oblikuju identitet organizacije u etičkom kontekstu. Nadalje, analiziramo razvoj etičke organizacijske kulture, istražujući strategije koje organizacije mogu primijeniti kako bi postigle pozitivne promjene u etičkom okruženju. U središnjem dijelu poglavlja, istražujemo ulogu makrookoline u oblikovanju etičkog ponašanja zaposlenika, s posebnim osvrtom na zakone, propise, kulturne utjecaje i vjerske aspekte. Također, proučavamo mikrookolinu, analizirajući kako lične vrijednosti, spol, dob i razina obrazovanja zaposlenika mogu utjecati na etičke norme unutar organizacije. Kroz analizu tih faktora, istražujemo kako organizacije mogu graditi i održavati

održivu etičku klimu te kako ona može služiti kao temelj za ostvarivanje dugoročnog uspjeha.

### **3.1. Etička organizacijska kultura: temelj poslovnog uspjeha**

Etička organizacijska kultura predstavlja neizostavan aspekt moderne poslovne prakse. Supek (1989) definiše kulturu kao kompleks pravila o prihvatljivom ponašanju unutar zajednice, a ovdje ćemo se fokusirati na njezinu primjenu u organizacijama. Kultura obuhvata sve aspekte ljudskog života, od privatnog do poslovnog, i utemeljena je na materijalnim i duhovnim tvorevinama. Kultura je svojstvo grupe i može se shvatiti kao skup stečenog znanja koje određena grupa stekne tokom svoje historije. Ova definicija naglašava aspekt učenja i također ističe da se kultura odnosi samo na dio tog stečenog znanja koji se prenosi novopridošlicama (Schein, 1988). Kulturni konteksti prate duboko usađene pretpostavke i vrijednosti koje pružaju intuitivan plan ili skup smjernica o tome kako bi članovi kulture trebali ponašati, istovremeno pomažući u smanjenju nesigurnosti i normalizaciji događaja (Schein, 1992). Razlike u kontekstu među članovima tima stvaraju različite norme, očekivanja i obrasce ponašanja u vezi s radom koje treba prevazići kako bi tim efikasno funkcionisao (Maznevski, 1994). U međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, posebno kada su timovi sastavljeni od članova iz različitih kulturnih konteksta, važno je prepoznati različite pretpostavke, vrijednosti i obrasce ponašanja koje svaka kultura može donijeti. Razumijevanje tih kulturnih razlika ključno je za usklađivanje timskih normi, očekivanja i radnih praksi kako bi se postigla efikasna saradnja. Etička organizacijska kultura, kao podskup opšte organizacijske kulture, temelji se na vrijednostima koje organizacija promovise. To oblikuje kako zaposlenici razumiju što se od njih očekuje i kako se stvarno ponašaju (Trevino *et al.*, 1999). Etička organizacijska kultura stvara zajednički model vrijednosti, navika i običaja koji dominira organizacijskom kulturom. Važan faktor u oblikovanju etičke organizacijske kulture je vodstvo. Vrhovni menadžeri igraju ključnu ulogu u postavljanju visokih etičkih standarda i pružanju uzora drugima (Brown i Trevino, 2005). Etičko vodstvo podrazumijeva donošenje etičkih odluka i suočavanje s etičkim pitanjima hrabro i odgovorno. Struktura organizacije također igra bitnu ulogu. Ravnoteža između ovlasti i odgovornosti ključna je za prevenciju zloupotreba i održavanje etičkog ponašanja. Nedostatak ovlasti ili prevelika odgovornost mogu dovesti do problema u organizaciji (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, 2004). Etički kodeks ponašanja igra centralnu ulogu u oblikovanju etičke kulture. On mora biti jasno definisan, razumljiv i provediv kako bi usmjeravao ponašanje zaposlenika prema etičkim principima (Ferrel *et al.*, 2011). U globalnom kontekstu, etička organizacijska kultura postaje ključna zbog sve većeg broja multinacionalnih organizacija. Globalni etički kodeksi, poput okruglog stola Caux, pomažu u usklađivanju etičkih standarda širom svijeta (Schwartz, 2002). Etički kodeks postavlja smjernice za moralno ponašanje, pružajući zaposlenicima pomoć kada su u nedoumici u donošenju odluka. Ovaj kodeks ima svrhu jačanja povezanosti unutar kompanije, dodatnog poticanja zaposlenika i izgradnje povjerenja.

### **3.2. Etička klima i kultura u organizacijama: razlike i značaj**

Etička klima i etička kultura predstavljaju dvije važne dimenzije organizacijske etike, ali imaju svoje specifične karakteristike i utjecaje unutar organizacija. Ova analiza će rasvijetliti razlike između ovih pojmova i njihov značaj u kontekstu organizacijske etike. Etička klima, prema Victoru i Cullenu (1987), odnosi se na šire normativne karakteristike organizacije koje govore zaposlenicima kakva je ta organizacija i koje vrijednosti cijeni. To je više povezano s percepcijom radne atmosfere i stavovima zaposlenika prema organizacijskim vrijednostima. Etička klima može se mijenjati s vremenom i može biti osjetljiva na vanjske i unutrašnje faktore. S druge strane, etička kultura, kako je opisuje Trevino (1990), oblikuje ponašanje zaposlenika putem formalnih i neformalnih elemenata kao što su pravila, nagrade, vodstvo, rituali i priče. Etička kultura je dugoročnija i stabilnija, često ukorijenjena u historiji i vrijednostima organizacije. Važno je napomenuti da se etička klima često istražuje kvantitativnim metodama, kao što su ankete, dok se etička kultura često istražuje kvalitativno kako bi se dublje razumjelo njeno oblikovanje i utjecaj. Iako su ovi pojmovi različiti, oba su od suštinskog značaja za organizacijsku etiku. Etička klima može utjecati na trenutne stavove i ponašanje zaposlenika, dok etička kultura oblikuje dugoročne obrasce ponašanja i vrijednosti unutar organizacije. Razumijevanje razlika između etičke klime i etičke kulture pomaže organizacijama bolje upravljati svojom etičkom dimenzijom. Oba aspekta su važna za promovisanje etičkog ponašanja i stvaranje integriteta organizacije. Kada razmatramo organizacionu klimu i kulturu podružnica, važno je napomenuti da se često razlikuju od matične kompanije. Isto tako, primjećujemo značajne varijacije organizacione klime između domaćih i stranih kompanija. Ponekad ono što se smatra najefikasnijim u domaćoj kompaniji može biti manje uspješno ili čak problematično u stranoj kompaniji, uključujući različite organizacione sisteme, metode i prakse. Ova dinamika zahtijeva od zaposlenika da budu spremni zaboraviti određene prakse svoje domaće kompanije kad god je to potrebno i otvoreno prihvatiti sisteme i prakse strane kompanije. To je posebno izraženo u kontekstu kulturnih razlika. Zaposlenici koji ne usvoje ovakav prilaz suočavaju se s izazovima prilagodbe, stvaraju mentalne barijere i mogu odbiti prilagoditi se novom okruženju. U očima menadžmenta strane kompanije, ovakvo neprijateljsko ponašanje zaposlenika smatra se ozbiljnim nedostatkom koji može uticati na ukupnu uspješnost tima. (Rao, 1995)

### **3.3. Razvoj etičke organizacijske kulture**

Razvoj etičke organizacijske kulture predstavlja dugotrajan proces koji zahtijeva pažljivo planiranje i sprovedbu. Ključno je razumjeti kako oblikovati organizacijsku kulturu koja podstiče etičko ponašanje među zaposlenicima. Stoner (1989) identifikuje četiri skupine koje se moraju razvijati kako bi se omogućilo kvalitetno stvaranje etičke organizacijske kulture. Prva skupina odnosi se na uspostavljanje jasnih moralnih vrijednosti unutar organizacije. Uspostavljanje jasnih moralnih vrijednosti se vrši kroz usvajanje etičkog kodeksa ponašanja: organizacija definira svoje moralne vrijednosti i očekivanja prema

kojima će zaposlenici donositi odluke. Drugi korak je pridavanje prioriteta moralnim vrijednostima. Ovo uključuje jasno pozicioniranje moralnih vrijednosti u odnosu na druge poslovne vrijednosti i prioritete organizacije. Na primjer, organizacija mora odlučiti je li moralnost važnija od finansijskog uspjeha u slučaju sukoba vrijednosti. Treći korak je održavanje dosljednosti moralnih vrijednosti u organizaciji. To podrazumijeva dosljednu promociju i podršku etičkim vrijednostima kroz sisteme kontrole, etičke odbore i mehanizme za prijavu neetičkog ponašanja. Najviši stepen razvoja etičke organizacijske kulture postiže se kroz internalizaciju moralnih vrijednosti među zaposlenicima. To znači da zaposlenici prihvaćaju moralne vrijednosti organizacije kao svoje i aktivno ih primjenjuju u svakodnevnom radu. Važnost etičke organizacijske kulture za organizaciju ne može se podcijeniti. Ona utiče na predanost zaposlenika, odanost ulagačima, zadovoljstvo potrošača i konačno, ostvarivanje profita (Ferrell i dr., 2011).

### **3.4. Doprinos poslovne etike na organizacijski uspjeh**

Etika u poslovanju igra značajnu ulogu u formiranju organizacijske kulture i doprinosi različitim aspektima uspjeha organizacije. Jedan od ključnih aspekata poslovne etike je njezin doprinos predanosti zaposlenika. Organizacije koje ulaganjem u razvoj ljudskih potencijala podstiču razvoj svojih zaposlenika stvaraju pozitivno radno okruženje. Međutim, važno je da menadžment prepozna potrebe i sposobnosti zaposlenika te ih adekvatno delegira i podržava. Kroz razvoj zaposlenika, organizacija postaje poželjno mjesto rada, a zaposlenici postaju predani svom poslu. Osim toga, organizacije koje promovišu društveno odgovorno poslovanje često ohrabruju svoje zaposlenike na volonterski rad i doprinos zajednici. Odanost ulagačima/dioničarima također ovisi o etičkom ponašanju organizacije. Investitori sve više cijene etičke vrijednosti kompanije jer to može uticati na njihovu reputaciju i dugoročni uspjeh. Organizacije koje praktikuju poslovnu etiku i društvenu odgovornost često imaju bolje šanse za privlačenje ulaganja. Odnos s investitorima postaje ključan faktor u održavanju povjerenja i uspjehu na tržištu kapitala. Zadovoljstvo potrošača, treći ključni element, također je povezan s poslovnom etikom. Organizacije koje kontinuirano razvijaju svoje proizvode i usluge te pažljivo prate potrebe svojih potrošača stvaraju pozitivne odnose. Zadovoljni potrošači su skloni ponovnoj kupovini i pozitivnom usmenom reklamiranju, što pridonosi uspjehu organizacije na tržištu. Doprinos poslovne etike ostvarenju profita ne može se zanemariti. Zadovoljni i lojalni potrošači, podrška ulagača i angažirani zaposlenici doprinose organizacijskom uspjehu i dugoročnoj održivosti. Važno je napomenuti da organizacije koje promovišu poslovnu etiku ne samo da ostvaruju koristi za sebe već i doprinose društvu u cjelini. Kroz primjere društveno odgovornih praksi, organizacije mogu inspirirati druge na pozitivne promjene u zajednici.

### 3.5. Uloga makrookoline na oblikovanje etičkog ponašanja zaposlenika

U ovome poglavlju prikazati ćemo zakone i propise Bosne i Hercegovine kada je u pitanju oblikovanje etičkog ponašanja zaposlenika unutar makrookoline. Unutar navedene makrookoline prikazat će se razlike i sličnosti unutar regije i kulture zaposlenika.

#### 3.5.1. Zakoni i propisi

Zakoni i propisi u Bosni i Hercegovini, kao i u drugim državama, igraju ključnu ulogu u regulisanju društvenih odnosa i podsticanju željenih oblika ponašanja. Prema Steineru i Steineru (2000), zakoni i propisi su podložni promjenama kako bi se odrazili kulturni i društveni standardi. U Bosni i Hercegovini, kao i u drugim zemljama, zakoni i propisi služe kao okvir za regulaciju različitih aspekata društvenog života. Kršenje tih zakona može rezultirati pravnim sankcijama. Međutim, važno je napomenuti da, unatoč pravnom okviru, etičko ponašanje ne može biti u potpunosti postignuto samo poštivanjem zakona i propisa. Na primjer, postoji mnogo situacija u organizacijama u Bosni i Hercegovini gdje se neetičko ponašanje može manifestirati, a koje možda nisu izričito zabranjene zakonima. To uključuje pasivno tolerisanje neprikladnih postupaka u organizaciji, iskorištavanje ranjivosti zaposlenika i pristranost prema određenim zaposlenicima. Takvo ponašanje može uzrokovati štetu kako organizaciji tako i njenim članovima. Zbog toga, osim poštivanja zakona i propisa, organizacije u Bosni i Hercegovini također trebaju promovirati etičke vrijednosti i kulturu kako bi se osiguralo odgovorno i održivo poslovanje.

#### 3.5.2. Kultura

Geert Hofstede, u svom istraživanju kulture u IBM-ovim kompanijama diljem svijeta (Hofstede, 1991), koristio je anketne upitnike kako bi analizirao karakteristike nacionalnih kultura. Pretpostavio je da će razlike u nacionalnim kulturama, koje će se eventualno identificirati, također postojati i u široj populaciji, budući da su IBM-ovi zaposlenici obično dijelili slično obrazovanje i često društveno podrijetlo. Anketni upitnik sadržavao je više od 150 elemenata i provodio se u 40 različitih kompanija kako bi se istražile kulturne sličnosti i razlike među različitim narodima. Rezultati ovog istraživanja poslužili su kao osnova za razvoj "modela nacionalne kulture".

Hofstede je identificirao četiri glavne dimenzije nacionalne kulture koje je operacionalizirao u svom istraživanju (Hofstede, 1994, citirano prema Katunarić, 2004, 31-32):

- Hijerarhijska distanca: ova dimenzija odnosi se na odnos prema moći i razini prihvaćanja nejednakosti u društvu. Neki ljudi preferiraju veću ovisnost o autoritetu, dok drugi teže većoj jednakosti.

- Individualizam i kolektivism: ova dimenzija analizira razinu povezanosti između pojedinaca u društvu. Naglasak može biti na individualizmu, gdje ljudi brinu o sebi i svojoj užoj obitelji, ili na kolektivismu, gdje su članovi društva integrisani u veće grupe koje zahtijevaju odanost.
- Rodne kulturalne oznake: ovaj aspekt istražuje razlike u pristupu poslu između muškaraca i žena, kao i naglašavanje različitih karakteristika povezanih s rodom.
- Anksioznost i opuštenost: ova dimenzija govori o razini anksioznosti i stresa u društvu te kako ljudi izražavaju emocije i nose se s konfliktima.

Pored ove četiri dimenzije, Hofstede je kasnije uveo petu dimenziju nazvanu "konfučijanski dinamizam", koja se odnosi na odnos prema budućnosti i planiranju. Važno je napomenuti da Hofstede naglašava da ove dimenzije predstavljaju "prosječne tendencije" i da pojedinci unutar svakog društva mogu pokazivati različita ponašanja. Također, neka istraživanja dovode u pitanje opću primjenjivost Hofstedeovih nalaza na cijele društvene skupine.

### 3.5.3. Religija

Religija je duboko ukorijenjen izvor moralnih standarda koji su oblikovali ljudsko ponašanje kroz stoljeća. Uprkos različitostima među religijama širom svijeta, postoji zajednički naglasak na vrijednostima iskrenosti, poštenja i pravednosti. Ove etičke vrijednosti su temeljne u oblikovanju ljudskog karaktera i ponašanja te imaju široku primjenu u različitim aspektima života, uključujući i poslovnu etiku. Prema Maxwellu (2003), autoru koji je duboko promišljao o poslovnoj etici, "zlatno pravilo" iz religijskih tradicija trebalo bi biti ključno načelo koje usmjerava poslovno ponašanje. Ovo pravilo, koje se formulira kao "Postupaj prema drugima onako kako želiš da oni postupaju prema tebi", ima univerzalnu primjenu i važnost za različite organizacije, bez obzira na njihovu prirodu ili svrhu. U poslovnom kontekstu, primjena "zlatnog pravila" znači da organizacije trebaju djelovati s iskrenošću, poštenjem i pravednošću prema svim svojim interesnim grupama, uključujući zaposlenike, klijente, konkurenciju i društvo u cjelini. To podrazumijeva odgovorno upravljanje resursima, poštivanje zakona i regulacija te brigu o društvenoj i ekološkoj odgovornosti. Međutim, važno je napomenuti da religijske vrijednosti nisu jedini izvor poslovne etike. Društvo se razvija, tehnologija napreduje, i različite kulture i vrijednosti dolaze u kontakt. Stoga, dok religija može pružiti vrijedan okvir za razumijevanje etičkog ponašanja, poslovna etika također mora evoluirati i prilagoditi se savremenim izazovima i raznolikim perspektivama.

### 3.6. Uloga mikrookoline na oblikovanje etičkog ponašanja zaposlenika

Faktori mikrookoline ili pojedinca igraju važnu ulogu u oblikovanju etičnosti organizacije. Ovi faktori uključuju karakteristike zaposlenika kao pojedinca, kao što su spol, dob i stepen

obrazovanja. Također, organizacijska kultura ima snažan uticaj na ponašanje pojedinaca u organizaciji, jer postavlja smjernice za prihvatljivo i neprihvatljivo ponašanje (Trevino *et al.*, 1998). Organizacijska kultura ne samo da oblikuje ponašanje, već i utiče na oblikovanje stavova i mišljenja pojedinaca. Na primjer, poštovanje autoriteta kao dio etičke kulture povezano je s različitim aspektima poslovnog ponašanja, uključujući lični interes, učinkovitost, zakone i profesionalnu etiku. U organizacijama koje nemaju jasno definisan etički kodeks, etička klima postaje ključan faktor koji utiče na ponašanje zaposlenika. Pojmovi "etičan" i "moralan" se često koriste kao sinonimi, iako postoji suptilna razlika. Etičan pojedinac uvažava etičke norme i načela u svojim mislima i osjećajima, dok moralan pojedinac te norme i načela prakticira u svom ponašanju. Zbog toga je ključno istraživati usklađenost između etičnosti i moralnosti pojedinca kako bi se postigla prava poslovna etika.

### 3.6.1. Lične vrijednosti zaposlenika

Lične vrijednosti zaposlenika igraju ključnu ulogu u njihovom privrženosti organizaciji. Zaposlenici će se više identificirati s organizacijama sa kojima imaju isti set vrijednosti. Također, organizacije koje pokazuju brigu o blagostanju svojih zaposlenika i zajednice privlače lojalnost i podršku pojedinaca. Egoistička klima, gdje se naglasak stavlja na vlastiti interes, može potaknuti neetičko ponašanje. Organizacije koje percipiraju svoje zaposlenike kao entitete usmjerene isključivo na vlastiti interes često se suočavaju s problemima neetičkog ponašanja. Kako bi se stvorilo etičko radno okruženje, postoje dva ključna pristupa. Prvi uključuje stvaranje i promovisanje etičkog kodeksa, zajedno s imenovanjem glavnog referenta za etiku, čija je uloga integrisati etiku u svakodnevne odluke na svim nivoima organizacije. Drugi pristup uključuje edukaciju zaposlenika o etičkim načelima, pomažući im razumjeti i primjenjivati te principe u svom radu. Etička organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju ciljeva i ponašanja zaposlenika. Prema istraživanju Huhtala *et al.*, (2013), različiti tipovi ciljeva povezani su sa nivoom etičke kulture u organizaciji. Ciljevi vezani uz promjenu posla i lični ciljevi koji nisu usmjereni na organizaciju češće su povezani s nižom etičkom kulturom. S druge strane, ciljevi kompetencija i utjecaja/prestiža više su povezani s višom etičkom kulturom. Ovo predlaže da zaposlenici u organizacijama s naglašenom etičkom kulturom često postavljaju ciljeve koji se podudaraju s vrijednostima organizacije, što podupire dugoročnost poslovanja i rast, kako organizacije tako i pojedinaca. Isto tako, organizacijska kultura oblikuje prioritete i ciljeve menadžera. U organizacijama s jakim etičkom kulturom, menadžeri daju prednost ciljevima koji podstiču razvoj kompetencija i utjecaja, što dalje podržava etičnost u poslovanju.

### 3.6.2. Spol zaposlenika

Kada razmatramo ulogu spola u kontekstu etičnosti, neka istraživanja predlažu da žene pokazuju veću sklonost etičkom ponašanju u poslovnom okruženju. Primjerice, Banerje *et al.*, (1996) su u svom istraživanju na IT stručnjacima u SAD-u otkrili da žene često pokazuju višu etičnost u odnosu na muškarce. Slično tome, Glover *et al.*, (2002) su zaključili da su

žene često etičnije zbog većeg nivoa suosjećanja. Uprkos tome, broj žena na najvišim pozicijama u organizacijama i dalje je relativno nizak. Razlozi za to uključuju izazove povezane s trudnoćom i obitelji koji mogu usmjeriti žene prema drugim prioritetima u odnosu na karijeru. Diskriminacija na tržištu rada također igra ulogu, jer žene često zarađuju manje od muških kolega za isti rad. Istraživanje provedeno na kanadskim i kineskim studentima poslovnih studija (Bu *et al.*, 2001) otkrilo je razlike u važnosti radnih ciljeva između žena i muškaraca. Žene često pokazuju veći interes za ciljevima koji se odnose na ravnotežu između posla i života, moralni sklad i rutinske radne zadatke. S druge strane, muškarci često više vrednuju ciljeve kao što je "dobra plata". Etička kultura organizacije igra ključnu ulogu u oblikovanju ciljeva i ponašanja zaposlenika, a spol može utjecati na preferencije u postavljanju tih ciljeva. Važno je kontinuirano promovirati raznolikost i jednakost spolova u poslovnim okruženjima kako bi se iskoristile prednosti različitih perspektiva i postigao uspjeh organizacije. Prema Kovačević i Rahimić (2016) sigurno postoje razlike u karakteristikama i ponašanju između muškaraca i žena. Prema tome, visoki stepen manipulacije, dominacije, agresije i neprijateljstva često se povezuje s osobama koje iskazuju "muško" ponašanje. S druge strane, osobe koje se izražavaju "ženskim" ponašanjem često se ističu visokim stepenom podređenosti, naglašavaju emocionalnu bliskost i empatiju, te pokazuju niže razine neprijateljstva. Ovi rezultati podržavaju opažanje da se etika brige i određeni etički stilovi vođenja, kao što su transformacijski i karizmatički stilovi, češće povezuju s ženskim osobama. S druge strane, stilovi vođenja koji uključuju manipulaciju, takmičarski duh i agresivnost češće se povezuju s muškim osobama. Također, muškarci se često više usmjeravaju prema postizanju profesionalnog uspjeha u okolini kapitalističkog radnog mjesta koja je obično manje emotivna. S druge strane, žene često više cijene rad koji naglašava emocionalne aspekte i odnose, posebno unutar obitelji.

### 3.6.3. Dob zaposlenika

Dob zaposlenika igra važnu ulogu u oblikovanju njihovih ciljeva i prioriteta u radnom okruženju. Istraživanje provedeno od strane Hyvönena *et al.*, (2009) među mladim menadžerima predlaže da različiti nivoi menadžmenta mogu uticati na vrste ciljeva koje zaposlenici postavljaju. Viši menadžment često stavlja naglasak na organizacijske ciljeve, kao što su uspjeh i poslovanje organizacije, dok niži menadžment često ističe ciljeve vezane uz sigurnost posla, kao što su dobivanje ugovora na neodređeno vrijeme i redovitost primanja plate. S obzirom na dob, Harpaz (1990) primjećuje da postoje razlike u prioritetima među različitim dobnim grupama. Istraživanje je pokazalo da sve dobne grupe ( $\leq 30$ , 31-50 i  $> 50$ ) visoko vrednuju "zanimljiv posao" kao ključni cilj u poslovanju. Ali razlike su se pojavile u drugim prioritetima. Na primjer, "dobra plata" je često bila više vrednovana kod mlađih generacija, dok su "dobri međuljudski odnosi" i "dobar odnos između zahtjeva posla i osobnih sposobnosti" bili važniji za srednju dobnu skupinu.



### 3.6.4. Stepen obrazovanja zaposlenika

Stepen obrazovanja također ima značajan uticaj na organizacijsku kulturu i etičku svijest. Prema Aggarwalu *et al.*, (2014), vodstvo u organizacijama često čine pojedinci koji su diplomirali na uglednim poslovnim školama, uključujući američke poslovne škole koje privlače studente iz cijelog svijeta. Ovo svjetsko obrazovanje može značajno oblikovati organizacijsku kulturu i etički okvir organizacije. Međutim, uprkos formalnom obrazovanju, poslovna etika se često ne podučava u dovoljnoj mjeri u obrazovnom sistemu. Craft (2010) ističe potrebu za razvojem analitičkih i moralnih vještina kod studenata, kako bi mogli donositi etičke odluke u stvarnom poslovnom okruženju. Osim formalnog obrazovanja, organizacije bi trebale kontinuirano pružati etičku obuku svojim zaposlenicima kako bi ih pripremile za suočavanje s etičkim izazovima u radnom okruženju. Dob i stepen obrazovanja zaposlenika značajno utiču na prioritete i etičku svijest zaposlenika u organizacijama. U kompanijama s većom raznolikošću jezika i obrazovne strukture zaposlenika, moguće je da će postojati razlike u percepciji i primjeni etičkih standarda. Ova raznolikost može uticati na to kako se etički standardi shvataju i primjenjuju u različitim kontekstima, što može rezultirati različitim nivoima uspjeha u primjeni etičkih standarda kako navodi Morera (2019). Na primjer, različite kulture mogu imati različite perspektive o tome šta je prihvatljivo ponašanje u poslovnom okruženju, što može uticati na interpretaciju i implementaciju etičkih standarda. Stoga, varijacije u nacionalnoj kulturi, koje se očituju kroz raznolikost jezika i obrazovne strukture zaposlenika, mogu biti važan faktor koji utiče na uspjeh u primjeni etičkih standarda u organizacijama. Razumijevanje ovih faktora može pomoći organizacijama u oblikovanju ciljeva, politika i programa obuke kako bi podržali etičko poslovanje i razvoj svojih zaposlenika.

## 4. ETIKA I PRAKSE UPRAVLJANJA LJUDSKIM POTENCIJALIMA

U četvrtom poglavlju ovog istraživanja usmjeravamo se na sistemsku analizu primjene etičkih principa i standarda u praksama upravljanja ljudskim potencijalima. Fokusiramo se na važnost integracije etičkih smjernica u ključne procese upravljanja ljudskim potencijalima kako bismo ojačali organizacijsku kulturu odgovornosti i integriteta. Od najvažnijih funkcija upravljanja ljudskih potencijalima, istražujemo etičku praksu u zapošljavanju i selekciji, analizirajući kako organizacije mogu osigurati transparentnost i pravičnost u procesu odabira novih zaposlenika. Zatim, fokusiramo se na etičku praksu obuke i razvoja, istražujući strategije koje potiču profesionalni rast zaposlenika uz očuvanje visokih etičkih standarda. U idućem dijelu, razmatramo važnost zadovoljstva zaposlenika u kontekstu etičkih vrijednosti, istražujući kako organizacije mogu stvarati radno okruženje koje potiče pozitivno radno iskustvo. Dio poglavlja je posvećen pravednim i transparentnim praksama nagrađivanja i naknada, a bavimo se upravljanjem različitošću na radnom mjestu, proučavajući kako organizacije mogu promicati inkluzivnost i poštovanje raznolikosti, te istražujemo stvaranje poštenog i inkluzivnog radnog mjesta, analizirajući ključne strategije koje organizacije mogu implementirati kako bi osigurale pravičnost, jednakost i inkluzivnost

u svim aspektima poslovanja, te na kraju istražujemo etičke aspekte fluktuacije i apsentizma zaposlenika.

#### **4.1. Etička praksa zapošljavanja i selekcije**

U današnjem poslovnom svijetu, donošenje odluka o odabiru zaposlenika ima iznimno velik uticaj na uspjeh organizacije. Ova odluka često predstavlja temeljni faktor koji oblikuje kapacitet i učinkovitost preduzeća. Proces selekcije zaposlenika treba biti pažljivo razmotren i izveden kako bi se osiguralo da organizacija zapošljava najbolje kandidate za svoje potrebe. Stručnjacima u području ljudskih potencijala preporučuje se, osim poštivanja zakonskih propisa, posebno obratiti pažnju na odredbe etičkog kodeksa tokom regrutacije i selekcije. Greške u ovim fazama često mogu imati dugoročne posljedice koje je teško ispraviti. S obzirom na kompleksnost ovih aktivnosti, važno je razlikovati između prihvatljivog i neprihvatljivog, što predstavlja izazov u doba globalizacije gdje se ponašanje može različito tumačiti u različitim zajednicama. Važnost etičkog pristupa u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala dodatno je naglašena u današnjem globalnom kontekstu, gdje kulturne razlike zahtijevaju pažljivo promišljanje i osjetljivost kako bi se izbjegle neželjene posljedice. Promjene u okolini organizacije su neizbježne i imaju dubok uticaj na menadžment ljudskih potencijala. Ove promjene oblikuju način na koji organizacije privlače, razvijaju i zadržavaju svoje ljudske potencijale. U nastavku ćemo analizirati nekoliko ključnih promjena i njihov uticaj na menadžment ljudskih potencijala.

- Promjena ekonomske paradigme: tradicionalna ekonomska paradigma fokusirala se na opipljive resurse i materijalnu proizvodnju. Međutim, savremeno poslovanje sve više prepoznaje važnost neopipljivih resursa poput znanja, kreativnosti i ljudskih potencijala. Ovo je dovelo do promjene filozofije u menadžmentu ljudskih potencijala, gdje se sve više naglašava strateški značaj ljudskih potencijala za organizaciju (Bahtijarević-Šiber, 2014).
- Globalizacija: globalizacija je omogućila organizacijama da djeluju na svjetskom tržištu, ali istovremeno je i povećala konkurenciju za talente. Menadžeri ljudskih potencijala moraju razviti nove vještine, uključujući razumijevanje različitih kultura i učinkovito upravljanje međunarodnim timovima kako bi privukli i zadržali talentirane radnike u globalnom okruženju.
- Razvoj tehnologije: napredak informacijsko-komunikacijske tehnologije ima snažan efekat na menadžment ljudskih potencijala. Sve više se traže radnici s naprednim tehničkim vještinama, dok istodobno tehnologija olakšava obavljanje rutinskih zadataka. To stvara prostor za menadžere ljudskih potencijala da se usmjere na strategijske aktivnosti i upravljanje promjenama unutar organizacije.
- Demografske promjene: promjene u demografiji, uključujući starenje radne snage i smjenu generacija, postavljaju izazove i prilike za menadžment ljudskih potencijala. Nedostatak kvalitetnih ljudi za razvojne potrebe organizacije i raznolikost ljudskih potencijala zahtijevaju prilagodbu u pristupu i upravljanju ljudskim potencijalima.

Prvi korak u procesu selekcije je razumijevanje samog zadatka ili pozicije za koju se traži novi zaposlenik. Svako radno mjesto ima svoje jedinstvene zahtjeve, a menadžer zadužen za odabir treba jasno definisati šta je ključno za uspješno obavljanje tog posla. Nakon što su zahtjevi radnog mjesta postavljeni, menadžer treba razmotriti više potencijalno kvalifikovanih kandidata. Imati izbor između više kvalifikovanih pojedinaca ključno je za donošenje informisane odluke. Ocjenjivanje kandidata treba se temeljiti na ključnim karakteristikama i vještinama potrebnim za radno mjesto. Važno je uzeti u obzir kako pozitivne tako i negativne strane kandidata, kako bi se dobila cjelovita slika. Prikupljanje informacija o kandidatima iz više izvora također je ključno. Ovisiti samo o jednom izvoru informacija može dovesti do nepotpune slike o kandidatu. Kombinacija različitih izvora pomaže bolje razumjeti kandidate. Nakon što je zaposlenik odabran i počne raditi, važno je osigurati da je jasno razumio svoje zadatke i obveze te da se osjeća ugodno u svom novom poslu. Komunikacija s novim zaposlenikom i pružanje podrške mogu biti ključni za brzu integraciju. Svjesni smo da, uprkos svim naporima, selekcijske odluke nekad mogu biti pogrešne. Selekcija zaposlenika je visokorizična aktivnost, ali neophodna za pravilno upravljanje organizacijom. Pogrešne kadrovske odluke mogu negativno utjecati na učinkovitost organizacije i ugled menadžera. Ključna svrha selekcije zaposlenika je postavljanje pravih ljudi na prava mjesta. Kvalitetno odabrani zaposlenici ubrzavaju poslovne procese, povećavaju prihode i smanjuju ukupne troškove preduzeća. S druge strane, loša selekcija može uzrokovati probleme i štetiti poslovanju. Iako je selekcija ključna za postavljanje pravih ljudi na prava mjesta, treba obratiti pažnju na etičke aspekte ovog procesa. Diskriminacija u procesu selekcije može biti uzrokovana stereotipima koje imaju osobe koje sudjeluju u odabiru kandidata. Važno je provoditi selekciju temeljenu na objektivnim kriterijima kako bi se osigurala pravednost i integritet procesa. Studija Costea *et al.*, (2012) fokusira se na univerzitetske kampuse kao glavno mjesto regrutiranja i posebno kao novu domenu u kojoj su oblikovane etičke tvrdnje upravljanja ljudskim potencijalima jer postavlja i odgovara na niz etičkih pitanja dok ocrtava 'etos' idealnog budućeg radnika. U srcu ovog etosa leži 'princip potencijalnosti' i pokušaj menadžmenta ljudskih potencijala da oblikuje karakter budućih radnika. Princip potencijalnosti u osnovi je poziv da svaka osoba treba vidjeti sebe kao uvijek sposobnu za 'više': putem idioma potencijalnosti, menadžment ljudskih potencijala stvara kulturni objekt (idealni etos budućeg radnika) koji postaje tako strog i opsežan da ugrožava upravo kulturni subjekt o kojem pokušava govoriti tako pozitivno. Ovaj koncept usko se povezuje s idejom "korporativnog profila" koja često ostaje prisutna u svijesti mnogih poslodavaca prilikom zapošljavanja, posebno kod pozicija koje zahtijevaju "veliku javnu prisutnost". Traže osobe koje su zdrave, mlade, sa standardnim izgledom, umjerenom visinom, srednjom tjelesnom građom i bez izraženih naglasaka (Treviño i Nelson, 2011). Predrasude su duboko ukorijenjene i svi imaju svoje preferencije - neki više vole osobe sa više ili manje tjelesne mase, starije ili mlađe, pa čak i kandidate s različitim obrazovanjem i usavršavanjem. Ključno pitanje koje se postavlja jest: da li ovi lični atributi imaju ikakve veze s sposobnošću osobe da obavlja svoj posao? Kada menadžeri ljudskih potencijala koriste bilo što osim talenta i sposobnosti kao kriterijume za zapošljavanje, pomažu u očuvanju stereotipa umjesto izgradnje radne snage koja zaista

odražava stvarni život. Također je vrlo važno zaposliti kandidate koji će se uklopiti u korporacijsku kulturu, ali kompanije moraju biti otvorene prema osobama koje se uklapaju, ali su možda različite. Menadžeri ljudskih potencijala imaju ključnu ulogu u suprotstavljanju ovoj tendenciji zapošljavanja 'profila'. Selekcija zaposlenika ima puno dublji uticaj na organizacijsku kulturu i uspjeh. Ključno je osigurati da odabrani kandidati ne samo da ispunjavaju tehničke zahtjeve radnog mjesta, već i da se njihova osobnost podudara s vrijednostima i ciljevima organizacije. Proces selekcije zaposlenika nije samo tehnički postupak, već i ključna komponenta uspješnog upravljanja ljudskim resursima koja utječe na organizacijsku kulturu i uspjeh. Njegova važnost ne smije se podcijeniti, a primjena etičkih principa ključna je za integritet ovog procesa.

#### **4.2. Etička praksa obuke i razvoja za rast zaposlenika**

Ključna inicijalna komponenta u vezi sa edukacijom zaposlenika je prepoznavanje četiri osnovne faze procesa obuke: identifikacija potreba za obukom, planiranje tih potreba, izvođenje samog obrazovnog procesa te evaluacija provedene obuke. Ove faze čine osnovnu strukturu efikasnog programa obuke i razvoja (Buble., 2006, str. 275). Važno je istaknuti da obuka i razvoj zaposlenika nisu luksuz, već nužnost u današnjem poslovnom okruženju. S obzirom na brzu promjenu tehnologije i rastuću složenost poslovne okoline, zaposlenici moraju kontinuirano nadograđivati svoje vještine i znanja kako bi ostali relevantni i konkurentni. Obrazovanje i obuka nisu rezervirani samo za visoko rangirane zaposlenike, već bi trebali biti dostupni svima. To je važan aspekt, jer organizacije koje ohrabruju kontinuirano učenje među svim zaposlenicima često imaju konkurentske prednosti. Obuka i razvoj zaposlenika jako je važna za rast organizacije. Kako bi organizacije stvarno iskoristile potencijal svojih zaposlenika kroz obuku i razvoj, trebale bi dublje razmotriti implementaciju ovih procesa i prilagoditi ih svojim specifičnim potrebama. Velika je važnost kontinuirane obuke i razvoja zaposlenika u savremenom poslovnom okruženju. Organizacije su sve više okrenute ulaganju u svoje zaposlenike, prepoznajući ih kao ključnu vrijednost za postizanje konkurentske prednosti. Ovo je ključna tačka jer ukazuje na promjene u paradigmi upravljanja ljudskim potencijalima, gdje se zaposlenici više ne smatraju samo resursima, već strateškim partnerima u postizanju ciljeva organizacije. Obuka i razvoj zaposlenika su ključni elementi uspješnog upravljanja ljudskim potencijalima u organizacijama. Obuka predstavlja proces formalnog i sistematskog modificiranja ponašanja kroz učenje jasno naglašava važnost obrazovanja, upute, razvoja i planiranih iskustava u promicanju razvoja zaposlenika (Armstrong, 2001). Međutim, treba biti kritičan prema načinu na koji organizacije provode obuku i razvoj. Chidi *et al.*, (2012) ukazuju na neetičke prakse koje se često susreću u tom kontekstu. Na primjer, "obuka bez stvarne potrebe" implicira da organizacije ponekad provode obuku samo radi obuke, bez jasnog razumijevanja stvarnih potreba zaposlenika ili organizacije. Ovo može dovesti do gubitka resursa i nedostatka stvarnih koristi. Također, "nepravilno vrednovanje obuke i razvoja" ukazuje na problem nedostatka adekvatne evaluacije učinkovitosti obuke. Organizacije često zaboravljaju pratiti rezultate obuke i provjeriti jesu li zadovoljene postavljene ciljeve. To

može dovesti do rasipanja vremena i sredstava na obuku koja ne donosi stvarne promjene. "Površno pridavanje važnosti obuci i razvoju" ističe problem kada organizacije daju samo formalnu podršku obuci, ali zapravo ne ulože stvarne napore u razvoj svojih zaposlenika. To može rezultirati nedostatkom motivacije i angažmana zaposlenika. Nadalje, "negativna filozofija o obuci i razvoju" ukazuje na kulturu u kojoj se obuka smatra gubicima vremena i resursa. Ovakav negativan stav može značajno ometati razvoj zaposlenika i organizacije kao cjeline. Pitanja obuke i razvoja u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima su znatno složenija u odnosu na domaće upravljanje ljudskim potencijalima. Kada planiramo programe obuke i raspored za radnu snagu multinacionalnih kompanija, suočavamo se s izazovima koji proizlaze iz različitih stavova i vrijednosti koje ljudi nose u vezi s obukom i razvojem. Ovaj aspekt predstavlja jedan od ključnih izazova s kojima se međunarodni menadžment ljudskih potencijala susreće u današnjem poslovnom okruženju. (Rao, 1995). Istraživanja o obuci i razvoju u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima su se uglavnom fokusirala na obuku prije odlaska, koja se pruža zaposlenicima koji će raditi u inostranstvu, poznatim kao ekspatrijati, zajedno s njihovim porodicama (Schuler *et al*, 2002). Nedostatak ili nedovoljna obuka pokazali su se kao ključni faktori koji doprinose povećanju neuspjeha ekspatrijata (Tung, 1982). Istraživanja su također sprovedena kroz uporedne analize programa obuke koje nude multinacionalne kompanije u različitim zemljama. Na primer, američke multinacionalne kompanije su pokazale manje angažovanja u obuci u poređenju sa evropskim i japanskim firmama (dok su multinacionalne kompanije u različitim zemljama pružale različitu obuku svojim menadžerima (Tung, 1982). Smatra se da menadžeri u međunarodnim kompanijama trebaju proći dodatnu obuku o unapređenju etičkog ponašanja zaposlenih, uz praćenje vlastitog ponašanja. Ova vrsta obuke ima cilj potaknuti menadžere da djeluju kao uzori, što bi doprinijelo uspješnoj formulaciji, adekvatnom sadržaju i jasnijoj komunikaciji etičkih programa. Autori Weaver i Trevino (2001) predlažu da bi lideri organizacije trebali proći obuku iz etike kako bi mogli prenositi etičku poruku kroz svoje sudjelovanje u obuci i svakodnevnim modeliranjem ponašanja. Dodaju da je funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ključna za osiguranje naglašavanja vrijednosti tijekom obuke, čestu provedbu obuke na svim razinama te uključivanje etičke obuke u aktivnosti razvoja liderstva i menadžmenta. Važnost jezika također se naglašava, s obzirom na utjecaj jezika koji koriste lideri na formuliranje i usvajanje etičkih programa u organizacijama. Kao što se navodi, jezik etičkog kodeksa značajno varira između firmi u različitim zemljama. Stoga, obuka i razvoj menadžera trebaju obuhvatiti razumijevanje kulturnih i nacionalnih razlika u jeziku između matične kompanije i zemlje domaćina. Ova vrsta obuke može opremiti menadžere znanjem koje mogu primijeniti kako bi unaprijedili ili promijenili sadržaj i komunikaciju etičkih programa. (Rao, 1995).

#### **4.3. Pravedne i transparentne prakse nagrađivanja i naknade**

Sistem nagrađivanja i pogodnosti zauzimaju ključnu ulogu u organizacijama kada je riječ o motivaciji i angažmanu zaposlenika. Kako bi se postigao visok stepen angažmana i zadovoljstva zaposlenika, organizacije trebaju primjenjivati pravedne i transparentne prakse.

Gutić i Matković (2014) ističu da je motivacija zaposlenika ključni faktor u oblikovanju njihovog ponašanja u organizaciji. Identifikacija različitih motiva zaposlenika pomaže menadžerima u usmjeravanju njihove motivacije prema željenom organizacijskom ponašanju.

Autori razvrstavaju motive zaposlenika u četiri skupine:

- Motivi novčanih podsticaja: ovi motivi uključuju financijske podsticaje kao što su plate, provizije, premije i drugi oblici novčanih nagrada. Zaposlenici su motivirani različitim načinima plaćanja i financijskim nagradama.
- Motivi stabilnosti tržišta i imidža organizacije: ovi motivi se odnose na želju zaposlenika da budu dio stabilne i uspješne organizacije. To uključuje povjerenje u razvoj organizacije, njezinu poziciju na tržištu i njezin imidž.
- Motivi različitih beneficija: ovi motivi uključuju dodatne pogodnosti koje organizacija pruža zaposlenicima, kao što su stručno usavršavanje, plaćeno učenje stranih jezika, mogućnost napredovanja, priznanje i nagrađivanje za rad, te druge oblike beneficija.
- Motivi radnog okruženja: ovi motivi se odnose na samu radnu atmosferu, uključujući sigurnost na radu, ugled u organizaciji, ispunjenost poslom i smanjenje stresa.

Sistemi nagrađivanja igraju ključnu ulogu u organizacijama jer predstavljaju moćan alat za motivaciju zaposlenika. Međutim, važno je napomenuti da ne postoji univerzalni sistem nagrađivanja koji odgovara svakoj organizaciji. Bahtijarević-Šiber (2014) naglašava da sistem nagrađivanja treba biti usklađen sa strategijom organizacije i njenim specifičnim potrebama. Ovisno o ciljevima, tržišnom položaju i drugim faktorima, organizacije mogu odabrati različite modele nagrađivanja. Jedan model se temelji na nagrađivanju znanja i vještina, potičući zaposlenike da stiču nova znanja i kompetencije. Drugi model povezuje nagrade s radnom uspješnošću, nagrađujući uspješne zaposlenike. Važno je istaknuti da se sistem nagrađivanja mora prilagoditi specifičnostima organizacije kako bi se postigao najbolji učinak. Menčík (2017) ističe da su glavni ciljevi sistema nagrađivanja privlačenje, zadržavanje i motivisanje kvalitetnih zaposlenika, koji su ključni za postizanje organizacijskog uspjeha. Važno je da sistem nagrađivanja bude atraktivan i održiv te da pridonese ostvarivanju ciljeva organizacije. Pravedne i transparentne prakse nagrađivanja i beneficija od izuzetne važnosti za motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Organizacije trebaju pažljivo razmotriti svoje specifične potrebe i ciljeve kako bi oblikovale odgovarajuće sisteme nagrađivanja i beneficija. Menadžeri ljudskih potencijala u multinacionalnim kompanijama suočavaju se s ozbiljnim izazovima i rizicima prilikom donošenja odluka o nadoknadi i nagrađivanju zaposlenika u različitim zemljama u kojima posluju. Međunarodni sistemi kompenzacije postaju sve složeniji, posebno zbog raznolikosti političkih sistema, zakona i običaja. Susretanje s različitim kulturama, ekonomske razine razvoja, zakonima, sindikatima i životnim standardima predstavlja dodatan izazov za menadžere ljudskih potencijala u multinacionalnim kompanijama. Svi ovi faktori u međunarodnom okruženju utiču na načine kako se postavljaju i prilagođavaju međunarodni sistemi kompenzacije, što

čini proces određivanja odgovarajućih nadoknada za zaposlenike multinacionalnih kompanija na globalnom tržištu izazovnim (Wetlaufer, 1996; Cullen, 1999). Raznolikost međunarodnog okruženja stvara kompleksnost u pristupu sistemima kompenzacije, što zahtijeva pažljivo razmatranje i prilagodbu strategija u skladu s lokalnim specifičnostima.

#### **4.4. Zadovoljstvo zaposlenika**

Prema Noe (2006), zadovoljstvo poslom može se opisati kao pozitivan osjećaj koji proizlazi iz percepcije da posao ispuni ili omogući ostvarivanje ključnih poslovnih vrijednosti osobe. Zadovoljstvo zaposlenika predstavlja ključni faktor uspjeha organizacija, a razumijevanje ovog koncepta i pravilno upravljanje njime postaju sve važniji u savremenom poslovnom okruženju. Jedan od ključnih elemenata je naglasak na percepciji zaposlenika o tome kako njihov posao ispunjava ili omogućava ispunjenje njihovih poslovnih vrijednosti. Ovo je važan aspekt, jer zadovoljstvo zaposlenika često proizlazi iz osjećaja da njihov rad ima smisao i doprinosi ciljevima organizacije. Međutim, važno je napomenuti da različiti zaposlenici mogu imati različite vrijednosti i ciljeve te da upravljanje tim raznolikostima može biti izazovno. Ovdje moramo istaknuti ulogu nadređenih u stvaranju pozitivnog poslovnog okruženja. Odnos između nadređenih i zaposlenika ima ključnu ulogu u oblikovanju zadovoljstva zaposlenika. Nije dovoljno samo prepoznati vrijednost svakog zaposlenika, već ih treba aktivno uključiti u procese odlučivanja i podržavati njihov profesionalni razvoj. Istraživanje provedeno u Indiji, kako je navedeno u tekstu, ukazuje na pozitivnu vezu između društveno odgovornog upravljanja ljudskim potencijalima i zadovoljstva zaposlenika. To sugerira da organizacije koje se bave društvenom odgovornošću i brinu o svojim zaposlenicima često postižu bolje rezultate. Međutim, potrebno je dublje istraživanje kako bi se razumjelo koje konkretne prakse najviše doprinose zadovoljstvu zaposlenika. Sugeriramo da dok je zadovoljstvo zaposlenika važno, kompleksno je i ovisi o mnogim faktorima, uključujući individualne razlike, kulturu organizacije i prakse upravljanja (Kundu *et al.*, 2015) Istraživanje provedeno među zaposlenicima kompanije Tirumala ukazuje na snažnu povezanost između zadovoljstva zaposlenika i implementacije praksi ljudskih potencijala. Ovaj rezultat nije iznenađujuć s obzirom na to da su prakse ljudskih potencijala usmjerene prema poboljšanju radnog iskustva i dobrobiti zaposlenika (Bhujanga., 2015). Organizacije se podstiču da pažljivo planiraju svoje ljudske potencijale, pravilno provode procese zapošljavanja i selekcije, nude programe obuke i razvoja te osiguravaju adekvatne radne uslove. Važno je naglasiti da se prakse ljudskih potencijala ne mogu primjenjivati univerzalno, jer ono što može funkcionisati u jednog organizaciji možda neće biti primjenjivo u drugoj, uzimajući u obzir razlike u industriji, kulturi i specifičnostima organizacije. Faktore koji utiču na zadovoljstvo poslom možemo klasificirati u dvije kategorije: organizacijski i lični faktori. Organizacijski faktori uključuju karakteristike posla, platu, odnos s nadređenima i saradnicima, mogućnost napredovanja, nagrade i priznanja, sigurnost zaposlenja te uslove rada. Iako su ovi faktori važni, ali njihova relativna važnost može varirati među zaposlenicima. Na primjer, neki zaposlenici mogu cijiniti sigurnost zaposlenja više od mogućnosti napredovanja, dok drugi

moгу inzistirati na pravednoj naknadi. Društveni aspekti zadovoljstva poslom naglašavaju važnost odnosa s nadređenima i saradnicima. Ovaj element je ključan jer negativni odnosi na radnom mjestu mogu značajno utjecati na zadovoljstvo zaposlenika i produktivnost. No, kako se odnosi unutar organizacije mijenjaju i evoluiraju, važno je i kontinuirano upravljati tim aspektom. Ključno je napomenuti da zadovoljstvo zaposlenika nije samo posljedica praksi ljudskih potencijala, već i šire organizacijske kulture. Organizacije moraju promovisati transparentnost, pravednost i inkluzivnost kako bi stvorile poticajno okruženje za sve zaposlenike. Važno je kontinuirano prilagođavati prakse ljudskih potencijala i društveno odgovornog poslovanja ovisno o promjenama u organizaciji i potrebama zaposlenika. U brzom svijetu globalizacije, organizacije su suočene s stalnim promjenama u zahtjevima potrošača, što stavlja povećani pritisak na njihovo poslovanje. Kako bismo se prilagodili ovom dinamičnom okruženju, postaje ključno usvojiti transparentne poslovne inicijative koje omogućuju agilnost i odgovor na tržišne promjene. U današnjem visoko konkurentnom kontekstu, organizacije se suočavaju s potrebom za konstantnim prilagođavanjem kako bi ostale relevantne. U posljednje vrijeme, primjetno je da etičko vođenje postaje neizostavan alat za vođe u upravljanju organizacijom u ovim promjenjivim uvjetima. Kroz usvajanje etičkih principa, oblikuje se organizacijska kultura koja promoviše transparentnost u poslovanju. Ova transparentnost igra ključnu ulogu u smanjenju nesigurnosti, pružajući zaposlenicima i dioničarima jasniju sliku o pravilima igre. Važno je istaknuti kako etičko vođenje postaje vitalno oružje za liderstvo u savremenom poslovnom svijetu. Kroz usklađivanje s etičkim standardima, organizacije mogu graditi povjerenje svojih dioničara i zaposlenika i ojačati svoju poziciju u dinamičnom okruženju. (Guo, 2022). Prema definiciji, transparentnost poslovanja označava namjeru kompanije da podijeli poslovne informacije, uključujući i one koje su pozitivne i one koje su negativne, s različitim dioničarima (Schnackenberg *et al.*, 2021). Bitno je da etički lideri, kako bi očuvali transparentnost informacija, brinu o interesima kako internih, tako i eksternih dioničara. Integritet, ključna karakteristika liderstva, potiče lidere da iskreno dijele informacije s dioničarima, što rezultira povećanom vrijednošću organizacije i pozitivnim ponašanjem te zadovoljstvom zaposlenika (Ete *et al.*, 2021). Integracija etičkih vrijednosti u liderstvo postavlja temelj za izgradnju povjerenja između organizacije i njezinih zaposlenika. Integritet lidera posebno se ističe kao ključna vrlina koja potiče iskrenu komunikaciju i pozitivno utiče na ponašanje zaposlenika. Posebno, dimenzija odgovornosti i transparentnosti podataka pomaže u vođenju zaposlenika kroz informacije o promjenama (Yue *et al.*, 2019). Karakteristike lidera oblikuju se oko vrlina poput pravičnosti, odgovornosti, iskrenosti i integriteta (Francis *et al.*, 2018). Etičko poslovanje odraženo u liderstvu gradi integritet lidera i potiče otvorenu komunikaciju, usmjeravajući individualno moralno ponašanje. Dijeljenje znanja posebno se ističe kao ključni aspekt usmjeravanja ponašanja zaposlenika. Prema istraživanjima, etički lideri pružaju moralne informacije zaposlenicima, što rezultira poboljšanom učinkovitošću (Bhatti *et al.*, 2020). Ovo naglašava važnost etičkog vođenja u poticanju saradnje i povećanja zadovoljstva zaposlenika. Diskutabilno je tvrditi da etičko liderstvo može uspješno funkcionirati bez adekvatne komunikacijske strukture. Jasna i transparentna komunikacijska mreža potiče lidere na



razvoj dvosmjernih komunikacijskih procesa, što značajno unapređuje komunikaciju unutar organizacije (Jiang i Luo, 2018). Etički lideri imaju ključnu ulogu u oblikovanju takvog transparentnog komunikacijskog okruženja. Osim toga, istraživanje ukazuje na ozbiljne posljedice neetičke klime, naglašavajući potrebu za etičkim liderstvom kao rješenjem koje može pozitivno utjecati na rezultate organizacije i zadovoljstvo zaposlenika (Halbusi *et al.*, 2021). Ova saznanja dodatno potenciraju važnost uspostave etičkih normi i transparentne komunikacije unutar organizacija. Transparentnost se ističe kao temeljna karakteristika organizacijske kulture koja usmjerava sve aspekte poslovnih praksi, ponašanja, aktivnosti i postupaka. Naglašava se da transparentnost sama po sebi nije dovoljna za zadovoljenje interesa dioničara, posebno zaposlenika. Važnost razumijevanja menadžmenta u održavanju transparentnosti kako bi zadovoljili potrebe zaposlenika za informacijama izdvaja se kao ključna. Ovaj pristup dodatno podupire istraživanje koje ukazuje na povezanost između otvorene transparentnosti, angažmana zaposlenika te radne učinkovitosti i zadovoljstva zaposlenika (Hofmann i Strobel, 2020)

#### **4.5. Upravljanje različitošću na radnom mjestu**

Jedan od ključnih izazova je percepcija jednakosti ili nejednakosti na poslu. S obzirom na prisutnost diskriminacije na radnom mjestu, posebno prema manjinskim skupinama i ženama, važno je organizacijama osigurati mehanizme za borbu protiv diskriminacije i promovisanje jednakosti. Međutim, raznolika radna snaga može predstavljati izazove u rješavanju problema i odlučivanju. To zahtijeva prilagodbe u načinu na koji organizacije rješavaju izazove i komuniciraju s raznolikim timovima. Upravljanje različitošću nije samo pitanje poštivanja razlika među grupama, već i prepoznavanje individualnih razlika i jedinstvenosti svakog radnika. To ukazuje na potrebu za razumijevanjem različitih potreba i perspektiva svakog zaposlenika. Modeli upravljanja različitošću pružaju organizacijama strukturu za mjerenje i implementaciju strategija. Ovi modeli uključuju procjenu radne uspješnosti, razmatranje sociokulturalnih aspekata, procjenu sposobnosti organizacije i primjenu afirmativnih akcija. Važno je napomenuti da nema univerzalnog recepta za uspješno upravljanje različitošću i da svaka organizacija mora prilagoditi svoje strategije i modele svojim specifičnim potrebama. Upravljanje različitošću nije samo moralna obveza već i poslovna nužnost za organizacije koje žele ostvariti konkurentske prednosti u današnjem globalnom poslovnom okruženju. Kontinuirano promovisanje inkluzivnosti, razumijevanje različitih perspektiva i prilagodbe strategija ključni su koraci prema uspješnom upravljanju različitošću na radnom mjestu. Prema članku (Pimenta, 2015) sve veća globalizacija poslovanja povećala je potrebu za raznolikošću na radnom mjestu, bilo da se radi o religiji, spolu, etničkom porijeklu ili različitim pozadinama. Menadžeri ljudskih potencijala moraju biti sposobni raditi s osobama oba spola, svih dobnih skupina, vjera, rasa, različitih zdravstvenih stanja i etničkih skupina, te poticati druge zaposlenike da isto čine. Pravila oblačenja često izazivaju neke zabrinutosti kada je u pitanju etički kodeks zaposlenika. Većina pravila oblačenja ima namjeru ne ograničavati individualnost, već osigurati profesionalan izgled na radnom mjestu. Zamislite situaciju u kojoj se afrički

zaposlenik konzultantske kompanije odijeva u žive boje i nosi kufi - afričku odjeću. Zaposlenik je visoko kvalificiran i talentiran, a njegova odjeća nije problem za organizaciju. Međutim, vrlo važan klijent je vrlo konzervativan i sigurno ne bi dobro reagirao na kufi. U tom slučaju, menadžer mora donijeti tešku odluku (Trevino *et al.*, 2011). Rastuća raznovrsnost na radnom mjestu nameće organizacijama i njihovim menadžerima potrebu za fleksibilnošću i razumijevanjem prema različitim profilima i potrebama zaposlenika. Pravila oblačenja i druge politike moraju biti promišljene kako bi se osiguralo da se potiče inkluzivnost i poštovanje različitosti, ali istovremeno održava profesionalna radna okolina. Nemoguće je osporiti značaj raznolikosti na radnom mjestu, ali isto tako organizacije i njihovi upravitelji moraju pažljivo upravljati situacijama poput one s pravilima oblačenja kako bi se osiguralo da se i raznolikost i profesionalnost održe. Takve se situacije ne mogu uvijek riješiti jednostavno i da upravitelji moraju donositi teške odluke kako bi održali ravnotežu između različitih potreba i očekivanja.

#### **4.6. Stvaranje poštenog i inkluzivnog radnog mjesta**

Društvo se neprestano mijenja, a te promjene se odražavaju i na radnom mjestu. Raznolikost u radnoj snazi, koja uključuje demografske karakteristike, vjerovanja, i stavove radnika, postaje sve važnija tema u savremenom poslovnom okruženju. Sve te promjene se događaju zbog različitih faktora, uključujući društvene trendove, tehnološki napredak, i promjene u načinima poslovanja. Neke od ključnih promjena koje se događaju su starenje radne snage, porast broja žena na radnom mjestu te veća zastupljenost manjinskih skupina. Ovo stvara bogatije i raznovrsnije radno okruženje, ali isto tako postavlja izazove za organizacije kako bi se osiguralo poštovanje različitih potreba i perspektiva različitih radnika. Osim toga, pojava diskriminacije na radnom mjestu postaje sve značajnija tema. Povećanje broja pritužbi za diskriminaciju ukazuje na potrebu za promovisanjem jednakosti i inkluzivnosti na radnom mjestu. Organizacije moraju poduzeti korake kako bi osigurale da njihovi radnici ne budu diskriminirani i da imaju pristup jednakim prilikama. Globalizacija također igra značajnu ulogu u oblikovanju raznolikosti na radnom mjestu. Organizacije su povezane širom svijeta, s podružnicama i radnicima različitih kultura i nacionalnosti. To zahtijeva razumijevanje i poštovanje različitih kulturnih običaja i vrijednosti kako bi se očuvala učinkovita saradnja i komunikacija. Upravljanje raznolikošću u organizacijama nije samo pitanje poštovanja razlika između zaposlenika. To uključuje prepoznavanje prednosti koje raznolikost donosi, borbu protiv diskriminacije i promovisanje inkluzivnosti. Ovo je kompleksan izazov koji zahtijeva promjene u načinu vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima. Stilovi vođenja također moraju evoluirati kako bi se bolje nosili s raznolikim radnicima. U multikulturalnim organizacijama, menadžeri moraju biti svjesni kako njihova komunikacija i odluke utiču na različite skupine radnika. Također, trebaju se nositi s vlastitim stereotipima i predrasudama prema različitim skupinama. Sistemi nagrađivanja i kompenzacija moraju se prilagoditi kako bi se osiguralo da svi radnici budu pravedno nagrađeni za svoj doprinos organizaciji. Ovo zahtijeva pažljivo razmatranje kako bi se izbjeglo stvaranje percepcije da se određene skupine zaposlenih favoriziraju. Razvoj svijesti

i edukacija zaposlenika igraju ključnu ulogu u promovisanju inkluzivnosti i smanjenju stereotipa na radnom mjestu. Osvještavanje vlastitih predrasuda i stereotipa te razumijevanje kako oni utječu na percepciju drugih predstavlja bitan korak prema stvaranju inkluzivnog okruženja. Međutim, važno je razumjeti da jednokratni treninzi nisu dovoljni. Inkluzivnost zahtijeva dugotrajan proces promjene, gdje kontinuirana edukacija i promocija inkluzivnog okruženja postaju ključni. Zbog toga je važno uspostaviti trajne programe obuke i podrške kako bi se omogućilo stalno učenje i razvijanje svijesti, čime se doprinosi stvaranju radne atmosfere koja cijeni raznolikost i potiče inkluzivnost. Kroz sve ove promjene i izazove, upravljanje raznolikošću postaje ključna komponenta uspješnog poslovanja. Organizacije koje uspiju stvoriti inkluzivno radno okruženje imat će koristi u vidu zadovoljnijih radnika, bolje saradnje i konkurentске prednosti na globalnom tržištu. Uz sve ovo, menadžment ljudskih potencijala treba razviti posebne programe obuke za menadžere i zaposlenike koji sudjeluju u međunarodnim timovima kako bi se bolje nosili s izazovima upravljanja različitošću (Bahtijarević-Šiber., 1999).

#### **4.7. Etički aspekt fluktuacije i apsentizma zaposlenika**

Upravljanje ljudskim potencijalima u savremenom poslovnom okruženju predstavlja izazov koji zahtijeva pažljivo planiranje i strategiju. Rad u lokalnim i međunarodnim timovima izlaže organizacije različitim izazovima, uključujući fluktuaciju i apsentizam zaposlenika. Iako manje naglašeni postoje i pozitivni efekti fluktuacije zaposlenika, kao što je prethodno navedeno. Određena količina fluktuacije je poželjna, ona može dovesti do povećanja produktivnosti, smanjenja konflikata, podsticanja mobilnosti, povećanja inovacija i prilagodljivosti kompanije. S druge strane, negativni efekti fluktuacije su primjetniji, posebno u smislu finansijskih troškova. Troškovi fluktuacije viši su za visokostručne ljude, ali osim na troškove koje izaziva, fluktuacija može negativno uticati na operacije i funkcije kompanije zbog velike međusobne povezanosti, a također može izazvati neizvjesnost među preostalim zaposlenicima, te pokrenuti negativan trend odlaska iz kompanije. U cilju smanjenja fluktuacije i osiguranja uspješnog rada u globalnom kontekstu, menadžeri ljudskih potencijala moraju primijeniti različite strategije:

- Analiza i predviđanje fluktuacije: kako bi se smanjila fluktuacija zaposlenika, organizacije trebaju provesti duboku analizu uzroka fluktuacije te razviti strategije za njezino predviđanje. To može uključivati praćenje povratnih informacija od zaposlenika, istraživanje tržišta rada i praćenje trendova u industriji.
- Unaprijeđeni postupci selekcije: kvalitetan odabir zaposlenika ključan je za smanjenje fluktuacije. Organizacije trebaju razmotriti raznolikost kandidata i tražiti pojedince koji su spremni prilagoditi se različitim kulturama i okruženjima.
- Obogaćivanje posla: dizajniranje radnih mjesta koja su izazovna i stimulirajuća za zaposlenike može pomoći u zadržavanju talenata. Upravljanje raznolikim timovima također može uključivati prilagodbu radnih zadataka kako bi se bolje odgovarali različitim vještinama i interesima članova tima.

- Različiti treninzi: edukacija i obuka članova tima o međunarodnim kulturama, svjetonazorima i komunikacijskim vještinama ključna su za uspješno poslovanje u međunarodnom okruženju.
- Prilike za rast i napredovanje: organizacije trebaju osigurati da zaposlenici imaju jasne staze za razvoj i napredak unutar organizacije kako bi se potakla njihova lojalnost.
- Transparentni sistem plata i beneficija: transparentnost u platama i beneficijama doprinosi povjerenju između organizacije i zaposlenika te može smanjiti nezadovoljstvo i fluktuaciju.

Tradicionalno se odsustvo sa posla posmatralo iz različitih perspektiva: kao pokazatelj zdravlja, put ka isključenju i trošak za kompanije i društvo. Alexandersson (1998) dijeli prediktore bolovanja na nacionalni, radno okruženje/opštinu i individualni nivo. Nacionalni nivo se dodatno dijeli na faktore poput ekonomske fluktuacije, industrijskog razvoja, radne klime, sastava radne snage i sistema socijalnog osiguranja. Na primjer, tokom ekonomske recesije i nezaposlenosti, bolovanja obično opadaju, što se objašnjava naporima ljudi da zadrže posao (Alexandersson, 1995). Radno okruženje i radna zajednica kao prediktori bolovanja uključuju faktore poput fizičkih i/ili psihosocijalnih zahteva ili kulture odsustva u organizaciji. Individualni nivo obuhvata lične karakteristike poput starosti, spola, obrazovanja, životnih navika, stavova i motivacije, simuliranja bolesti i strategija suočavanja. Većina istraživanja se fokusira na faktore na individualnom nivou, ali sva tri strukturalna nivoa mogu međusobno interagovati i modifikovati jedan drugi. Djelimično zbog ove kompleksnosti, pokazalo se teškim formirati holističke teorije i strategije intervencije koje bi mogle obuhvatiti sve aspekte fenomena. Ipak, postoje neki dobro poznati modeli koji pokušavaju objasniti ponašanje vezano za odsustvo (Allebeck i Mastekaasa, 2004), od kojih jedan predlaže da je odsustvo rezultat interakcije između ličnih karakteristika, društvenog okruženja i radne situacije (Steers i Rhodes, 1978). U ovom istraživanju, fokus je bio na radnom okruženju i radnoj zajednici, posebno na dimenziji etičke kulture na tom nivou. Literatura o odsustvu tradicionalno razlikuje nevoljno i dobrovoljno odsustvo (npr. Dalton i Mesch, 1991; Sagie, 1998; Steel, 2003), pri čemu prvo označava izostanak sa posla zbog faktora van kontrole pojedinca, kao što je bolest, dok se drugo odnosi na izostanak sa posla iz razloga koje pojedinac može kontrolisati, poput uzimanja slobodnog vremena iz zadovoljstva. Nevoljna odsustva obično se mjere izgubljenim vremenom, odnosno dužinom odsustva, dok se dobrovoljna odsustva mjere učestalošću odsutnosti, tj. brojem perioda ili puta kada je zaposleni bio odsutan tokom određenog perioda, bez obzira na trajanje svakog od tih perioda (Steel, 2003). Razdvajanje odsustava u ove dvije kategorije povezano je s naporom da se objasni veći deo varijanse kriterijuma kako bi se poboljšala predvidljivost i stabilnost. Međutim, glavni problem sa ovim pokušajem razdvajanja je taj što različite mjere odsustva nisu paralelne, što otežava određivanje stabilnosti mjerenja. Kako Steel (2003) navodi u svojoj meta-analizi, postojeći podaci ne pružaju posebno jak argument za argument dobrovoljno-nevoljno. Etička organizaciona kultura doista se pokazala kao tvorac povjerenja unutar organizacije (Putait *et*

*al.*, 2010) i predanosti zaposlenika, a oboje je povezano s manjim brojem dana odsustva s posla (Davey *et al.*, 2009). Peterson i Wilson (2002) tvrde da bi ključna usmjerenost istraživanja o radnom stresu koji može dovesti do bolovanja trebala biti na organizacionoj kulturi. Istraživanja su pokazala da snažnije prisustvo etičkih vrlina u kulturi dovodi do manje etičkog napora (Pihlajasaari 2013), veće poslovne angažiranosti i manje sagorijevanja (Huhtala *et al.*, 2011, 2014), što, s druge strane, predviđa kraće trajanje i manju učestalost bolovanja (sagorijevanje negativno, a angažiranje pozitivno) (Schaufeli *et al.*, 2009). Osim toga, etički konflikti su povezani s većom stopom odsustva s posla (Thorne, 2010). Ovi rezultati opravdavaju pretpostavku da etička kultura u organizaciji može imati ulogu u sprečavanju bolovanja. Organizacija s etičkim vrijednostima i ponašanjem ne samo da pruža prepoznatljive vrijednosti i jasne etičke norme i očekivanja svojim zaposlenicima, već može povećati osjećaj pravičnosti i dobrog postupanja. Etička kultura također može pružiti podršku i smjernice za donošenje odluka u moralno teškim ili stresnim situacijama. Potrebno je tražiti sredstva za smanjenje bolovanja kroz implementaciju etičkih organizacijskih praksi, s obzirom da bolovanje nije utemeljeno samo na stvarnoj bolesti, već i na reakcijama koje bolovanje izaziva, odnosno na stavovima i vrijednostima na radnom mjestu. Budući da etička organizacijska kultura uključuje pozitivno ponašanje lidera i pruža resurse za učinkovito obavljanje posla, pretpostavlja se da će podržati zaposlene u suočavanju s teškim i zahtjevnim situacijama na poslu te time smanjiti vjerojatnost uzimanja bolovanja. (Kangas, 2016).

## **5. IT SEKTOR U BIH**

Bosna i Hercegovina zaostaje za zemljama regije i Europske unije u pogledu ekonomske izvedbe. Relativno spor rast bruto domaćeg proizvoda (BDP) i ekonomije uopšteno povećava ovaj jaz, a trebat će desetljeća da se sustigne. Ekonomski političari i strategije razvoja trebaju ubrzati ekonomski razvoj, ali pitanje je kako to postići. Također je sporno na kojim od četiri komponente ekonomske izgradnje treba staviti veći fokus. Slaba ekonomija Bosne i Hercegovine ne može brzo generisati potrebne materijalne resurse za ovaj rast, a korištenje prirodnih resursa je relativno ograničeno i brzo se iscrpljuje. Zbog toga ove dvije komponente ne moraju biti u strateškom fokusu, već bi prioritet trebao biti dan ljudskom kapitalu i tehnologiji. IT sektor predstavlja obećavajući sektor s naglaskom na rast i ekspanziju. Primijećeni su pozitivni trendovi koji ukazuju na kontinuirani rast svih relevantnih parametara. Prihodi IT sektora rastu brže od opšteg rasta bruto domaćeg proizvoda (BDP-a) te ukupnog rasta kompanija. Od posebnog značaja je naglasiti da se ovaj rast temelji na snažnom izvozu, koji je postao ključna komponenta prihoda unutar sektora (Arnaut *et al.*, 2019). Uz to, broj zaposlenih u IT sektoru bilježi značajan porast u poređenju sa drugim sektorima. Pokazatelji likvidnosti i profitabilnosti također su u uzlaznom trendu, privlačeći sve više kompanija da se uključe u ovaj sektor. Sektor se također ističe po učinkovitom raspoređivanju troškova i osiguranju profitabilnosti za većinu kompanija koje djeluju unutar njega. Dodatno, bilježe se pozitivni pomaci u prihodima malih i srednjih kompanija unutar IT sektora, što pridonosi širenju sektora na geografskoj razini širom Bosne

i Hercegovine (Arnaut *et al.*, 2019). Sve navedeno upućuje na prednosti IT sektora u odnosu na druge sektore. Kritični faktori uspjeha svakako su ljudski potencijali koji zahtijevaju specifična znanja i primjenu modernih tehnologija u ovom sektoru. S obzirom na globalne trendove globalizacije i povezivanja, ovo znanje postaje sve dostupnije mladim ljudima u Bosni i Hercegovini. Još jedan važan faktor je taj da se sve više mladih ljudi okreće IT tehnologijama umjesto tradicionalnih zanimanja. To će olakšati ekonomskim političarima stvaranje kritične mase mladih ljudi koji će tražiti svoje mjesto u ovom sektoru. U pravnom i ekonomskom smislu relativno je lako osigurati poticajno radno okruženje za IT sektor, za razliku od nekih drugih sektora u Bosni i Hercegovini. Zbog navedenih uvjeta poslovanja i fleksibilnosti rada, zajedno s mogućnostima ostvarivanja nadprosječnih plaća, mladi ljudi neće napuštati Bosnu i Hercegovinu. Ovo bi trebalo smanjiti negativne demografske trendove koji su prisutni posljednjih godina.

Prema Aranut (2019) ako bi se povećao ekonomski razvoj, Bosna i Hercegovina bi trebala poduzeti sljedeće korake:

- povećati svijest o rastućem značaju IT sektora;
- istaknuti IT sektor u strategijama razvoja na svim razinama vlasti;
- prilagoditi sistem obrazovanja, posebno visoko obrazovanje, potrebama IT sektora;
- stvoriti povoljno okruženje za razvoj IT sektora u ekonomskom i pravnom smislu;
- donijeti pravna rješenja koja trenutno ometaju razvoj IT sektora (kao što su zakoni o elektronskoj trgovini, elektronskim pečatima itd.);
- poticati zapošljavanje mladih ljudi u ovom sektoru putem subvencija i sufinansiranja novozaposlenih;
- osigurati porezne i druge pogodnosti posebno za start-up kompanije u ovom sektoru;
- jačati kapacitete institucija koje promoviraju IT sektor, kao što su tehnološki i IT parkovi, fakulteti itd.

Postaje očito da IT sektor predstavlja ključni aspekt rasta za Bosnu i Hercegovinu. S obzirom na pozitivne trendove u rastu prihoda, zapošljavanju i profitabilnosti, jasno je da bi fokusiranje na ovaj sektor mogao biti presudan korak prema bržem ekonomskom razvoju zemlje. Kroz implementaciju strategija koje uključuju prilagodbu obrazovnog sistema, stvaranje povoljnog poslovnog okruženja i podršku mladim profesionalcima, Bosna i Hercegovina može kapitalizirati na svojim ljudskim potencijalima i tehnološkom resursu. Zbog toga, daljnje napore i investicije treba usmjeriti prema jačanju IT sektora kako bi se ostvario održiv i ubrzan ekonomski rast. Relativno mali uloženi materijalni resursi i visoka profitabilnost predstavljaju glavne motive koji privlače mlade ljude i nove poduzetnike u ovaj sektor. Osim toga, ovaj sektor ima određene poslovne specifičnosti koje su teško pronaći u drugim sektorima. Te specifičnosti odnose se na fleksibilno radno vrijeme, mogućnost rada kod kuće, dominantnu komunikaciju putem interneta, kreativnost i inovacije, itd. IT sektor relativno je otvoren prema drugim sektorima u Bosni i Hercegovini. Nema većih prepreka za pokretanje poslovanja, a glavni fokus je na ljudskom kapitalu (jednom od elemenata produktivnosti i najvažnijem pokazatelju ekonomske stope rasta), dok

su materijalni resursi za ovakvu vrstu djelatnosti manje zahtjevni. Ova kombinacija ljudskih i materijalnih resursa odgovara ekonomiji osiromašene Bosne i Hercegovine. Imajući sve navedeno na umu, može se zaključiti da kombinacija pozitivnog "obiteljskog" ozračja i rada u području IT tehnologije predstavlja dobru marketinšku strategiju za privlačenje mladih ljudi. Kompanije napuštaju formalne organizacijske strukture i podjelu rada, primjenjujući poslovnu praksu koju primjenjuju neke od najvećih IT kompanija na svijetu, prije svega u SAD-u. Ovo može biti dobar primjer za druge kompanije u Bosni i Hercegovini da razmotre implementaciju takve strategije u svom poslovanju, kako bi privukle i zadržale što više mladih ljudi (posebno obrazovanih) u Bosni i Hercegovini (Arnaut *et al.*, 2019). Jedna od primjetnih promjena u sektoru je smanjenje koncentracije aktivnosti na manji broj većih kompanija. Dok se ovo može smatrati pozitivnim znakom za raznolikost tržišta, također postavlja pitanja o konkurenciji i potencijalnoj dominaciji nekoliko velikih igrača. Međunarodne IT kompanije mogu imati utjecaja na ovu dinamiku svojim ulaganjima, akvizicijama i partnerstvima. Također, selidba aktivnosti izvan glavnog grada Sarajeva prema regionalnim centrima poput Mostara, Tuzle i Banja Luke može imati dublje implikacije na društvo. Dok to može pridonijeti ravnotežnijem ekonomskom razvoju, postavlja se pitanje kako se ova promjena odražava na lokalne zajednice i infrastrukturu. Međunarodne kompanije mogu igrati ključnu ulogu u ovom procesu. Međutim, s rastom sektora, važno je pratiti i etičke aspekte poslovanja. Treba osigurati da kompanije unutar sektora poštuju etičke standarde, pružaju pravedne uslove zaposlenicima i sudjeluju u društvenoj odgovornosti. Međunarodne kompanije mogu igrati ključnu ulogu u postavljanju ovih standarda i pružanju pozitivnih primjera. (Aranut *et al.*, 2019). Rast IT sektora u Bosni i Hercegovini donosi brojne ekonomske mogućnosti, ali isto tako postavlja etička pitanja. Važno je da međunarodne IT kompanije djeluju odgovorno i potiču pozitivne promjene u društvu. Lokalne vlasti i organizacije također trebaju saradivati kako bi osigurali da sektor raste na održiv i etički prihvatljiv način.

## **6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE**

Empirijsko istraživanje etičkih izazova međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala analizira i ispituje kako se etička načela primjenjuju u različitim aspektima međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala, kao što su profesionalni standardi ponašanja zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, te uloga edukacije zaposlenih o etičkim standardima u implementaciji istih. Cilj ovog istraživanja je da proširi razumijevanje etičkih izazova koji se javljaju u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala i ponudi moguća rješenja za prevladavanje tih izazova.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje je provedeno putem survey metode, pri čemu je anketa korištena kao glavna tehnika za prikupljanje podataka. U pitanju je jedna od najčešće korištenih tehnika prikupljanja podataka na terenu. Navedenom metodologijom istraživanja dolazimo do

podataka koji su zapravo najreprezentativniji za donošenje zaključaka. Anketni upitnik je kreiran na način da su pitanja podijeljena u dvije kategorije i to: i) sociodemografska pitanja ii) pitanja o stavovima ispitanika za provjeru hipoteza. Upitnik za istraživanje se sastoji od ukupno 32 pitanja i koristi se u istraživanju etičkih izazova u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, posebno u IT sektoru u Bosni i Hercegovini. Pitanja su strukturirana kako bi istraživala percepciju ispitanika o etičkim standardima, zadovoljstvu zaposlenih i praksama upravljanja u organizacijama. Prvih devet pitanja odnose se na demografske informacije ispitanika, poput spola, dobi, etničke pripadnosti, sektora u kojem rade te veličinu organizacije, njihove pozicije unutar organizacije i geografske lokacije direktno nadređenog. Naredna četiri pitanja istražuju prisutnost etičkog kodeksa, načina prijave neetičkog ponašanja, postojanja menadžera/odjela zaduženog za etički kodeks te jasnih pravila o sankcijama u slučaju neetičkog ponašanja. Nakon toga, sljedećih 18 pitanja ocjenjuju se na ljestvici od 1 do 5, pri čemu se ispitanici izjašnjavaju o različitim aspektima etičkih standarda, zadovoljstva zaposlenih i standarda ponašanja unutar organizacije. Zadnja četiri pitanja istražuju prisutnost obuke o etičkom kodeksu, organizacijsku brigu o obrazovanju i usavršavanju zaposlenika, mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja i raspravu o moralnim nedoumicama te mogućnost prijave neetičkog ponašanja u organizaciji, koje smo mjerili:

- a) Etičke standarde (Kaptein 2009; Trevino i Weaver 2003)
- b) Karakteristike nacionalnih kultura prema upitniku autora (Kaptein 2009; Trevino i Weaver 2003)
- c) Etičke norme prema autorima (Hoffman, 1990)
- d) Profesionalne standarde ponašanja zaposlenih prema autorima (Hoffman, 1990)
- e) Zadovoljstvo zaposlenih prema autorima (De Cremer 2009)
- f) Implementacija primjene etičkih načela mjerena pitanjem upitnika autora (Kaptein 2009; Trevino i Weaver 2003)
- g) Edukacija zaposlenih mjerena upitnikom autora (Kaptein 2009; Trevino i Weaver 2003)

Većina pitanja su postavljena na način da će ispitanici imati mogućnost izraziti nivo slaganja sa datom tvrdnjom i to na skali od 1 – 5 (tzv. Likertova skala) gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 5 potpuno slaganje sa određenom tvrdnjom (Nikolić *et al*, 2014). Anketiranje je provedeno elektronskim putem. Ovakav način je izabran obzirom da je isti prikladan za ispitanika na različitim geografskim područjima, jednostavan je za ispitanike i odgovara prirodi istraživanja. Nedostatak ovog načina anketiranja jeste taj što se ispitanicima ne mogu detaljno pojasniti određene nejasnoće u vezi sa anketnim pitanjima. Anketni upitnik je bio dostupan za popunjavanje u periodu od 25.09.2023. do 10.10.2023. godine. U svrhu provjere hipoteza, istraživanje o predloženoj temi baziralo se prije svega, na metodi prikupljanja primarnih podataka. Istraživanje se sastoji od sljedećih dijelova, i to:

- Određivanja ciljne populacije
- Kreiranje anketnog upitnika



- Sprovođenje ankete na zadatom uzorku
- Statistička obrada i analiza anketnih podataka
  - Analiza sociodemografskih podataka ispitanika
  - Analiza podataka kojima je cilj dokazivanje postavljenih hipoteza
- Presentacija rezultata istraživanja i diskusija

## **6.2. Upotreba znanstvenih metoda u završnom radu**

U izradi ovog završnog rada koristili smo različite znanstvene metode kako bismo pristupili istraživanju i analizi etičkih izazova u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima u IT sektoru u Bosni i Hercegovini. Na početku rada, u teorijskom dijelu, primijenili smo općenite metode, kao što su indukcija i dedukcija. Korištenjem ovih metoda, omogućili smo pregled relevantnih istraživanja i literature koja se tiče istraživane teme. Osim toga, koristili smo metode sinteze i analize kako bismo detaljno razmotrili pojmove poput organizacijske kulture, organizacijske klime i poslovne etike. U kvantitativnom dijelu istraživanja, gdje smo ispitivali postavljene hipoteze, koristili smo korelacijski istraživački pristup, odnosno nacrt poprečnog presjeka. Prvo smo analizirali rezultate dubinskih istraživanja i pregledali relevantnu literaturu kako bismo konstruirali anketni upitnik. Anketni upitnik sadržavao je pitanja o osnovnim demografskim podacima učesnika istraživanja, njihovoj percepciji važnosti različitih elemenata organizacijske kulture te prisutnosti tih elemenata u njihovim organizacijama. Upitnik je također uključivao procjenu utjecaja tih elemenata na etičko ponašanje u njihovim organizacijama. Važno je napomenuti da su neka pitanja u anketi preuzeta iz prethodnih istraživanja (uzimajući u obzir anketni upitnik koji je razvio Kaptein, 2008). U nastavku je detaljno opisano provedeno istraživanje uključujući informacije o konstrukciji uzorka i korištenim mjernim instrumentima.

## **6.3. Metodologija analize podataka**

Obizrom da se radi o primarnom istraživanju, prilikom analize i formulacije rezultata istraživanja u radu će se korištene su sljedeće metode analize podataka: i) deskriptivna statistika, ii) metoda linearne regresije iii) metoda višestruke regresije i iv) grafičko predstavljanje. U okviru deskriptivne statistike za analizirane varijable prema grupama koje se razlikuju po različitim kriterijima izračunati su sljedeći parametri: minimalna i maksimalna vrijednost, raspon varijacije, prosjek ili srednja vrijednost izračunata primjenom aritmetičke sredine, standardna devijacija kao apsolutna mjera varijabiliteta, koeficijent varijacije kao relativna mjera varijabiliteta. Linearna jednostruka korelacija testirana je Pearson koeficijentom korelacija. Ukratko, Pearson koeficijent korelacije (Pearson Correlation) predstavlja kovarijansu standardiziranih vrijednosti promatranih rang-varijabli. Pearsonov koeficijent korelacije ili produkt-moment formula mjeri jačinu i smjer linearnog odnosa između dviju varijabli te je definisan pomoću kovarijanse varijabli (uzorka) podijeljenih s njihovim standardnim devijacijama. (Myers i Well, 2003). Važno je napomenuti da su rezultati linearne korelacije zapravo preduslov za kreiranje rezultata

višestruke regresije. Metoda regresije je statistička metoda čiji je osnovni zadatak procjena odnosa među varijablama. Regresijom se utvrđuje statistička zavisnost pokazatelja i jačina zavisnosti. Metod regresije podrazumijeva mnoge tehnike za modeliranje ali i analizu varijabli (odnos zavisnih i nezavisnih varijabli). Regresijska analiza omogućava da se uvidi mijenjanje vrijednosti zavisne varijable u odnosu promjene nezavisnih varijabli. Prema Biljan-August. M., Pivac. S., Štambuk. A., regresijska analiza “procjenjuje i analizira uvjetno očekivanje zavisne varijable s obzirom na nezavisne to jest, prosječnu vrijednost zavisne varijable kada su nezavisne varijable fiksne”. Do sada su razvijene razne tehnike regresijske analize od kojih su najznačajnije: i) jednostavna ii) višestruka iii) linearna i nelinearna, iv) metoda najmanjih kvadrata i sl. (Biljan-August *et. al* 2009)

#### **6.4. Uzorak istraživanja**

Ciljna populacija su zaposlenici u IT sektoru u Bosni i Hercegovini. Uzorak je sačinjen od 186 ispitanika, zaposlenih u različitim IT kompanijama. Odlučili smo se za istraživanje u kompanijama koje posluju internacionalno, s poslovnica u Bosni i Hercegovini, Zapadnoj Europi i Sjedinjenim Američkim Državama (SAD). Ovakav pristup osigurava raznolikost u uzorku i omogućava analizu etičkih izazova međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala unutar IT sektora u Bosni i Hercegovini. Uzorak od 186 ispitanika uključuje zaposlenike različitih pozicija u tim kompanijama, pri čemu neki od njih imaju direktno nadređene u drugim zemljama, poput Sjedinjenih Američkih Država ili Zapadne Europe. Ovaj pristup omogućava uvid u percepciju i iskustva zaposlenika u vezi s etičkim izazovima koji proizlaze iz međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. Ključno je napomenuti da nismo mogli ispuniti istraživanje sa stranim kompanijama u drugim zemljama, te je ovo bio jedini operativni pristup s obzirom na međunarodni karakter istraživanja. Radi se o namjernom uzorku. Namjerni uzorak je uzorak koji se koristi kod namjernog odabira slučajeva za koje se smatra da najtipičnije predstavljaju određenu populaciju. Pouzdanost rezultata koji se dobijaju na osnovu namjernog uzorka zavise od znanja i sudova istraživača, odnosno onoga ko sastavlja i određuje uzorak (Čolakhodžić, 2021). Za ovu vrstu uzorka smo se opredijelili jer se često koristi za ispitivanje stavova o organizacijama u kojima rade i sl. Shodno navedenom, možemo reći i da je istraživanje bazirano na mikro nivo, jer se posmatra jedna oblast (branša). U sklopu istraživanja analizirani su faktori koji utiču na primjenu etičkih standarda u međunarodnim organizacijama, posebno s obzirom na karakteristike nacionalnih kultura. Pritom su posmatrani aspekti kao što su profesionalni standardi ponašanja zaposlenih, zadovoljstvo zaposlenih, te uloga edukacije o etičkim standardima u implementaciji istih. Ovo istraživanje je imalo za cilj razumjeti kako međunarodne organizacije uspješno primjenjuju etičke norme te kako različiti faktori utiču na tu primjenu. Prilikom odabira uzorka, ispitanici su svrstani u četiri starosne kategorije, obje spolne grupe, kao i različite etničke i jezičke kategorije. Na taj način se željelo doći do što heterogenijeg uzorka. Također, posebna pažnja posvećena je zaposlenicima u Bosni i Hercegovini koji imaju direktnu nadležnost ili nadređene u drugim zemljama, poput Sjedinjenih Američkih Država ili Zapadne Europe, kako bi se analizirao njihov utjecaj na primjenu etičkih

standarda. Analiza podataka ispitana je kroz standardne matematičko-statističke metode pomoću programa Microsoft Excel 2016 i statističkog programa SPSS v22. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) – koji je jedan od najčešće korištenih programa za obradu podataka. Analizom podataka bit će obuhvaćena sva pitanja/varijable pomoću kojih će se dokazivati postavljene hipoteze.

## 6.5. Analiza rezultata istraživanja

Rezultati anketnog istraživanja su podijeljeni u dvije grupe i to:

- a) Rezultati sociodemografskih karakteristika ispitanika i karakteristika kompanija

Analiza sociodemografskih karakteristika odnosi se na istraživanje osnovnih karakteristika uzorka, a u cilju povećanja reprezentativnosti rezultata. Dodatno, u radu su ispitane i osnovne karakteristike kompanije odnosno pripadnosti ispitanika kompaniji u dijelu analize radnog mjesta i sl.

*Tabela 1. Sociodemografske karakteristike ispitanika (uzorka)*

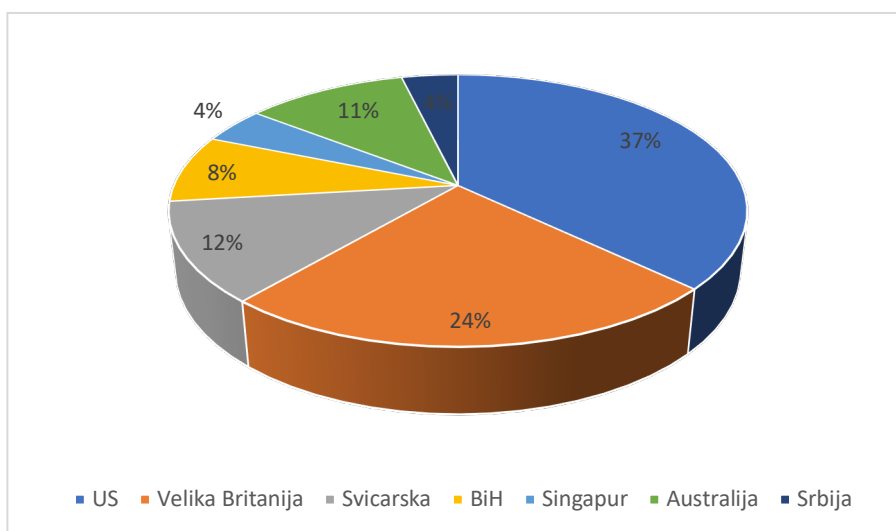
Varijabla/Faktor	Kategorija	Broj	%
<b>Spol</b>	Muški	102	54,8%
	Ženski	84	45,2%
<b>Starosna struktura</b>	18-25 godina	39	21,0%
	26-35 godina	108	58,1%
	36-45 godina	36	19,4%
	46-55 godina	3	1,6%
<b>Etničko/nacionalno izjašnjavaње</b>	Bosnac/ka	63	33,9%
	Bošnjak/inja	102	54,8%
	Hrvat /ica	7	3,8%
	Srbin/kinja	1	0,5%
	Ostali	6	3,2%
	ne izjašnjavam se	7	3,8%
<b>Maternji jezik</b>	Bosanski	179	96,2%
	Srpski	6	3,2%
	Hrvatski	1	0,5%

*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati sociodemografskih karakteristika pokazuju da je nešto više od polovine ispitanika muškog spola. Ovi rezultati se razlikuju od podataka unutar EU koji govore da 30% zaposlenih u EU u 2019. godini čine osobe ženskog spola (ITkarijera.ba, 2019), što govori o pozitivnim trendovima u BiH. Nadalje, po pitanju starosne strukture, najzastupljenija je ona od 26 do 35 godina (58,1%). Možemo reći kako i ovi rezultati korespondiraju sa rezultatima projekta Market Makers, u kojem se navodi da u IT industriji u BiH između 60

i 70% radne snage čine mladi kadrovi do 35 godina starosti (ITkarijera.ba, 2019). Najveći broj zastupljenosti po etničkoj pripadnosti je bošnjaka, njih 55% dok je najzastupljeniji maternji jezik, bosanski, sa čak 96,2%. U istraživanju je fokusiranje na Bosnu i Hercegovinu poslužilo kako bi se prikazala demografska struktura radne snage u zemlji. Cilj je bio analizirati sastav radne snage unutar BiH, s obzirom na njezinu raznolikost i karakteristike. Međunarodni aspekt se promatra kroz uključenost menadžera koji su aktivni na međunarodnoj razini. Ovo se posebno odnosi na menadžere koji su uključeni u globalne operacije kompanija koje posluju i u Bosni i Hercegovini. Uzimajući u obzir važnost internacionalnih veza i interakcija u današnjem poslovnom svijetu, ova perspektiva omogućava dublje razumijevanje utjecaja međunarodne dimenzije na područje menadžmenta ljudskih potencijala.

Grafik 1. Geografska regija direktnog nadređenog



Izvor: Autor završnog rada

U kontekstu međunarodnosti i međunarodnog karaktera samog istraživanja, ispitanici iz BiH su anketi uputnik zajedno popunjavali sa svojim direktnim nadređenim koji se nalaze u različitim geografskim regijama svijeta. Kao što možemo vidjeti na grafiku najviše nadređenih nalazi se u Sjedinjenim Američkim Državama, više od trećine uzorka. Ako uzmemo činjenicu da je američka ekonomija jedna od najvećih i da su jedan od lidera u IT industriji, onda ne čude dobiveni rezultati. Osim toga, važno je napomenuti da su nadređeni zastupljeni u tri kontinenta, što dodatno govori o aspektu međunarodnosti. Jedan dio nadređenih, njih 8% se nalazi unutar BiH.

Tabela 2. Karakteristike sektora i kompanija unutar uzorka

Varijabla/Faktor	Kategorija	Broj	%
<b>Sektor</b>	Kvintarni sektor (informatičke djelatnosti)	184	98,9%

	Tercijalni sektor (trgovina, usluge)	2	1,1%
<b>Naziv organizacije</b>	Virgin Pulse	150	80,6%
	Symphony	6	3,2%
	Ostalo	30	16,1%
<b>Veličina kompanije</b>	do 10 zaposlenih	2	1,1%
	od 10 do 100 zaposlenih	6	3,2%
	više od 100 zaposlenih	178	95,7%
<b>Pozicija u kompaniji</b>	Direktor, vlasnik	1	0,5%
	Nerukovodeći položaj u organizaciji (zaposlenik)	156	83,9%
	Rukovoditelj, šef odjela	29	15,6%

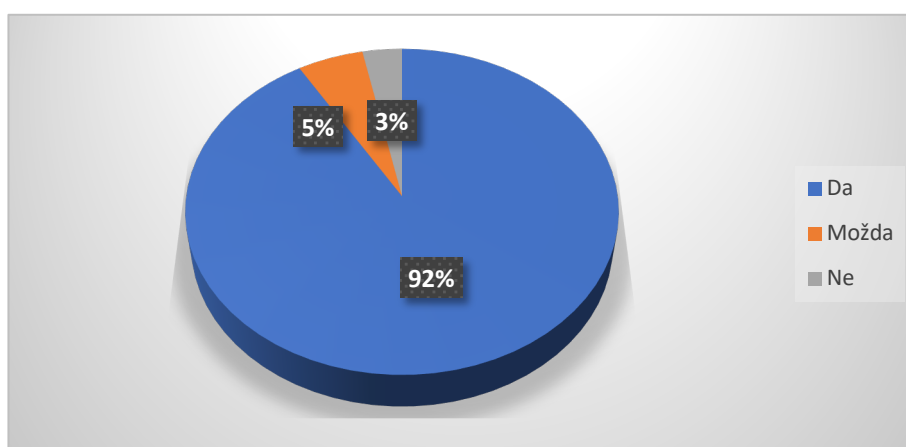
*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati iz prethodne tabele jasno ukazuju da je istraživanje koncentrisano na kvintarni sektor tj. sektor informatičke djelatnosti, kojem pripada čak 98,9% ispitanika. Najzastupljenija kompanija prema broju ispitanika jeste Virgin Pulse (80,6%), sa svojim podružnicama u Sarajevu i Tuzli. Prema veličini kompanije najzastupljenije su kompanije preko 100 zaposlenih, što nam govori o tome da se uzorak bazira na kompanijama srednje veličine. Prema pozicijama u kompaniji najveći broj ispitanika su tzv. „obični zaposlenici“ bez neke rukovodeće pozicije.

#### b) Rezultati stavova ispitanika

Nakon sociodemografskih rezultata istraživanja, u nastavku ćemo prikazati rezultate istraživanja kojima je cilj potvrđivanje postavljenih hipoteza rada. Rezultati deskriptivne statistike pokazuju da se odgovori kreću iznad nivoa prosjeka.

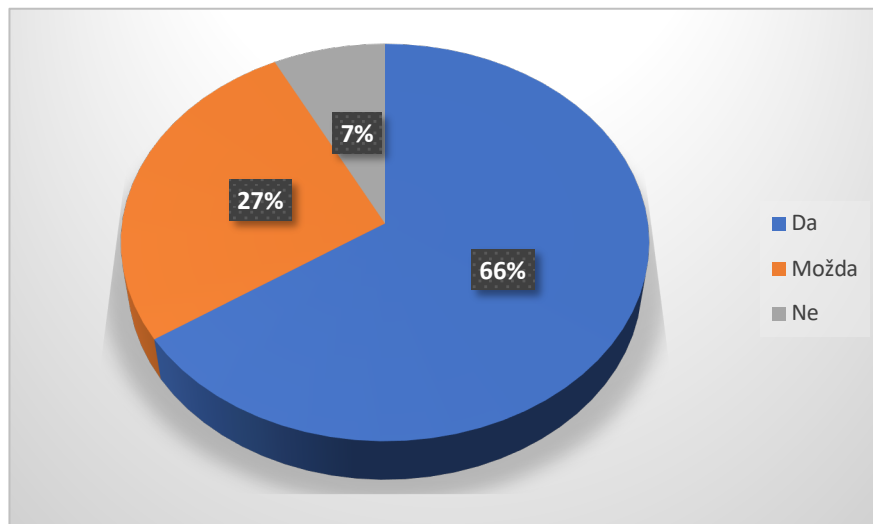
*Grafik 2. Postojanje etičkih kodeksa (formalni dokument)*



*Izvor: Autor završnog rada*

Etički kodeksi su propisani u mnogim kompanijama, međutim još uvijek zakonski nije obavezno imati etički kodeks u kompaniji. Oni se propisuju statutima kompanija. S tim u vezi, 92% ispitanika se izjasnilo da imaju propisan etički kodeks u formalnom smislu. To znači da postoji interni akt po kome se zaposleni i uprava trebaju ponašati.

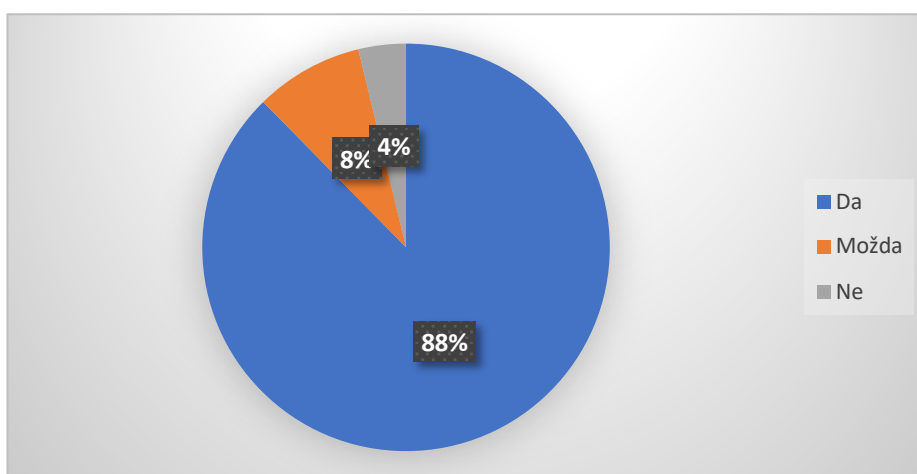
*Grafik 3. Postojanje jasnih pravila o sankcionisanju neetičkog ponašanja*



*Izvor: Autor završnog rada*

Iako su ispitanici u najvećoj mjeri bili jednoglasni kada je u pitanju prijava neetičkog ponašanja (88%), situacija sa jasnim pravilima u sankcionisanju neetičkog ponašanja u kompanijama ne prati prijavu istog. Od ukupnog broja ispitanika njih 66% smatra da se postoje jasna pravila o sankcionisanju neetičkog ponašanja, što zapravo znači da u 22% slučajeva u sklopu istraživanja neetičko ponašanje ne bude sankcionisano iako je prijavljeno. Osim toga, 7% ispitanika smatra da ne postoji sankcionisanje neetičkog ponašanja.

*Grafik 4. Mogućnost prijave neetičkog ponašanja u organizaciji*



*Izvor: Autor završnog rada*

Jedan od značajnijih izazova etičnosti u kompanijama jeste mogućnost postupanja kod neetičnih ponašanja tj. mogućnost prijave istih da ne postoji posljedica za onoga ko je prijavio neetično ponašanje kolege. U tom smislu 88% ispitanika smatra da je moguće prijaviti neetično ponašanje u njihovim organizacijama. Ovaj podatak ohrabruje, jer potiče razvoj etičkih normi, ponašanja i pravila. S druge strane desetina ispitanika ima suprotno mišljenje, od čega 4% ispitanika smatra da nije moguće prijaviti neetično ponašanje u njihovoj organizaciji.

*Tabela 3. Statistički pregled rezultata za potvrđivanje prve pomoćne hipoteze "primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih"*

Deskriptivna statistika			
Varijable	Srednja vrijednost	Std. Dev.	N
Ukupno gledajući, smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno	4,54	0,806	186
U mojoj organizaciji imam mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja	4,39	0,806	186
U mojoj organizaciji postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja	4,52	0,810	186
Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se ponaša nemoralno	4,10	1,074	186
Menadžment/uprava su svjesni vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji	4,13	0,980	186

*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati prethodne tabele pokazuju da se ispitanici u velikom dijelu slažu sa postavljenim tezama. Prosjek odgovora se kreće u rasponu od 4,10 do 4,54. Ispitanici su najveći nivo slaganja izrazili sa tezom da smatraju da rade u organizaciji koja posluje moralno (4,54). Što se tiče disperzije skupa podataka, možemo zaključiti da nema velikih odstupanja kod navedenih varijabli jer se standardna devijacija kreće od 0,806 do 1,074. Za mjerenje pouzdanosti modela tj. mjernih skala koristili smo Cronbach Alpha koeficijent. Cronbach Alpha koeficijent predstavlja mjeru unutrašnje pouzdanosti skupa tvrdnji te može poprimiti vrijednosti između 0 i 1. Što se Cronbach Alpha koeficijent nalazi bliže vrijednosti 1, to je mjerna skala pouzdanija. Cronbach Alpha za mjernu skalu „primjena etičkih normi u organizaciji“ iznosi 0,839. Možemo zaključiti da se radi visoko pouzdanom mjernoj skali.

*Tabela 4. Pearson test za potvrđivanje prve pomoćne hipoteze "primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih"*

Pearsonove korelacije					
	Ukupno gledajući, smatram da	U mojoj organizaciji imam mogućnost	U mojoj organizaciji postoji	Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se	Menadžment su svjesni vrsta

		radim u organizaciji koja posluje moralno	izražavanja vlastitog mišljenja	mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja	ponaša nemoralno	incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji
Ukupno gledajući, smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno	Pearson korelacija	1	<b>0,623**</b>	<b>0,483**</b>	<b>0,426**</b>	<b>0,453**</b>
	Sig. (dvostruka)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186	186	186
U mojoj organizaciji imam mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja	Pearson korelacija	<b>0,623**</b>	1	<b>0,587**</b>	<b>0,445**</b>	<b>0,548**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	186	186	186	186	186
U mojoj organizaciji postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja	Pearson korelacija	<b>0,483**</b>	<b>0,587**</b>	1	<b>0,578**</b>	<b>0,545**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	186	186	186	186	186
Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se ponaša nemoralno	Pearson korelacija	<b>0,426**</b>	<b>0,445**</b>	<b>0,578**</b>	1	<b>0,686**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	186	186	186	186	186
Menadžment su svjesni vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji	Pearson korelacija	<b>0,453**</b>	<b>0,548**</b>	<b>0,545**</b>	<b>0,686**</b>	1
	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	186	186	186	186	186
<b>**.</b> Korelacija je značajna na 0.01 nivou.						

*Izvor: Autor završnog rada*

Test korelacije Pearsonovog koeficijenta ima za cilj da odredi stepen jakosti linearnih korelacija između nezavisnih varijabli. Prethodna tabela pokazuje nivo linearne korelacije među nezavisnim varijablama. Rezultati pokazuju generalno visok nivo korelacije. Rezultati Pearson testa pokazuju linearnu korelaciju između svih postavljenih varijabli. Rezultati pokazuju da moralno poslovanje u organizaciji linearno utiče na aktivnosti kažnjavanja šefova ako se ponašaju nemoralno ( $r=0,426^{**}$ ) kao i na to da je menadžment svjestan



incidenata i neetičkog ponašanja u organizaciji ( $r=0,453^{**}$ ), odnosno na varijablu mogućnosti prijave neetičkog ponašanja ( $r=0,483^{**}$ ).

Ovo znači da će ostvarivanje moralnog poslovanja u organizaciji uticati na povećanu aktivnost kažnjavanja šefova ako se ponašaju nemoralno, kao i na povećanu svijest menadžmenta o neetičkom ponašanju, što će rezultirati većim mogućnostima prijave neetičkog ponašanja. Nadalje varijabla koja definiše mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja pozitivno utiče na aktivnosti kažnjavanja šefova ako se ponašaju nemoralno ( $r=0,548^{**}$ ) kao i na to da je menadžment svjestan incidenata i neetičkog ponašanja u organizaciji ( $r=0,445^{**}$ ), odnosno na varijablu mogućnosti prijave neetičkog ponašanja ( $r=0,587^{**}$ ). Rezultate istraživanja možemo povezati sa istraživanjem De Zoysa (2022) čiji je cilj istraživanja bio analiza podsticanja i jačanja etičkog ponašanja među zaposlenicima, kao i njegovanje snažne kulture profesionalne etike unutar organizacija. Rezultati pokazuju da je profesionalna etika ključna za svaku organizaciju kako bi se uspostavila i održala jaka etička kultura među zaposlenicima. Stoga se menadžeri trebaju fokusirati ne samo na postizanje korporativnih ciljeva uz poticanje smislenih radnih odnosa, već i na podsticanje etičkog ponašanja među zaposlenicima.

Nakon provedene korelacione analize, a u kontekstu dobivanja što objektivnijih i kvalitetnijih rezultata, te potvrđivanja postavljenih hipoteza izvršena je analiza višestruke regresije. Kako bismo izvršili analizu višestruke regresije, najprije trebamo testirati model tj. pouzdanosti mjernih skala (faktora), pomoću Cornbach alpha testa.

Tabela 3. Sumarni model višestruke regresije za prvu pomoćnu hipotezu

Sažetak modela <sup>b</sup>				
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Std. Greška u procjeni
1	0,694 <sup>a</sup>	<b>0,581</b>	0,570	0,591
a. Prediktori: (Konstanta), P18, P16, P15, P17				
b. Zavisna varijabla: P14				

Izvor: Autor završnog rada

Za ocjenu pouzdanosti varijabli koje utiču na zavisnu varijablu unutar modela primjenjivat će se parametar R kvadrat (koeficijent višestruke regresije). Ova koeficijent je odgovarajući iz razloga što u modelu ne postoji mnogo nezavisnih varijabli. R kvadrat iznosi 0,581. Rezultati govore da se 58,1% invidualnih razlika odnosno varijabilnosti u pogledu stava ispitanika može predvidjeti u populaciji uzorka na osnovu invidualnih razlika sa nezavisnih varijabli koje se nalaze u analizi tj. na osnovu njihove linearne korelacije.

Tabela 4. ANOVA test u regresiji za prvu pomoćnu hipotezu

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Zbir kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1 Regresija	57,022	4	14,255	<b>40,842</b>	0,000 <sup>b</sup>

	Rezidualni	61,431	176	0,349		
	Ukupno	118,453	180			
<b>a. Zavisna varijabla: P14</b>						
<b>b. Prediktori: (Konstanta), P18, P16, P15, P17</b>						

Izvor: Autor završnog rada

**F(4;176) = 40,842 p<0,05**

F-vrijednost u Anova tabeli, koja je prikazana, testira da li je regresioni model dobar za ove vrijednosti. Tabela pokazuje da nezavisne promenljive dobro statistički predviđaju zavisnu promenljivu. Drugim riječima, regresioni model je dobar.

Tabela 5. Rezultati višestruke regresije za prvu pomoćnu hipotezu

Model		Koeficijenti <sup>a</sup>								
		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.	95,0% Interval pouzdanosti za B		Statistika kolinearnosti	
		B	Standardna greška				Beta	Donja granica	Gornja granica	Tolerancija
1	Constant	1,243	0,258		4,815	0,000	0,734	1,752		
	P15 <sup>1</sup>	<b>0,245</b>	0,055	0,308	4,436	0,000	0,136	0,353	0,612	1,635
	P16	<b>0,359</b>	0,071	0,360	5,063	0,000	0,219	0,499	0,583	1,716
	P17	<b>-0,078</b>	0,060	-0,103	-1,283	0,201	-0,197	0,042	0,457	2,190
	P18	<b>0,204</b>	0,065	0,248	3,132	0,002	0,076	0,333	0,468	2,136

a. Zavisna varijabla: Uspostavljanje profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih

Izvor: Autor završnog rada

Tabela 7. prikazuje rezultate višestruke regresijske analize i uticaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Regresioni model činile su četiri nezavisne varijable (faktora). Tri od četiri varijable imaju uticaj na zavisnu varijablu, tj. njihove vrijednosti sigifikantne, obzirom da im je vrijednosti manja od p=0,05.

Rezultati istraživanja pokazuju da rasprava o moralnim nedoumicama ( $\beta=0,245$ ), mogućnost prijave neetičkog ponašanja ( $\beta=0,359$ ), svjesnost menadžmenta o neetičnom ponašanju ( $\beta=0,204$ ) pozitivno utiču na zavisnu varijablu - rad u organizaciji gdje se poštuju profesionalni standardi ponašanja zaposlenih.

Tabela 6. Efikasnost implementacije etičkog kodeksa u smanjenju prijave neetičkog ponašanja u HR sektoru

Kompanija	Godina usvajanja etičkog kodeksa	Broj prijave HR sektoru zbog neetičkog ponašanja – prije uvođenja kodeksa	Broj prijave HR sektoru zbog neetičkog ponašanja	Index broja prijave poslije/prije
-----------	----------------------------------	---	--	-----------------------------------

<sup>1</sup> Nezavisne varijable:

P15 - U mojoj organizaciji postoji mogućnost za raspravu o ličnim moralnim nedoumicama

P16 - U mojoj organizaciji postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja

P17 - Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se ponaša nemoralno

P18 - Menadžment/uprava su svjesni vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji

			– poslije uvođenja kodeksa	uvođenja kodeksa
Atlantbh	2018	11	10	90,9%
Comtrade	2016	23	18	78,3%
HTEC	2017	8	5	62,5%
Symphony	2020	3	5	166,7%
Valcon	2017	11	10	90,9%
Virgin Pulse	2019	7	4	57,1%
Zira	2019	9	7	77,8%
Klika	2019	5	1	20,0%
Authority Partners	2017	12	8	66,7%
TOTAL		89	68	76,4%

*Izvor: HR službe*

U kontekstu dokazivanja prve hipoteze dobili smo podatke od strane HR službi o tome koliko je bilo zvaničnih prijava neetičkog ponašanja prije i poslije uvođenja etičkog kodeksa. Samo u jednoj kompaniji (Symphony) procenat je povećan u odnosu na period prije uvođenja kodeksa. Ukupno je procenat smanjen za 23,6% u periodu nakon uvođenja etičkog kodeksa u kompanijama iz uzorka. Dobiveni rezultati jasno pokazuju da je potvrđena prva pomoćna hipoteza “primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih” obzirom da je potvrđena veza između profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih i primjene etičkih normi. Rezultati jasno pokazuju da je potvrđena prva pomoćna hipoteza “primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih” obzirom da je potvrđena veza između profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih i primjene etičkih normi.

*Tabela 7. Statistički pregled rezultata za potvrđivanje druge pomoćne hipoteze “implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih”*

Deskriptivna statistika			
Varijable	Srednja vrijednost	Std. Dev	N
Svoje radne zadatke obavljam na pošten način	4,86	0,498	186
Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan	4,67	0,747	186
U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način	4,63	0,694	186
U mojoj organizaciji međusobno se odnosimo s poštovanjem	4,52	0,707	186
Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika	4,22	0,957	186

*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju visok nivo slaganja ispitanika u pogledu postavljenih teza. Prosjek odgovora se kreće između visokih 4,22 do 4,86. Ispitanici su najveći nivo slaganja izrazili sa tezom da svoje radne zadatke obavljaju na pošten način (4,86). Što se tiče disperzije skupa podataka, možemo zaključiti da postoji određena razlika u disperziji podataka između pojedinih teza, obzirom da se standardna devijacija kreće u rasponu od 0,798 do 0,957. Cronbach Alpha za mjernu skalu „implementacija etičkih standarda“ iznosi 0,673. Možemo zaključiti da se radi prihvatljivoj pouzdanosti mjernoj skali.

*Tabela 8. Pearson test za potvrđivanje druge pomoćne hipoteze “implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih”*

Pearsonove korelacije						
		Svoje radne zadatke obavljam na pošten način	Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan	U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način	U mojoj organizaciji međusobno se odnosimo s poštovanjem	Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika
Svoje radne zadatke obavljam na pošten način	Pearson korelacija	1	<b>0,368**</b>	<b>0,479**</b>	<b>0,454**</b>	<b>0,357**</b>
	Sig. (dvostruka)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	185	185	185	185	185
Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan	Pearson korelacija	<b>0,368**</b>	1	<b>0,514**</b>	<b>0,563**</b>	<b>0,547**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	185	186	186	186	186
U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način	Pearson korelacija	<b>0,479**</b>	<b>0,514**</b>	1	<b>0,662**</b>	<b>0,534**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	185	186	186	186	186
	Pearson korelacija	<b>0,454**</b>	<b>0,563**</b>	<b>0,662**</b>	1	<b>0,506**</b>

U mojoj organizaciji međusobno se odnosimo s poštovanjem	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	185	186	186	186	186
Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih	Pearson korelacija	<b>0,357**</b>	<b>0,547**</b>	<b>0,534**</b>	<b>0,506**</b>	1
	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	185	186	186	186	186
<b>**.</b> Korelacija je značajna na 0.01 nivou.						

Izvor: Autor završnog rada

Etika je vrlo važna za razumijevanje toga koliko dobro zaposlenik radi. Rezultati Pearson testa linearne korelacije pokazuju visok nivo korelacije među svim varijablama. Rezultati pokazuju da obavljanje radnih zadataka na pošten način pozitivno utiče na brigu o obrazovanju i usavršavanju zaposlenih ( $r=0,357^{**}$ ), kao i na poštenje i pravednost neposrednih nadređenih ( $r=0,368^{**}$ ). Nadalje, rezultati pokazuju i pozitivnu linearnu korelaciju tj. pokazuju pozitivan uticaj odgovornog ponašanja u neposrednoj radnoj okolini i međusobnog poštovanja unutar organizacije ( $r=0,662^{**}$ ). Rezultati istraživanja korespondiraju sa rezultatima studije grupe autora Al-Nashash *et al.*, (2018), koja ispituje uticaj jake radne etike i etičkih standarda na zadovoljstvo poslom među bankarskim zaposlenicima u Jordanu. Rezultati istraživanja pokazuju da su radna etika i etički standardi pozitivno povezani sa zadovoljstvom poslom od strane zaposlenih. Nadalje, ključno je da menadžeri budu svjesni da povećanje zadovoljstva poslom zaposlenika može dovesti do povećane organizacijske predanosti, manje fluktuacije radnika i povećanja produktivnosti (Al-Nashash *et al.*, 2018).

Tabela 9. Sumarni model višestruke regresije za drugu pomoćnu hipotezu

Sažetak modela <sup>b</sup>				
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška u procjeni
1	,645 <sup>a</sup>	<b>0,416</b>	0,406	0,539
<b>a. Prediktori: (Konstanta), P13, P5, P6</b>				
<b>b. Zavisna varijabla: P10</b>				

Izvor: Autor završnog rada

R kvadrat iznosi 0,416. Rezultati govore da se 41,6% individualnih razlika odnosno varijabilnosti u pogledu stava ispitanika može predvidjeti u populaciji uzorka na osnovu individualnih razlika sa nezavisnih varijabli koje se nalaze u analizi tj. na osnovu njihove linearne korelacije.

Tabela 10. ANOVA test u regresiji za drugu pomoćnu hipotezu

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Zbir kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	37,466	3	12,489	<b>42,913</b>	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	52,675	181	0,291		
	Total	90,141	184			
a. Zavisna varijabla: P10						
b. Prediktori: (Konstanta), P13, P5, P6						

Izvor: Autor završnog rada

**F(3;181) = 42,913 p<0,05**

F-vrijednost u Anova tabeli, koja je prikazana, testira da li je regresioni model dobar za ove vrijednosti. Tabela pokazuje da nezavisne promenljive dobro statistički predviđaju zavisnu promenljivu. Drugim riječima, regresioni model je dobar.

Tabela 11. Rezultati višestruke regresije za drugu pomoćnu hipotezu

Koeficijenti <sup>a</sup>										
Model		Nestandardizovani koeficijenti		Standardizovani koeficijenti	t	Sig.	95,0% Interval pouzdanosti za B		Statistika kolinearnosti	
		B	Standardna greška	Beta			Donja granica	Gornja granica	Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	0,642	0,408		1,572	0,118	-0,164	1,447		
	P5 <sup>2</sup>	<b>0,348</b>	0,088	0,248	3,970	0,000	0,175	0,521	0,831	1,204
	P6	<b>0,310</b>	0,066	0,327	4,684	0,000	0,179	0,440	0,662	1,510
	P13	<b>0,176</b>	0,051	0,241	3,472	0,001	0,076	0,276	0,668	1,497
a. Zavisna varijabla: Međusobno poštovanje i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji										

Izvor: Autor završnog rada

Regresioni model činile su tri nezavisne varijable (faktora). Sve varijable imaju uticaj na zavisnu varijablu, tj. njihove vrijednosti sigifikantne, obzirom da im je vrijednosti manja od  $p=0,05$ .

Rezultati istraživanja pokazuju da obavljanje zadataka na pošten način ( $\beta=0,348$ ), poštenje i pravednost neposredno nadređenih ( $\beta=0,310$ ) i briga o obrazovanju i usavršavanju

<sup>2</sup> Nezavisne varijable:

P5- Svoje radne zadatke obavljam na pošten način

P6- Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan

P13- Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika

zaposlenih ( $\beta=0,176$ ) pozitivno utiču na zavisnu varijablu međusobno poštovanje i zadovoljstvo zaposlenih u organizaciji.

Rezultati predhodno provedene analize potvrđuju drugu pomoćnu hipotezu “implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiče na zadovoljstvo zaposlenih”. Navedena hipoteza potvrđena je pozitivnom linearnom korelacijom zavisne varijable zadovoljstvo zaposlenih i nezavisne varijable implementacija etičkih standarda, kao i visokim srednjim vrijednostima svih pojedinačnih indikatora.

*Tabela 12. Statistički pregled rezultata za potvrđivanje treće pomoćne hipoteze “nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda”*

Deskriptivna statistika			
	Srednja vrijednost	Std. Dev.	N
Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan	4,67	0,747	186
Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije	4,59	0,725	185
U mojoj je organizaciji moralno ponašanje visoko vrednovano	4,34	0,869	186
Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika	4,22	0,957	186

*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju visok nivo slaganja ispitanika u pogledu postavljenih teza. Prosjek odgovora se kreće između visokih 4,22 do 4,67. Ispitanici su najveći nivo slaganja izrazili sa tezom da je neposredni nadređeni pošten i pravedan (4,86). U pogledu disperzije skupa podataka, možemo zaključiti da nema velikih odstupanja kod navedenih varijabli jer se standardna devijacija kreće od 0,725 do 0,957. Cronbach Alpha za mjernu skalu „implementacija etičkih standarda“ iznosi 0,828. Možemo zaključiti da se radi visoko pouzdanoj mjernoj skali, to znači da je i sama pouzdanost modela zadovoljavajuća.

*Tabela 13. Pearson test za potvrđivanje treće pomoćne hipoteze “nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda”*

Korelacije					
		Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan	Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije	U mojoj je organizaciji moralno ponašanje visoko vrednovano	Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika
Moj neposredno	Pearson korelacija	1	<b>0,484**</b>	<b>0,549**</b>	<b>0,547**</b>
	Sig. (dvostruka)		0,000	0,000	0,000

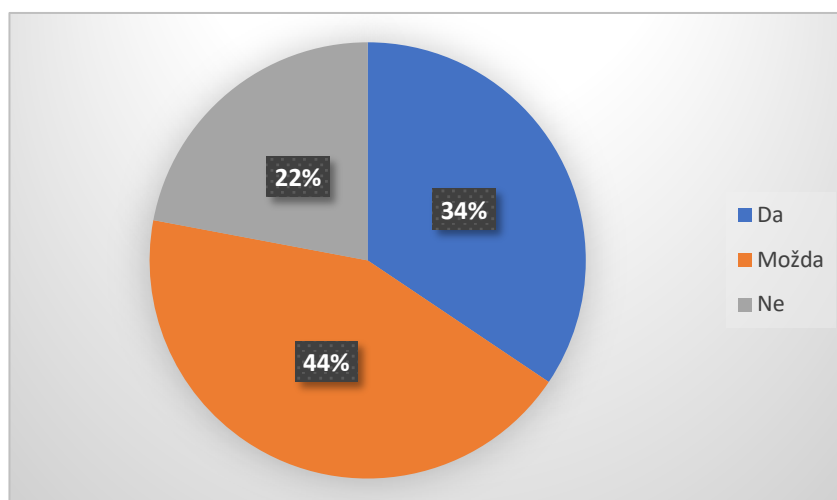
nadređeni pošten je i pravedan	N	186	185	186	186
Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije	Pearson korelacija	<b>0,484**</b>	1	<b>0,565**</b>	<b>0,531**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,000		0,000	0,000
	N	185	185	185	185
U mojoj je organizaciji moralno ponašanje visoko vrednovano	Pearson korelacija	<b>0,549**</b>	<b>0,565**</b>	1	<b>0,575**</b>
	Sig. (dvostruka)	,000	,000		0,000
	N	186	185	186	186
Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika	Pearson korelacija	<b>0,547**</b>	<b>0,531**</b>	<b>0,575**</b>	1
	Sig. (dvostruka)	0,000	0,000	0,000	
	N	186	185	186	186

\*\* . Korelacija je značajna na 0.01 nivou.

*Izvor: Autor završnog rada*

Edukacija je izuzetno važna po postizanje efekata etičkih standarda u kompanijama. Prethodna tabela pokazuje visok nivo linearne korelacije među postavljenim varijablama (tezama). Rezultati Pearson testa izražavaju pozitivnu linearnu korelaciju između svih postavljenih varijabli. Rezultati pokazuju da postoji pozitivna linearna korelacija između varijable koja kaže da organizacija brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenih (sa naglaskom na etičke standarde) i varijabli neposredni nadređeni je pošten i pravedan ( $r=0,547^{**}$ ), postavljanje jasnih načina na koji se trebaju radnici odnositi jedni prema drugima ( $r=0,531^{**}$ ), kao i visokog vrednovanja moralnog ponašanja ( $r=0,575^{**}$ ).

*Grafik 5. Postojanje obuke za zaposlene o etičkom kodeksu (ili sličnom) unutar organizacije*



*Izvor: Autor završnog rada*



Kao što možemo primijetiti iz prethodnog grafika, samo trećina ispitanika se izjasnila da postoji određen sistem obuke za zaposlene o etičkom kodeksu. Ovaj podatak je nedovoljan, ukoliko želimo govoriti o društveno odgovornim kompanijama. S druge strane, 44% ispitanika smatra da možda postoje određene edukacije, što može značiti da ne znaju ili nikada nisu koristili niti jednu edukaciju unutar kompanije. Četvrtina ispitanika je kategorično izjavila da ne postoje obuke za zaposlene o etičkom kodeksu.

Tabela 14. Sumarni model višestruke regresije za treću pomoćnu hipotezu

Sažetak Modela <sup>b</sup>				
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška u procjeni
1	0,708 <sup>a</sup>	<b>0,501</b>	0,489	0,622
a. Prediktori: (Konstanta), P13, P7, P6, P8				
b. Zavisna varijabla: P11				

Izvor: Autor završnog rada

R kvadrat iznosi 0,501. Rezultati govore da se 50,1% inividualnih razlika odnosno varijabilnosti u pogledu stava ispitanika može predvidjeti u populaciji uzorka na osnovu inividualnih razlika sa nezavisnih varijabli koje se nalaze u analizi tj. na osnovu njihove linearne korelacije.

Tabela 15. ANOVA test u regresiji za treću pomoćnu hipotezu

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Zbir kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	69,853	4	17,463	<b>45,103</b>	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	69,693	180	0,387		
	Total	139,546	184			
a. Zavisna varijabla: P11						
b. Prediktori: (Konstanta), P13, P7, P6, P8						

Izvor: Autor završnog rada

**F(4;1810) = 45,103 p<0,05**

F-vrijednost u Anova tabeli, koja je prikazana, testira da li je regresioni model dobar za ove vrijednosti. Tabela pokazuje da nezavisne promenljive dobro statistički predviđaju zavisnu promenljivu. Drugim riječima, regresioni model je dobar.

Tabela 16. Rezultati višestruke regresije za treću pomoćnu hipotezu

Koeficijenti <sup>a</sup>						
Model	Nestandardizovani koeficijenti	Standardizovani koeficijenti	t	Sig.	95,0% Interval pouzdanosti za B	Statistika kolinearnosti

		B	Standard na greška	Beta			Donja granica	Gornja granica	Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	- 0,053	0,351		- 0,151	0,880	-0,746	0,640		
	P6 <sup>3</sup>	<b>0,245</b>	0,078	0,210	3,151	0,002	0,091	0,398	0,625	1,60
	P7	<b>0,125</b>	0,101	0,104	1,233	0,219	-0,075	0,324	0,392	2,55
	P8	<b>0,375</b>	0,107	0,299	3,489	0,001	0,163	0,587	0,378	2,64
	P13	<b>0,223</b>	0,062	0,245	3,570	0,000	0,100	0,346	0,587	1,70
<b>a. Zavisna varijabla: implementacija etičkih standarda</b>										

Izvor: Autor završnog rada

Regresioni model činile su četiri nezavisne varijable (faktora). Sve varijable imaju uticaj na zavisnu varijablu, tj. njihove vrijednosti sigifikantne, obzirom da im je vrijednosti manja od  $p=0.05$ .

Rezultati istraživanja pokazuju da poštenu pravedni nepsoredni nadređeni ( $\beta=0,245$ ), jasno postavljanje načina i procedura odnosa unutar organizacije ( $\beta=0,125$ ), jasnoća ponašanja unutar organizacije ( $\beta=0,375$ ) i briga o obrazovanju i usavršavanju zaposlenih ( $\beta=0,223$ ) pozitivno utiču na zavisnu varijablu implementacija etičkih standarda.

Navedene rezultate istraživanja možemo povezati sa studijom Rahman *et al.*, (2020) koja ispituje izazove u provođenju etike i etičkih standarda. Studija otkriva da organizacije postaju neučinkovite zbog nedostatka implementacije etičkih praksi i standarda. Kao jedna od posljedica jeste nedostatak programa osposobljavanja, ili postojanja nekvalitetnog programa osposobljavanja o etici, znanja i edukacije zaposlenih i voditelja o etičkim pitanjima i rješenjima. Prethodni rezultati potvrđuju treću pomoćnu hipotezu “nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda”.

Tabela 17. Statistički pregled rezultatata za potvrđivanje osnovne hipoteze “Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura”

Deskriptivna statistika			
	Srednja vrijednost	Std. Dev	N

<sup>3</sup> Nezavisne varijable:

P6- Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan

P7- Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije

P8- U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način

P13- Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika

Nivo svijesti zaposlenih o etičkom ponašanju uprave, važnosti organizacijskih vrijednosti i jasne komunikacije etike i integriteta <sup>4</sup>	4,37	0,879	186
Zadovoljstvo zaposlenih kroz visinu primanja i odnose povjerenja unutar kompanije <sup>5</sup>	4,13	0,794	186

*Izvor: Autor završnog rada*

Rezultati deskriptivne statistike pokazuju relativno visok nivo slaganja ispitanika u pogledu postavljenih teza. Prosjek odgovora se kreće između visokih 3,66 do 4,37. U pogledu disperzije skupa podataka, možemo zaključiti da nema velikih odstupanja kod navedenih varijabli jer se standardna devijacija kreće od 0,776 do 1,182. Cronbach Alpha za mjernu skalu „karakteristike nacionalnih kultura“ iznosi 0,528. Možemo zaključiti da se radi o slaboj ali prihvatljivoj pouzdanosti mjerne skale tj. modela

*Tabela 18. Pearson test za potvrđivanje osnovne hipoteze “Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura”*

<b>Korelacije</b>					
		Nacionalnost	Jezik	Nivo svijesti zaposlenih o etičkom ponašanju uprave, važnosti organizacijskih vrijednosti i jasne komunikacije etike i integriteta	Zadovoljstvo zaposlenih kroz visinu primanja i odnose povjerenja unutar kompanije
Nacionalnost	Pearson korelacija	1	<b>0,051</b>	<b>0,059</b>	<b>0,040</b>
	Sig. (dvostruka)		0,485	0,421	0,591
	N	186	186	186	186
Jezik	Pearson korelacija	<b>0,051</b>	1	<b>0,914**</b>	<b>0,954**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,485		0,000	0,000
	N	186	186	186	186

<sup>4</sup> Navedenu tezu čini prosjek odgovora na sljedeća pitanja:

- Uprava predstavlja dobar primjer u smislu etičkog ponašanja
- Uprava komunicira važnost etike i integriteta jasno i uvjerljivo
- Organizacijske vrijednosti čine temelj za sve vidove ponašanja unutar organizacije

<sup>5</sup> Navedenu tezu čini prosjek odgovora na sljedeća pitanja:

- Pravedno sam plaćen(a) za rad koji obavljam
- U mojoj organizaciji prevladavaju uzajamni odnosi povjerenja između zaposlenika i uprave, tj. menadžmenta

Nivo svijesti zaposlenih o etičkom ponašanju uprave, važnosti organizacijskih vrijednosti i jasne komunikacije etike i integriteta	Pearson korelacija	<b>0,059</b>	<b>0,914**</b>	1	<b>0,750**</b>
	Sig. (dvostruka)	0,421	0,000		0,000
	N	186	186	186	186
Zadovoljstvo zaposlenih kroz visinu primanja i odnose povjerenja unutar kompanije	Pearson korelacija	<b>0,040</b>	<b>0,954**</b>	<b>0,750**</b>	1
	Sig. (dvostruka)	0,591	0,000	0,000	
	N	186	186	186	186
**. Korelacija je značajna na 0.01 nivou.					

*Izvor: Autor završnog rada*

Karakteristike nacionalnih kultura (nacionalnost, jezik, etnička pripadnost, vjerska pripadnost i sl.) su često značajan prediktor određenih etičkih kodeksa i ponašanja u organizacijama, posebno ako su u pitanju multinacionalne kompanije. Rezultati Pearson testa iz prethodne tabele pokazuju nizak nivo linearne korelacije među postavljenim varijablama (tezama). Rezultati Pearson testa izražavaju pozitivnu linearnu korelaciju između svih postavljenih varijabli. Rezultati pokazuju da karakteristike nacionalnih kultura koje su prikazane kroz varijable nacionalnost ( $r=0,059^{**}$ ) i jezik ( $r=0,914^{**}$ ) pozitivno utiču na nivo svijesti zaposlenih o etičkom ponašanju uprave, važnosti organizacijskih vrijednosti i jasne komunikacije etike i integriteta. Osim toga nacionalnost ( $r=0,040^{**}$ ) i jezik ( $r=0,954^{**}$ ) imaju pozitivan uticaj i na varijablu zadovoljstvo zaposlenih kroz visinu primanja i odnose povjerenja unutar kompanije. Dobivene rezultate možemo povezati sa rezultatima studije Crocarno (2015) koja je istražila uticaj nacionalne kulture (etničke pripadnosti) na etičke standarde i potencijalne razlike u etičkom procesu donošenja odluka. Rezultati otkrivaju dimenzije nacionalne kulture pozitivno utiču na način donošenja i provedbe etičkih standarda i odluka.

Nakon provedene korelacione analize, a u kontekstu dobivanja što objektivnijih i kvalitetnijih rezultata, te potvrđivanja postavljenih hipoteza izvršena je analiza višestruke regresije. Kako bismo izvršili analizu višestruke regresije, najprije trebamo testirati model tj. pouzdanosti mjernih skala (faktora), pomoću Cornbach-ov alpha testa.

*Tabela 19. Sumarni model višestruke regresije za glavnu hipotezu*

Sažetak Modela <sup>b</sup>				
Model	R	R kvadrat	Prilagođeni R kvadrat	Standardna greška u procjeni
<b>1</b>	0,878 <sup>a</sup>	<b>0,771</b>	0,769	0,396
<b>a. Prediktori: (Konstanta), Jezik, Nacionalnost</b>				

*Izvor: Autor završnog rada*

Za ocjenu pouzdanosti varijabli koje utiču na zavisnu varijablu unutar modela primjenjivat će se parametar R kvadrat (koeficijent višestruke regresije). Ova koeficijent je odgovarajući iz razloga što u modelu ne postoji mnogo nezavisnih varijabli. R kvadrat iznosi 0,771. Rezultati govore da se 77,1% invidualnih razlika odnosno varijabilnosti u pogledu stava ispitanika može predvidjeti u populaciji uzorka na osnovu invidualnih razlika sa nezavisnih varijabli koje se nalaze u analizi tj. na osnovu njihove linearne korelacije.

Tabela 20. ANOVA test u regresiji za glavnu hipotezu

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Zbir kvadrata	df	Srednji kvadrat	F	Sig.
1	Regresija	97,159	2	48,579	<b>308,46</b>	0,000 <sup>b</sup>
	Rezidual	28,820	183	0,157		
	Total	125,978	185			
a. Zavisna varijabla: Uspjeh primjene etičkih standarda						
b. Prediktori: (Konstanta), Jezik, Nacionalnost						

Izvor: Autor završnog rada

**F(2;183) = 308,46 p<0,05**

F-vrijednost u Anova tabeli, koja je prikazana, testira da li je regresioni model dobar za ove vrijednosti. Tabela pokazuje da nezavisne promenljive dobro statistički predviđaju zavisnu promenljivu. Drugim riječima, regresioni model je dobar.

Tabela 21. Rezultati višestruke regresije za glavnu hipotezu

Koeficijenti <sup>a</sup>								
Model		Nestandardizirani koeficijenti		Standardizirani koeficijenti	t	Sig.	Statistika kolinearnosti	
		B	Standardna greška	Beta			Tolerancija	VIF
1	(Konstanta)	0,350	0,170		2,061	0,021		
	Nacionalnost	<b>0,224</b>	0,025	0,044	0,958	0,039	0,997	1,003
	Jezik	<b>0,935</b>	0,038	0,879	24,836	0,000	0,997	1,003
a. Zavisna varijabla: Uspjeh primjene etičkih standarda								

Izvor: Autor završnog rada

Prethodna tabela prikazuje rezultate višestruke regresijske analize i uticaj nezavisnih varijabli na zavisnu varijablu. Regresioni model činile su dvije nezavisne varijable (faktora). Obje varijable imaju uticaj na zavisnu varijablu, tj. njihove vrijednosti sigifikantne, obzirom da im je vrijednosti manja od p=0.05.

Rezultati istraživanja pokazuju da rasprava o nacionalnosti ( $\beta=0,224$ ) i jeziku ispitanika ( $\beta=0,935$ ), pozitivno utiču na zavisnu varijablu uspjeh primjene etičkih standarda.

Polazeći od činjenice da bi percepcija zaposlenika mogla biti povezana s nacionalnom kulturom i etičkim standardima, rezultate istraživanja možemo povezati sa rezultatima studije Radovanović *et al.*, (2022) koja se bavi istraživanjem odnosa između društveno

odgovornog poslovanja, etike i percepcije nacionalne kulture od strane zaposlenika. Rezultati su pokazali da percepcija društveno odgovornog poslovanja, etičkih standarda i nacionalne kulture uveliko ovise o vlasništvu kompanije, pri čemu percepcija društveno odgovornog poslovanja, etičkih standarda ovisi o percepciji nacionalne kulture od strane zaposlenika u javnim, ali ne i privatnim kompanijama. Rezultati istraživanja pokazuju da je potvrđena i osnovna hipoteza “Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura”. Hipoteza je potvrđena obzirom da je ustanovljena pozitivna korelacija između varijabli uspjeh primjene etičkih standarda i karakteristika nacionalnih kultura.

## **6.6. Provjera postavljenih hipoteza**

Zadatak istraživanja jeste dokazivanje/opovrgavanje odnosno odgovor na postavljene hipoteze. U radu je postavljena glavna hipoteza i tri pomoćne hipoteze. Rezultati istraživanja su pokazali sljedeće:

- Nacionalnost i jezik kao determinante kulture i sociodemografskih karakteristika pozitivno utiču na uspješnost primjene etičkih standarda kroz nivo svijesti zaposlenih o etičkom ponašanju uprave na način da ista predstavlja dobar primjer etičkog ponašanja, značaja organizacijskih vrijednosti, jasne komunikacijske etike i integriteta između uprave i zaposlenih, te kroz visinu primanja zaposlenih i odnosa povjerenja unutar same kompanije. Osim toga, na BiH tržištu je od ključne važnosti pozitivan uticaj nacionalnih kultura na povjerenje unutar kompanija. Shodno navedenom dokazana je glavna hipoteza. Zavisna varijabla u postupku provjere hipoteze jeste uspjeh primjene etičkih standarda, dok je nezavisna varijabla karakteristike nacionalnih kultura. Zavisnu varijablu određuju indikatori kao što su nivo zadovoljstva zaposlenih i nivo svijesti zaposlenih o važnosti etičkih standarda, dok nezavisnu varijablu čine indikatori procenat zaposlenih različitih nacionalnosti, raznolikost jezika i obrazovne strukture.
- Primjena etičkih normi u organizacijama, kroz mogućnost prijave neetičkog ponašanja, kažnjavanje svih zaposlenih zbog nemoralnog ponašanja (uključujući i rukovodioce), te svjesnosti uprave kod incidenata i neetičkog ponašanja ima pozitivne efekte na profesionalne standarde ponašanja zaposlenih. To znači da ukoliko se jasno prepoznaju navedeni elementi etičkih normi, moguće je efikasnije urediti profesionalne standarde ponašanja. Shodno navedenom dokazana je prva pomoćna hipoteza. Zavisna varijabla u postupku provjere prve pomoćne hipoteze jesu profesionalni standardi ponašanja zaposlenih oslikani kroz indikatore smanjenja broja slučajeva neetičkog ponašanja i razvoja društvene odgovornosti. S druge strane nezavisna varijabla definiše se kroz etičke norme kao što su prisutnost i poštovanje formalnih etičkih normi.
- Zadovoljstvo zaposlenih je jedan od najvažnijih poslovnih i etičkih faktora za opstanak kompanije. Ukoliko su zaposleni zadovoljni u smislu primjene etičkih standarda, moralnih normi i poslovnih aktivnosti, kompanija može očekivati veću

produktivnost i bolji poslovni uspjeh. S tim u vezi istraživanje je pokazalo da efikasna implementacija etičkih standarda kroz postojanje obuke o etičkom kodeksu, definisana ponašanja i odgovornosti na poslu i obavljanjem radnih zadataka na ispravan način, ima pozitivan učinak na zadovoljstvo zaposlenih koje se ogleda kroz brigu kompanije o obrazovanju i usavršavanju zaposlenih i kreiranju radne klime povjerenja i poštovanja unutar organizacije. Na taj način je dokazana druga pomoćna hipoteza. Zavisna varijabla u postupku provjere druge pomoćne hipoteze jeste zadovoljstvo zaposlenih, dok je nezavisna varijabla definisana kroz implementaciju etičkih standarda. Zavisnu varijablu određuju indikatori angažiranost zaposlenih i radna klima. S druge strane nezavisnu varijablu čine indikatori obuka i edukacija kao i etika u upravljanju ljudskim potencijalima.

- Rezultati istraživanja su pokazali da nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima mjeren kroz nedostatak formalnih programa edukacije utiče na implementiranje etičkih standarda. To znači da je apsolutno potrebno konstantno raditi na razvoju obrazovnih i edukativnih programa a u cilju efikasnije implementacije etičkih standarda. Shodno navedenom, dokazana je i treća hipoteza. Zavisna varijabla u postupku provjere treće pomoćne hipoteze jeste implementacija etičkih standarda, dok je nezavisna varijabla definisana kroz nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima. Zavisnu varijablu određuju indikatori sudjelovanje nadređenih i povratne informacije zaposlenika. S druge strane nezavisnu varijablu čine indikatori prisutnost formalnih programa edukacije i redovitost iste.

*Tabela 22. Potvrđivanje istraživačkih hipoteza*

Kod	Hipoteze	Dokazivanje
GH	Na uspjeh primjene etičkih standarda utiču karakteristike nacionalnih kultura	Potvrđena
PH1	Primjena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih	Potvrđena
PH2	Implementacija etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou pozitivno utiču na zadovoljstvo zaposlenih	Potvrđena
PH3	Nedostatak edukacije zaposlenih o etičkim standardima u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou negativno utiče na implementaciju etičkih standarda	Potvrđena

*Izvor: Autor završnog rada*

Kroz ovaj metodološki pristup, uspjeli smo bolje razumjeti etičke izazove u međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima u IT sektoru u Bosni i Hercegovini i pružiti relevantne podatke za analizu u našem radu.

## 6.7. Rezultati i ograničenja istraživanja

Rezultati istraživanja su omogućili da se sagleda šira slika etičkih izazova u segmentu ljudskih potencijala kroz različite aspekte kao što su etičke norme, ponašanja i standardi, zadovoljstvo zaposlenih, edukacija i obrazovanje u domenu etike i sl. Implikacije istraživanja se prije svega odnose na primjenu rezultata u praksi. Rezultati istraživanja impliciraju da je potrebno donijeti podzakonske akte u domeni etike i etičkih kodesa za poslovanje u IT sektoru u BiH, kao jednom od najperspektivnijih, jer se time mogu smanjiti etički izazovi i olakšati upravljanje, posebno u velikim i srednjim kompanijama u BiH. Nadalje, istraživanje implicira da je ulaganje u edukaciju, obrazovanje, programe osposobljavanja i znanje o etičkim standardima, ponašanjima i normama jedna od determinanti zadovoljstva zaposlenih što u konačnici ima efekat na poslovni rezultat i poslovanje općenito. Rezultati istraživanja impliciraju na to da edukacija i obrazovanje može da se prenese sa jednog dijela kompanije na drugi, ukoliko se radi o međunarodnoj kompaniji i ukoliko je u jednom njenom dijelu visok nivo edukacije i obrazovanja vezanog za etičke standarde i ponašanja.

Rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da je kompanijama zadovoljstvo zaposlenih jedan od najvažnijih faktora implementacije svih etičkih standarda normi i razvoja etičkih ponašanja. Zapravo, zadovoljstvom zaposlenih se smanjuju i konflikti, nejednakosti i neetičko ponašanje. Nadalje, važno je napomenuti da zadovoljstvo zaposlenih u međunarodnom kontekstu se može ostvariti samo ukoliko se ujednače ili približe uslovi rada za sve zaposlene unutar određene grupe ili kompanije sa međunarodnim karakterom. Značajna stavka koju rezultati istraživanja ukazuju jeste i činjenica da je primjenu etičkih standarda, ponašanja i normi mnogo teže pratiti ukoliko se radi o međunarodnim kompanijama i međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, obzirom da mnoge etičke norme i standardi zavise od zemlje u kojoj se nalazi kompanija kćerka. Iako je istraživanje pokazalo važnost i značaj razvoja etičkih standarda, normi i ponašanja, uočena su određena ograničenja samog istraživanja. Istraživanje je provedeno na uzorku od 186 ispitanika što dovodi u pitanje reprezentativnost uzorka. Nadalje, istraživanje se ne bavi svim segmentima etičkih izazova i uticaja na druge elemente kao što su kupci, javnost, regulatori, dioničari, te istraživanje se ne odnosi na sve funkcije međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. Također, ograničenje ovog istraživanja je što se fokusira isključivo na zaposlenike u Bosni i Hercegovini, koji rade u geohibridnim timovima s kolegama i menadžerima na različitim lokacijama diljem svijeta. Iako bi uključivanje zaposlenika iz različitih zemalja omogućilo sveobuhvatniju analizu nacionalnih različitosti u međunarodnim organizacijama, to bi zahtijevalo dodatna sredstva i resurse. Zbog toga se ovo istraživanje ograničava na zaposlenike u Bosni i Hercegovini kako bi se adekvatno istražila specifična pitanja i izazovi koji se javljaju u tom kontekstu, uzimajući u obzir ograničenost resursa. Značajno ograničenje rada jeste nemogućnost usporedbe rezultata istraživanja sa drugim kompanijama sa međunarodnim karakterom. Na taj način bi rezultati bili ispravno uporedivi i imali bismo jasnu sliku stanja u IT sektoru u BiH sa istim sektorom u drugim državama ili maticama kompanija.



## 6.8. Preporuke istraživanja

Jedan od zadataka ovoga rada jeste i prezentacija preporuka koje bi kompanije u IT sektoru u BIH trebale inkorporirati u svoje poslovanje, kako bi se isto unaprijedilo i bilo u skladu sa etičkim standardima. Preporuke za daljnja istraživanja i primjenu u praksi su:

- Uvođenje pisanih etičkih kodeksa u kompanijama u kojima to nije učinjeno ili usvajanje zakonske/podzakonske obaveze. Istraživanje je pokazalo da pisane etičke norme pomažu uspostavi bolje organizacijske kulture i etičkog ponašanja.
- Jačanje timskog duha, jasne i zdrave komunikacije, relaksiranja odnosa uprave i zaposlenih. Na taj način će primjena etičkih standarda biti olakšana.
- Periodično ispitivanje/anketiranje zaposlenih o zadovoljstvu poslom, odnosu unutar organizacije i ponašanju uprave.
- U cilju unapređenja međunarodnog upravljanja ljudskim potencijalima, preporučuje se sprovođenje sektorskih istraživanja posvećenih etičkim izazovima. Ključno je posmatrati šire aspekte koji utiču na ove izazove u međunarodnom kontekstu. Ovakva istraživanja trebaju posebno naglasiti usporedbe između različitih sektora, istražujući prednosti i nedostatke jednog sektora u odnosu na drugi. Pored toga, važno je analizirati odnose kompanija s obzirom na etičke principe, posebno u odnosu prema zaposlenicima. Razumijevanje razlika među sektorima i prilagođavanja praksi menadžmenta ljudskih potencijala prema međunarodnim etičkim standardima ključno je za izgradnju održive globalne poslovne etike.
- Približavanje stavova i primjena etičkih standarda, normi i ponašanja kompanija kćerki sa kompanijama maticama tj. ujednačavanje i približavanje na međunarodnom nivou, a sve u cilju uporedivosti rezultata etičkih aktivnosti.
- U cilju jačanja etičkih standarda unutar sektora ljudskih potencijala, preporučuje se implementacija etičkih smjernica u procese regrutovanja i selekcije. Ovo podrazumijeva uspostavljanje transparentnih i fer praksi tokom zapošljavanja, s naglaskom na poštovanju prava kandidata. Kompanije bi trebale usvojiti jasne smjernice koje eliminiraju bilo kakve diskriminirajuće ili neetičke postupke tokom intervju a i ocjenjivanja kandidata.
- Uključenost svih kompanija unutar međunarodne grupacije kada se radi na razvoju novih standarda, procedura, politika i sl., a koji su vezani u etičke principe.
- Edukacija i obrazovanje zaposlenih u vezi etičkih ponašanja i razvoj znanja treba da se radi na nivou grupe ili na nivou određene međunarodne regije sa potencijalno istim ili sličnim temama.
- Preporučuje se daljnje istraživanje koje bi uključilo zaposlenike iz različitih zemalja kako bi se dobila sveobuhvatnija slika o ovim pitanjima. Međutim, treba imati na umu da bi takvo istraživanje zahtijevalo dodatna sredstva i resurse. Stoga se preporučuje nastavak istraživanja s većim uzorkom, što bi omogućilo dublje

razumijevanje dinamike nacionalnih različitosti u međunarodnim organizacijama i pružilo osnovu za razvoj daljnjih strategija i praksi.

- Ograničenje uzorka koje treba uzeti u obzir je činjenica da je istraživanje sprovedeno isključivo na uzorku zaposlenih iz Bosne i Hercegovine, što može uticati na generalizaciju rezultata na međunarodnom nivou ili u kontekstu različitih kultura. Stoga je ovaj faktor eksplicitno naglašen kod analize rezultata kako bi se osigurala transparentnost i kontekstualizacija dobijenih rezultata. Ovo naglašavanje ograničenja uzorka ne samo da osigurava precizno tumačenje rezultata, već takođe pruža podsticaj za buduća istraživanja koja bi mogla obuhvatiti širi spektar zemalja ili kultura kako bi se dobila kompletnija slika o temi istraživanja.

## **7. ZAKLJUČAK**

U zaključku, ovo sveobuhvatno istraživanje etičkih smjernica u organizacijama, s naglaskom na međunarodnom upravljanju ljudskim potencijalima i korporativnoj kulturi, pruža značajne uvide u ključne aspekte promovisanja etičkih praksi u radnom okruženju. Jasno se ističe važnost etičkih kodeksa i politika u oblikovanju ponašanja na radnom mjestu te promovisanju pozitivnog radnog okruženja. Naglašava se nužnost uspostave, komunikacije i provedbe etičkih smjernica u svakodnevnim praksama unutar organizacija. Pritom, istraživanje rasvjetljava izazove s kojima se odjel ljudskih potencijala suočava u održavanju etičkih standarda, posebno naglašavajući potrebu za programima etičkog obrazovanja i podizanja svijesti kako bi se izgradila snažna etička korporativna kultura. Na globalnom tržištu, gdje su ljudski potencijali postali ključni faktor uspjeha, suočavamo se s izazovima koje donosi internacionalizacija i globalizacija poslovanja. Poslovna etika igra ključnu ulogu u savremenom poslovanju, a razvoj ljudskih potencijala u međunarodnom okruženju suočava se s brojnim etičkim izazovima. Rezultati istraživanja, kako navode Rahimić i Podrug (2013), ukazuju na to da upravljanje ljudskim potencijalima u međunarodnom kontekstu zahtijeva pažljivo upravljanje izazovima koji proizlaze iz različitosti kultura i pravnih sistema. Usklađivanje s etičkim propisima postaje imperativ u poslovanju. Kroz naglasak na etičkim principima u praksama menadžmenta ljudskih potencijala, organizacije mogu stvoriti pozitivno radno okruženje, unaprijediti zadovoljstvo zaposlenih te ostvariti konkurentne prednosti. Kao što je ukazano u studiji Al-Tarawneh (2020), visok stepen posvećenosti poslovne etike u praksama menadžmenta ljudskih potencijala doprinosi ostvarivanju tih ciljeva. Etički kodeks je ključan za organizacije, pridonoseći povjerenju, smanjenju troškova i privlačenju talenata. Uključivanje zaposlenika u odlučivanje jača etičku kulturu. Menadžeri imaju moralnu odgovornost prema sigurnosti i ponosu zaposlenika. Efikasnost etičkih programa ovisi o integraciji u kulturu, obuci i komunikaciji. Edukacija zaposlenika o etičkim pitanjima je ključna, a nametanje kodeksa odozgo može biti neefikasno. Poslovna etika i upravljanje ljudskim resursima zahtijevaju ravnotežu

između ciljeva organizacije i skrbi za zaposlenike. Internacionalizacija poslovanja donosi etičke dileme koje zahtijevaju povećanu moralnu svjesnost u HR stručnjaka.

Etički izazovi u upravljanju ljudskim potencijalima obuhvataju zapošljavanje, obuku, ocjenjivanje i specifična pitanja poput rodne i vjerske ravnopravnosti. Integracija etičkih principa u upravljanje ljudskim potencijalima promovira moralnost, pravednost i poštovanje ljudskih prava. Edukacija zaposlenika, jasan etički kodeks i etički odbor ključni su za očuvanje integriteta organizacije. Organizacijska kultura, edukacija zaposlenika i etičko vodstvo su ključni za donošenje etičkih odluka. Ravnoteža između ekonomske učinkovitosti i etičkog postupanja postiže se primjenom odgovarajućih kriterija u upravljanju ljudskim potencijalima. Etička kultura oblikuje identitet organizacije, a etičko vodstvo postavlja visoke standarde i pruža uzor zaposlenicima. Kroz uočavanje višestrukog utjecaja na etičko ponašanje u radnom okruženju, s obzirom na makro i mikrookolišne faktore, istraživanje ukazuje na ključne uloge etičkih načela u fundamentalnim funkcijama upravljanja ljudskim potencijalima. Etički kodeksi postavljaju temeljne vrijednosti kompanije, a njihova praktična sprovedba, kroz sudjelovanje, obuke i redovne revizije, ključna je za postizanje njihove stvarne učinkovitosti. Globalizacija, kao izazovna tema, nudi dodatne perspektive za polje poslovne etike, posebno u kontekstu multinacionalnih korporacija. Studija naglašava važnost prilagođavanja etičkih programa u skladu s različitim kulturnim normama te ističe ulogu moralne svjesnosti u rješavanju etičkih izazova međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. Etičko vođenje, kao temeljna vrijednost, postaje neizostavan alat za uspjeh organizacija u dinamičnom poslovnom okruženju. Obuka i razvoj zaposlenika prepoznati su kao nužnost u brzom poslovnom okruženju. Organizacije koje podstiču kontinuirano učenje među zaposlenicima stvaraju temelj za konkurentske prednosti. Raznoliki motivi zaposlenika, poput finansijskih podsticaja, stabilnosti tržišta, različitih beneficija i radnog okruženja, trebaju biti uzeti u obzir prilikom dizajniranja sistema nagrađivanja. Zadovoljstvo zaposlenika, kao ključni faktor uspjeha organizacija, proizlazi iz percepcije da posao ispunjava poslovne vrijednosti zaposlenika. Nadređeni igraju ključnu ulogu u oblikovanju zadovoljstva zaposlenika, potičući transparentnost, podržavajući profesionalni razvoj te stvarajući pozitivno radno okruženje. Organizacije trebaju pažljivo razmotriti specifične faktore koji utiču na zadovoljstvo, uključujući organizacijske i lične aspekte. U međunarodnom kontekstu, upravljanje ljudskim potencijalima susreće se s izazovima prilagodbe programa obuke, sistema nagrađivanja te održavanja zadovoljstva zaposlenika u različitim kulturama. Prilagodba praksi ljudskih potencijala važna je za uspjeh multinacionalnih kompanija u suočavanju s raznolikošću političkih, zakonodavnih i kulturnih okvira.

Poseban naglasak na IT sektoru u Bosni i Hercegovini obogaćuje istraživanje, pružajući dublje razumijevanje razvoja sektora, ekonomske politike te utjecaja međunarodnih IT kompanija na lokalno tržište rada i etičke prakse. Empirijsko istraživanje, kroz primjenu znanstvenih metoda i mjernih instrumenata, doprinosi kvantitativnim uvidima, jačajući važnost etičkih razmatranja u organizacijskim kontekstima. Rezultati ankete pružaju relevantne uvide u povezanost između nacionalne kulture, implementacije etičkih standarda

i zadovoljstva zaposlenih u Bosni i Hercegovini. Uprkos izazovima koji proizlaze iz opšteg zaostajanja u ekonomskoj izvedbi, IT sektor se ističe kao obećavajući pokretač rasta. Pozitivni trendovi u prihodima, zapošljavanju i profitabilnosti ukazuju na važnost fokusa na ovaj sektor kako bi se ostvario održiv i ubrzan ekonomski razvoj zemlje. Ključni faktori uspjeha IT sektora leže u ljudskom kapitalu i tehnologiji. Mladi ljudi u Bosni i Hercegovini sve više okreću svoj interes prema IT tehnologijama, olakšavajući ekonomskim političarima stvaranje kritične mase stručnjaka u ovom sektoru. Empirijsko istraživanje etičkih izazova u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, s posebnim fokusom na IT sektor u Bosni i Hercegovini je izuzetno važno. Korištena je survey istraživačka metoda, s anketom kao glavnom tehnikom prikupljanja podataka, kako bi se dobili reprezentativni uvidi u stavove i prakse zaposlenika u IT sektoru, pri čemu neki od njih imaju direktno nadređene u drugim zemljama, poput Sjedinjenih Američkih Država ili Zapadne Europe. Ovaj pristup omogućava uvid u percepciju i iskustva zaposlenika u vezi s etičkim izazovima koji proizlaze iz međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. Metodologija istraživanja je osmišljena da pruži dublje razumijevanje etičkih izazova u područjima poput regrutovanja, zapošljavanja i selekcije kandidata. Anketa je bila dostupna ispitanicima putem elektronskog putem, olakšavajući participaciju različitih geografski udaljenih učesnika. Uzorak od 186 ispitanika, zaposlenika u različitim IT kompanijama, predstavlja namjerni uzorak s ciljem da tipično predstavlja ciljanu populaciju. Analiza podataka obuhvatala je deskriptivnu statistiku, metodu linearne regresije i grafičko predstavljanje, pružajući uvid u sociodemografske karakteristike ispitanika, karakteristike kompanija te analizu odnosa između varijabli. Ova istraživanja pridonose produblivanju spoznaja o etičkim izazovima u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala te nude temelj za razmatranje mogućih rješenja. Sljedeći koraci u analizi rezultata uključuju statističku obradu, prezentaciju rezultata i diskusiju, što će dodatno rasvijetliti ključne zaključke i implikacije za praksu u IT sektoru Bosne i Hercegovine.

Rezultati istraživanja pokazuju da je nešto više od polovine ispitanika muškog spola, što predstavlja pomak prema većem uključivanju žena u ovom sektoru u poređenju sa prosječnim brojem zaposlenih žena u EU. Ovo sugerše pozitivan trend u smjeru rodne raznolikosti unutar BiH IT sektora. Pored toga, starosna struktura zaposlenika ukazuje na značajnu zastupljenost mlađe populacije, posebno onih u dobi od 26 do 35 godina. Ovi rezultati se podudaraju s projektom Market Makers, što ukazuje na pretežno mladu radnu snagu u BiH IT industriji. Mlađa radna snaga često donosi dinamiku, kreativnost i inovacije, što su ključni faktori u brzo mijenjajućem IT sektoru. Etnička struktura zaposlenika pokazuje pretežnu zastupljenost Bošnjaka, što može odražavati demografske karakteristike određenih regija u zemlji. Ovo je važno za prilagodbu strategija regrutovanja i unaprjeđenja inkluzivnosti u sektoru. Nadalje, visoka zastupljenost bosanskog jezika kao maternjeg jezika odražava jezičku homogenost radne snage, što može olakšati internu komunikaciju i saradnju unutar kompanija. Analiza sociodemografskih karakteristika zaposlenika u IT sektoru u Bosni i Hercegovini pruža osnovu za daljnje razumijevanje radne snage, što može biti od koristi za oblikovanje politika zapošljavanja, razvoj ljudskih potencijala i unaprjeđenje ukupne dinamike sektora.

Dominacija kompanije Virgin Pulse, koja učestvuje s 80,6% ispitanika, naglašava njenu značajnu ulogu u uzorku istraživanja. Ovaj podatak može pružiti dublje razumijevanje radne dinamike i organizacijske kulture Virgin Pulse-a, čime se ističe specifičnost ove kompanije unutar BiH IT sektora. S obzirom na veličinu kompanija, najzastupljenije su one koje imaju preko 100 zaposlenih, sugerirajući da je istraživanje usmjereno na srednje kompanije u IT sektoru. Ovo je važno za kontekstualizaciju rezultata u okviru različitih veličina kompanija, budući da se mogu očekivati različite dinamike i izazovi u malim, srednjim i velikim kompanijama. Pozicije u kompaniji također su relevantan aspekt analize, a rezultati ukazuju da najveći broj ispitanika zauzima poziciju "običnih zaposlenika" bez rukovodećih funkcija. Ovo može pružiti uvid u strukturu radne snage, a analiza ovih pozicija može pomoći u razumijevanju perspektive zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama. Visok nivo linearnih korelacija, posebno između moralnog poslovanja u organizaciji i aktivnosti kažnjavanja šefova kod nemoralnog ponašanja, ukazuje na važnost etičkih normi u oblikovanju radnih odnosa i odgovornog upravljanja. Također, mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja pozitivno utječe na aktivnosti kažnjavanja šefova i svijest menadžmenta o neetičkom ponašanju, naglašavajući važnost slobode izražavanja i transparentnosti u organizacijama. Poređenje dobivenih rezultata s istraživanjem De Zoysa (2022) dodatno potvrđuje da je profesionalna etika ključna za razvoj jake i etičke kulture unutar organizacija. Potrebno je naglasiti da menadžeri imaju ključnu ulogu ne samo u postizanju korporativnih ciljeva, već i u poticanju etičkog ponašanja među zaposlenicima, čime se pridonosi stvaranju pozitivnog radnog okruženja. Potvrda prve pomoćne hipoteze ukazuje na to da primjena etičkih normi u organizacijama koje djeluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih. Na osnovu analize dobijenih podataka o broju zvaničnih prijava neetičkog ponašanja prije i poslije uvođenja etičkog kodeksa u kompanijama iz našeg uzorka, zaključujemo da se većina kompanija suočava s smanjenjem prijava neetičkog ponašanja nakon primene etičkih normi. Iako je u jednoj kompaniji (Symphony) zabilježen porast broja prijava, ukupan procenat smanjenja prijava neetičkog ponašanja iznosi 23,6% nakon uvođenja etičkog kodeksa. Ovi rezultati jasno ukazuju na potvrdu prve pomoćne hipoteze da primena etičkih normi u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou doprinosi uspostavljanju profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih. Dakle, postoji očigledna veza između primene etičkih normi i uspostavljanja profesionalnih standarda ponašanja među zaposlenima, što ukazuje na pozitivan uticaj implementacije etičkog kodeksa u poslovanju kompanija. Ovi zaključci pružaju temelj za daljnje istraživanje i implementaciju etičkih smjernica u praksi međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala. Rezultati jasno ukazuju na važnost karakteristika nacionalnih kultura u kontekstu primjene etičkih standarda u organizacijama koje posluju na međunarodnom nivou, s posebnim naglaskom na IT sektoru u Bosni i Hercegovini. Analiza Pearson testa pokazala je nisku razinu linearne korelacije među promatranim varijablama, ali pozitivnu korelaciju između karakteristika nacionalnih kultura, poput nacionalnosti i jezika, te svijesti i zadovoljstva zaposlenih. Rezultati istraživanja su u skladu s istraživanjima Crocama (2015) i Radovanovića *et al.* (2022), koji su istraživali utjecaj nacionalne kulture na etičke standarde i percepciju zaposlenika. Dobiveni rezultati

potvrđuju da karakteristike nacionalnih kultura pozitivno utiču na razumijevanje važnosti etičkih normi, organizacijskih vrijednosti te jasne komunikacije etike i integriteta. Povezivanjem rezultata s postavljenim hipotezama, istraživanje je potvrdilo ključnu ulogu nacionalnih kultura u uspješnosti primjene etičkih standarda. Pozitivna korelacija između karakteristika nacionalnih kultura i zadovoljstva zaposlenih, svijesti o etičkom ponašanju uprave te uspješnosti primjene etičkih standarda potvrđuje pravilno postavljene hipoteze. Usvajanje etičkih normi u organizacijama pokazalo se ključnim za postizanje profesionalnih standarda ponašanja zaposlenih. Također, nedostatak edukacije zaposlenika o etičkim standardima predstavlja prepreku implementaciji istih, ukazujući na potrebu stalnog razvoja obrazovnih programa. Rezultati istraživanja pružaju temelje za daljnje razumijevanje i unaprjeđenje etičkih praksi u međunarodnom menadžmentu ljudskih potencijala, ističući važnost prilagodbe tih praksi specifičnostima nacionalnih kultura u kontekstu IT sektora u Bosni i Hercegovini. Rezultati istraživanja jasno ukazuju na potrebu za donošenjem podzakonskih akata u domeni etičkih normi i kodeksa za poslovanje u IT sektoru u BiH, što bi pridonijelo smanjenju etičkih izazova i olakšalo upravljanje, posebno u većim kompanijama. Također, naglašava se važnost ulaganja u edukaciju, obrazovanje i programe osposobljavanja kako bi se povećala svijest o etičkim standardima i normama, čime bi se postiglo zadovoljstvo zaposlenih i pozitivan uticaj na poslovne rezultate. Ograničenja istraživanja, poput veličine uzorka i fokusa na određene segmente, trebala bi se uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata. Osim toga, važno je napomenuti da se rezultati odnose na specifičan sektor i kontekst, te bi se generalizacija trebala obavljati s oprezom. Preporuke za daljnja istraživanja i praksu uključuju uvođenje pisanih etičkih kodeksa u kompanijama koje to još nisu učinile, jačanje timskog duha i komunikacije, te redovno ispitivanje zadovoljstva zaposlenih. Također, sugeriraju se provođenje sektorskih istraživanja o etičkim izazovima s ciljem razumijevanja razlika među sektorima te prilagođavanja praksi menadžmenta ljudskih potencijala prema međunarodnim etičkim standardima. Uz navedene preporuke, naglašava se važnost ujednačavanja i približavanja stavova i primjene etičkih standarda na međunarodnom nivou, čime bi se olakšala uporedivost rezultata etičkih aktivnosti. Edukacija zaposlenika o etičkim ponašanjima također je ključna, a posebno se preporučuje implementacija etičkih smjernica u procese regrutovanja i selekcije.

Konačno, implementacija navedenih preporuka mogla bi značajno doprinijeti unaprjeđenju etičkih praksi u sektoru ljudskih potencijala u Bosni i Hercegovini, posebno u kontekstu međunarodnog poslovanja. Sveukupno, ovaj rad predstavlja značajan doprinos razumijevanju veze između upravljanja ljudskim potencijalima i etičkih principa, ističući ključnu ulogu stručnjaka za ljudske resurse u suočavanju s etičkim izazovima.

## REFERENCE

1. Alexanderson, K. (1995). *Sickness absence in Swedish county: With reference to gender, occupation, pregnancy and parenthood*. Linköping: University of Linköping.
2. Allebeck, P. & Mastekaasa, A. (2004). Causes of sickness absence: research approaches and explanatory models. *Scandinavian Journal of Public Health*. 32, pp. 36–43.
3. Al-Tarawneh, K. I. (2020). Business ethics in human resources management practices and its impact on the organizational performance. *Business: Theory and Practice*. 21(1), pp. 402–411.
4. Al-Nashash, H. M., Panigrahi, S. K., & Darun, M. R. Bin. (2018). Do Work Ethics Improves Employee Job Satisfaction? Insights from Jordanian Banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 8(11), pp. 627–645.
5. Abdelmotaleb, M. i Saha S. (2020). *Socially Responsible Human Resources Management, Perceived Organizational Morality, and Employee Well-being*, Canada: Springer.
6. Aggarwal, R. i dr (2014). Culture, Gender, and GMAT Scores: Implications for Corporate Ethics. *Journal Bussines Ethics*. 5, pp. 125-143.
7. Arnaut, E. Jerković, D. (2019). Focus on the information technology sector - A chance of economic development of Bosnia and Herzegovina. *International Journal of Management Cases*. 21(2), pp. 31-46.
8. Bhatti, M. H., Akram, U., Hasnat Bhatti, M., Rasool, H., and Su, X. (2020). Unraveling the effects of ethical leadership on knowledge sharing: the mediating roles of subjective well-being and social media in the hotel industry. *Sustainability*. 12, 83-33.
9. Bahtijarević-Šiber F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Školska knjiga.
10. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.
11. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P.
12. Buble, M. (2006). *Osnove menadžmenta*. Zagreb: Sinergija nakladništvo.

13. Bowie, N.E., Schneider, M. (2011). *Business Ethics for Dummies*. Indiana: Wiley Publishing Inc.
14. Bu, N. L., & McKeen, C. A. (2001). Work goals among male and female business students in Canada and China: The effects of culture and gender. *International Journal Human Resource Management*. 12(2), pp. 166–183.
15. Bhujanga, P. (2015). Employee satisfaction towards HR policies: A case study with reference to Tirumala products private limited. *International journal in management and social science*. 5, pp. 459-69.
16. Brewster, C. And Harris, H. (1999). *International HRM: Contemporary Issues in Europe*. London. New York: Routledge
17. Carić, N., Vukić, B. (2006). *Motivacija i sustavi nagradivanja*. Zagreb: Adizes Southeast Europe ASEE.
18. Cameron, K.S., Bright, D., Caza A., (2004). *Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance*. *American Behavioral Scientist*, 47(6), pp. 766-790.
19. Chašovschi, C. (2016). Perspectives on work ethic. an intercultural approach. *The USV Annals of Economics and Public Administration*. 16. pp. 93-98.
20. Chidi, O.C., Ogunyomi, O.P., & Badejo, A.E. (2012). Promoting Ethical Human Resource Management Practices in Work Organisations in Nigeria: Roles of HR Professionals. *International Journal of Human Resource Studies*. 2(2), pp. 2162-3058.
21. Christabel, Ho. Oladinrin, T. (2016). Evaluation of ethical codes implementation – a fuzzy approach. *Facilities*. 34(13/14), pp. 924-955
22. Craft, J. L. (2010). Making the case for ongoing and interactive organizational ethics training. *Human Resource development International*. 13(5), pp. 599 – 606.
23. Crocamo, F. (2015). *The impact of the national culture on the ethical standards of the German restaurant market*. Finland: Saimaa University of Applied Sciences. Lappeenranta.
24. Davey, M. M., Cummings, G., Newburn-Cook, C. V., & Lo, E. A. (2009). Predictors of nurse absenteeism in hospitals: A systematic review. *Journal of Nursing Management*. 17, pp. 312–330.
25. De Cremer D., Van Dick R., Tenbursnel A., Pillutla M., Murnighan K.J., (2011). Understanding Ethical Behavior and Decision Making in Management: A



- Behavioural Business Ethics Approach. *British Journal of Management*. 22, pp. 1-4.
26. De Zojsa, H. (2022). Inculcating Professional Ethics among Employees in the Workplace: A Systematic Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Studies*. 9(1), pp. 21-34.
27. Dowling, P. J., Welch, D. E., Schuler, R. S. (1999). *International Human Resource Management: Managing people in International Context*. 3rd edition. Cincinnati, OH: South Western College Publishing, ITP.
28. Dujanić M., (2003). *Poslovna etika u funkciji managementa*. Rijeka: Sveučilište Rijeka, Ekonomski fakultet Rijeka, god. 21., Sv.1., pp. 53-63.
29. Đurković J., Marić R. (2010). *The influence of human resource management on improvement of business ethics, Perspectives of innovations, Economics and Business*. 4(1), pp. 77.-79.
30. Epley, N., Kumar, A. (2019). How to Design an Ethical Organization. *Harvard Business Review*. May-June 2019, pp. 144.
31. Ete, Z., Epitropaki, O., Zhou, Q., and Graham, L. (2021). Leader and organizational behavioral integrity and follower behavioral outcomes: the role of identification processes. *Journal of Business Ethics*. 176, pp. 741–760.
32. Ferrell, O. C., Freadrich, J., Ferrell, L. (2011). *Business Ethics Decision Making & Cases*, 8th Edition, Oklahoma: South-Western, Cengage Learning.
33. Francis, H. Parkes, C. Reddington, M. (2014). E-HR and international HRM: a critical perspective on the discursive framing of e-HR. *The International Journal of Human Resource Management*. 25(10), pp. 1327–1350.
34. Francis, A., Monico, L., Pais, L., and Dos Santos, N. (2018). Business ethics: a study of Portuguese social representation of business ethics. *Int. J. Bus. Gov. Ethics*. 1, pp. 88–106.
35. Georgescu, M.A. (2012). *Business Ethics and Organizational Values in Romanian Enterprises*. *Procedia Economics and Finance*. 3(1), pp. 734-739.
36. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
37. Guo K. (2022). The Relationship Between Ethical Leadership and Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Media Richness and Perceived Organizational Transparency. *Frontiers in Psychology*. 13, pp 2-11.

38. Gutić, D, Matković, I. (2014). *Strategije motivacije zaposlenih*. Mostar: Fakultet društvenih znanosti, Sveučilište u Mostaru.
39. Hanić, A. Jevtić, D. (2020). Human Resource Management Between Economy and Ethics –Research of Serbia and Bosnia and Hercegovina. *Business Ethics and Leadership*. 4(3), pp.127-136.
40. Halbusi, H., Al, Ismail, M. N., and Omar, S. B. (2021). Ethical leadership and employee ethical behaviour: exploring dual-mediation paths of ethical climate and organisational justice: empirical study on Iraqi organisations. *International Journal of Business Governance and Ethics*. 15, pp. 303–325.
41. Harpaz, I. (1990). The importance of work goals—an international perspective. *Journal of International Business Studies*. 21(1), pp. 75–93.
42. Hofmann, Y. E., and Strobel, M. (2020). Transparency goes a long way: information transparency and its effect on job satisfaction and turnover intentions of the professoriate. *Journal of Business Economics*. 90, pp. 713–732.
43. Hoffman, W.M., Moore, J.M. (1990). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. Second Edition. Me Graw Hill Publishing Company. pp. 74.
44. Hyvönen, K., Feldt, T., Salmela-Aro, K., Kinnunen, U., & Ma'kikangas, A. (2009). Young managers' drive to thrive: A personal work goal approach to burnout and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*. 75(2), pp. 183–196.
45. Jiang, H., and Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*. 22, pp. 138–160.
46. Kangas, M. (2016). *The Role of Ethical Organizational Culture in Preventing Sickness Absence and Turnover in Organizations*. Jyväskylä: University of Jyväskylä,
47. Kaptain, M. (2009). Ethics programs and ethical culture: a next step in unraveling their multi-faceted relationship, *Journal of Business Ethics*. 89(2), pp. 261-281.
48. Katunarić V. (2007). *Lica kulture*. Zagreb: Biblioteka Antibarbarus.
49. Kovačević J., Rahimić Z. (2016). Manipulative leadership, gender and ethical decision-making in organizations, *International Conference of the Faculty of Economics Sarajevo (ICES)*. pp. 175-191.

50. Kotzian, P. Stöber, T. Weißenberge, B. Hoos, F. (2021). Effective, but not all the time: Experimental evidence on the effectiveness of a code of ethics' design. *Business & Society Review*. 126(2), pp. 107-134.
51. Krkač, K. (2007). *Temeljna pitanja korporacijske društvene odgovornosti. Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate/ZŠEM.
52. Lučić A., Jakopanec T., (2018). Istraživanje povezanosti etike vrlina i zadovoljstva organizacijom, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*.1, pp. 98-110.
53. Kangas, M. (2016). *The Role of Ethical Organizational Culture in Preventing Sickness Absence and Turnover in Organizations* Jyväskylä: University of Jyväskylä.
54. Mark S.S., (2002): A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*. 41, pp. 27-43.
55. Martin, G. – Woldring, K. (2001). Ready for the Mantle? Australian HR Managers as Stewards of Ethics. *International Journal of Human Resource Management*. 12(2), pp. 243–255.
56. Maznevski, M. (1994). Understanding our differences: performance in decision-making groups with diverse members. *Human Relations*. 47, pp. 531–52.
57. McMurray, Adela; Scott, Don. (2013). Work Values Ethic, GNP Per Capita and Country of Birth Relationships. *Journal of Business Ethics*. 116, pp. 655–666.
58. Maxwell, J. C. (2003). *There's no such thing as „business“ ethics*. USA: Warner Books, ISBN 0-446-53229-0.
59. Morgan, P. (1986). 'International Human resource Management: Fact or Fiction', *Personnel Administrator*. 31(9), pp. 43-7.
60. Morera, I. (2019). *Hofstede's Cultural Dimensions In The Educational Context*. Conference Paper. Universidad de Extremadura. DOI: 10.15405/epsbs.2019.04.02.38.
61. Noe, A. R. (2006). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Mate.
62. O'Toole, J. (2015). *Ethical Challenges in Human Resources*. Dostupno na: <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/ethical-challenges-in-human-resources/> (Pristupljeno: 3 Mart 2023).
63. Parkes, C. Davis, A. J. (2013). Ethics and social responsibility – do HR professionals have the 'courage to challenge' or are they set to be permanent

- ‘bystanders?’. *The International Journal of Human Resource Management*. 24 (12), pp. 2411–2434.
64. Pasco-Dalla-Porta, M. Del Aguila Marchena, L. Barba, M. (2022). Business Ethics Practices in Top Companies in Peru: Variety, Composition, and Links. Organizational Cultures: *An International Journal*. 22, pp. 77-101.
65. Pimeta, M. (2015). *Ethics in human resource management*. Lisabon: ISCTE Business School.
66. Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., & Tolvanen, A. (2013). Lack of reasibility as a risk factor for more ethical strain in social and health care services. *Työelämän Tutkimus*. 11, pp. 209–222.
67. Pinnington, A. Macklin, R. i Campbell T. (2007). *Human resource management ethics and employment*. Oxford: Oxford University Press.
68. Putait, R., Lämsä, A. M., I Novelskait, A. (2010). Organizations which have the strongest potential for high-level organizational trust in a low-trust societal context. Transformation. *Business i Economics*. 9, pp. 318–334.
69. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. et al. (2004). *Marketing*. Zagreb: Adverta, pp. 65.
70. Radovanović, G. Miletić, Lj. Karović, S. (2022). *Influence of National Culture in Companies with Different Ownership on Employees’ CSR Perception in a Developing Country: The Case of Serbia Sustainability*. 14(4), pp. 1-16.
71. Rahimić, Z. (2010). *Menadžment ljudskih resursa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.
72. Rahimić, Z. i Podrug, N. (2013). *Međunarodni menadžment*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Sarajevo.
73. Rahman, S.A. Hussin, N. Amin, Z. (2020). The Challenges in Implementation of Ethics in Organization. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7(5), pp. 1187-1194.
74. Schein, E.H. (1992). *Organizational culture and leadership*. Second edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
75. Schein, E. H. (1988). "ORGANIZATIONAL CULTURE." Working Paper No. 2088-88. *Sloan School of Management: MIT*.
76. Schnackenberg, A. K., Tomlinson, E., and Coen, C. (2021). The dimensional structure of transparency: a construct validation of transparency as disclosure, clarity, and accuracy in organizations. *Human Relations*. 74, pp. 1628–1660.

77. Schuler, R. S., Budhwar, P. S. and Florkowski, G. W. (2002). 'International Human Resource Management: Review and Critique', *International Journal of Management reviews*. 4(1), pp. 41- 70.
78. Schwartz, M. S. (2002). A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics. *Journal of Business Ethics*. 41(1), pp. 27-43.
79. Scullion, H. (1995). 'International Human Resource Management', in J. Storey (ed), *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Routledge.
80. Scullion, H. and Linehan, M. (2005). *International Human resource Management: A critical text*. New York: Palgrave Macmillan
81. Sinha, K. (2022). *7 Ethical Issues Faced by Human Resource*. *Your Article Library*. Dostupno na: <https://www.yourarticlelibrary.com/business/ethics/7-ethical-issues-faced-by-human-resource/64101>. (Pristupljeno: 17 April 2023).
82. Smith, S.S., Rohr, S.L. and Panton, R.N. (2018). Human resource management and ethical challenges: building a culture for organization success. *International Journal of Public Leadership*. 14.(2), pp. 66-79.
83. Sparrow, P. R. And Hiltrop, J. M. (1997). Redefining the field of European Human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition. *Human Resource Management*. 36 (2), pp. 1-19.
84. Steers, R. M. & Rhodes, S. R. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*. 66, pp. 391–407.
85. Steel, R. P. (2003). Methodological and operational issues in the construction of absence variables. *Human Resource Management Review*. 13, pp. 243–251.
86. Subba Rao, P. (1995). *International Human Resource Management*. Bhubaneswar: Directorate of Distance and Continuing Education, Utkal University.
87. Thorne, L. (2010). The association between ethical conflict and adverse outcomes. *Journal of Business Ethics*. 92, pp. 269–276.
88. Tung. R.L. 1982. Selection and training procedures of US, European and Japanese multi-nationals. *California Management Review*. 25(1), pp. 57–71.
89. Trevino, K.,L., Butterfield, D., K., McCabe, L., D. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quaterly*. 8(3), pp. 447-476.

90. Trevino, L., Weaver, G. R. (2001). The Role of Human Resources in Ethics/Compliance Management: A Fairness Perspective. *Human Resource Management Review*. 11(1), pp. 113 - 134
91. Treviño, L.K, Niki A., Nieuwenboer, D. & Kish-Gephart, J. (2011). "(Un)Ethical Behavior in Organizations." *Annual Review of Psychology* 65.1 130708143622004.
92. Trevino, L. (1990a). A Cultural Perspective on Changing Organizational Ethics u R. Woodman i W. Passmore (eds). *Research in Organizational Change and Development (Jai Press, Greenwich, CT)*. pp. 195 – 230.
93. Treviño, L.K., Nelson, K. A. (2011). *Managing Business Ethics- Straight Talk About How to Do It Right. Fifth Edition. USA: John Wiley, Inc.*
94. Woodman i W. Passmore (eds). *Research in Organizational Change and Development. CT: Jai Press, Greenwich*. pp. 195 – 230.
95. Trevino, Weaver, Gibson and Toffler. (1999). Managing Ethics and Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, 41 (2).
96. Vadera, A., & Aguilera, R. (2009). *Handbook of International Human Resource Management, Integrating People, Process and Context*. U P. R. Sparrow (Ur.), A John Wiley and Sons, Ltd Publication.
97. Voloder, I., Sučević, D. (2020). *Korporativno upravljanje za 21. stoljeće*. Zagreb: Lider Media, pp. 21.
98. Wooten, K. C. (2001). "Ethical dilemmas in human resource management: an application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes." *Human Resource Management Review*. 11, pp. 159-175.
99. Zhang, K. (2019). *What Are the Ethical Issues in Human Resource Management in Multinational Corporations?*. CHRON, dostupno na: <https://smallbusiness.chron.com/social-ethical-issues-companies-face-foreign-market-48721.html> (Pristupljeno: 12 Oktobar 2023).
100. Yue, C. A., Men, L. R., and Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*. 45, pp.101-779.

## **PRILOZI**

# Etički izazovi međunarodnog menadžmenta ljudskih potencijala na primjeru IT sektora u BiH

\* Indicates required question

---

1. Spol \*

*Mark only one oval.*

Muško

Žensko

2. Dob \*

*Mark only one oval.*

18-25 godina

26-35 godina

36-45 godina

46-55 godina

56-65 godina

3. Etničko/nacionalno izjašnjavaње \*

---

4. Maternji jezik \*

5. Sektor u kojem radite \* *Mark only one oval.*



- Primarni sektor (poljoprivreda)
- Sekundarni sektor (industrija)
- Tercijalni sektor (trgovina, usluge)
- Kvartarni sektor (škولstvo, zdravstvo)
- Kvintarni sektor (informatičke djelatnosti)

6. Kompanija u kojoj radite \*

---

7. Broj zaposlenih u Vašoj organizaciji \* *Mark only one oval.* do 10 zaposlenih od 10 do 100 zaposlenih više od 100 zaposlenih

8. Vaš položaj unutar organizacije \* *Mark only one oval.*

Direktor, vlasnik

Rukovoditelj, šef odjela

Nerukovodeći položaj u organizaciji (zaposlenik)

9. Geografska regija direktno nadređenog

*Mark only one oval.*

US

Velika Britanija

Svicarska

BIH

Singapur

Australija

Srbija

Na listi ispod pronaći ćete skup primjera različitih komponenti etičkog programa.

Navedite postojanje ili odsustvo komponenti u Vašoj organizaciji.

Postojanje etičkog koda u organizaciji

10. Postoji li u Vašoj organizaciji etički kodeks (formalni dokument koji artikulira vrijednosti organizacije i standarde ponašanja) ili slično? \*

*Check all that apply.*

- Da  
 Ne  
 Možda

11. Da li postoji način prijave neetičkog ponašanja u organizaciji? \*

*Mark only one oval.*

- Da  
 Ne  
 Možda

12. Postoji li menadžer/odjel odgovoran za etički kodeks (ili slično)? \*

*Mark only one oval.*

- Da  
 Ne  
 Možda

13. Postoje li jasna pravila o sankcijama u slučaju navoda o neetičnom \* ponašanju?

*Mark only one oval.*

- Da  
 Ne  
 Možda

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 – 5, gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem  
Etički standardi i zadovoljstvo zaposlenih

14. Ukupno gledajući, smatram da radim u organizaciji koja posluje moralno

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Uprava predstavlja dobar primjer u smislu etičkog ponašanja

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Uprava komunicira važnost etike i integriteta jasno i uvjerljivo

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Pravedno sam plaćen(a) za rad koji obavljam

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Svoje radne zadatke obavljam na pošten način

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Moj neposredno nadređeni pošten je i pravedan

Mark only one oval.

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 – 5, gdje je 1- u potpunosti se ne slažem,

2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

Standardi ponašanja

20. Smatram da organizacija dovoljno jasno postavlja način na koji se trebam odnositi prema drugima unutar organizacije *Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. U mojoj neposrednoj radnoj okolini, dovoljno je jasno kako se trebamo ponašati na odgovoran način *Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. U mojoj organizaciji prevladavaju uzajamni odnosi povjerenja između zaposlenika i uprave, tj. menadžmenta *Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. U mojoj organizaciji međusobno se odnosimo s poštovanjem

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. U mojoj je organizaciji moralno ponašanje visoko vrjednovano

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edukacija zaposlenika

25. Postoji li u Vašoj organizaciji obuka za zaposlene o etičkom kodeksu (ili sličnom)

*Mark only one oval.*

- DA
- Ne
- Možda

Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite od 1 – 5, gdje je 1- u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3- niti se slažem niti se ne slažem, 4-slažem se, 5-u potpunosti se slažem

26. Organizacijske vrijednosti čine temelj za sve vidove ponašanja unutar organizacije

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Organizacija se brine o obrazovanju i usavršavanju svojih zaposlenika

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. U mojoj organizaciji imam mogućnost izražavanja vlastitog mišljenja

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. U mojoj organizaciji postoji mogućnost za raspravu o ličnim moralnim nedoumicama

*Mark only one oval.*

30. U mojoj organizaciji postoji mogućnost za prijavu neetičkog ponašanja

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31. Ako je potrebno, moj će šef biti kažnjen ako se ponaša nemoralno

*Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

---

32. Menadžment/uprava su svjesni vrsta incidenata i neetičkog ponašanja do kojih dolazi u organizaciji *Mark only one oval.*

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

**Google**Forms