

**УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ  
ФАКУЛТЕТ:**



**ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
Универзитета у Бањој Луци**

ПРИМЉЕНИ	23. 8. 2022		
ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ	ВРЕДНОСТ
101	980	22	

**ИЗВЈЕШТАЈ  
о оцјени урађене докторске дисертације**

**I ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ**

На основу члана 149. Закона о високом образовању („Службени гласник Републике Српске“ број: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 90/16, 31/18 и 26/19), члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, Научно-наставно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, на сједници одржаној 27.06.2022. године, донијело је Одлуку број: 13/3.811-VIII-7.2/22 о именовању Комисије за оцјену урађене докторске дисертације кандидата Елвире Ђатић-Кајтазовић под насловом „**Повећање продуктивности рада на основу побољшања пословне етике предузећа**“ у сљедећем саставу:

1. Др Здравко Тодоровић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, у же научне области Теоријска економија и Менаџмент, предсједник
2. Др Гордана Илић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, у же научна област Менаџмент, члан и
3. Др Анђелко Лојпур, Економски факултет Универзитета у Црној Гори, у же научна област Менаџмент, члан.

Комисија је у предвиђеном року прегледала и оцјенила докторску дисертацију, те о томе подноси Научно-наставном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци сљедећи извјештај:

**II ПОДАЦИ О КАНДИДАТУ**

1. Елвира (Мухамед) Ђатић-Кајтазовић
2. Рођена 24.11.1979. у Бихаћу, Босна и Херцеговина
3. Магистрирала на Економском факултету Универзитета у Бихаћу
4. Студијски програм: Постдипломски студиј пословне економије, смјер маркетинг.
5. Стечено научно звање: Магистар економских наука
6. Назив Теме: „Истраживања утицаја концепта друштвене одговорности на пословање предузећа у Босни и Херцеговини“
7. У же научна област: Менаџмент

8. Датум одбране магистарског рада: 14.01.2011. године

9. Година уписа на докторске студије: 2017. година

- 1) Име, име једног родитеља, презиме;
- 2) Датум рођења, општина, држава;
- 3) Назив универзитета и факултета и назив студијског програма академских студија II циклуса, односно послиједипломских магистарских студија и стечено стручно/научно звање;
- 4) Факултет, назив магистарске тезе, научна област и датум одбране магистарског рада;
- 5) Научна област из које је стечено научно звање магистра наука/академско звање мастера;
- 6) Година уписа на докторске студије и назив студијског програма.

### **III УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ**

#### **1. Наслов докторске дисертације:**

„Повећање продуктивности рада на основу побољшања пословне етике предузећа“. Наслов рада указује на рјешавање проблема ниске продуктивности рада на основу побољшања пословне етике предузећа. Наслов репрезентује текст дисертације, јасан је, кратак и актуелан.

#### **2. Вријеме и орган који је прихватио тему докторске дисертације:**

Тема докторске дисертације је прихваћена од стране Наставно-научног вијећа Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, Одлуком број: 13/3.2155-1-8.2/17 од 22.11.2017. године.

Сенат Универзитета у Бањој Луци је Одлуком број 02/04-3.3456-61/17 од 30.11.2017. године дао сагласност на Извјештај о оцјени услова и подобности теме и кандидата за израду докторске дисертације кандидата mr Елвире Ђатић-Кајтазовић на Економском факултету Универзитета у Бањој Луци.

#### **3. Садржај докторске дисертације:**

Докторска дисертација је конципирана у складу са ИМРАД методологијом научног истраживања кроз следећа поглавља:

1. Увод (стр. 1-17)
2. Теоријски оквир (стр. 18- 110)
3. Метода истраживања (стр. 111-153)
4. Резултати истраживања (стр. 154-200)
5. Дискусија (стр. 201-224)
6. Закључак (стр. 225-234)

Литература (стр. 235-258)

Попис табела (стр. 259-260)

Попис слика (стр. 261)

Попис графика (стр. 261)

Прилози (стр. 262-308)

Биографија (стр. 309)

Рад је осим увода и закључка конципиран кроз четири засебна и логички повезана поглавља. Свако поглавље садржи више под поглавља.

#### **4. Основни подаци о докторској дисертацији и навођење поглавља**

Докторска дисертација је написана ћириличним писмом, фонт „Times New Roman“, величина слова 12 (проред 1,5) на 319 страница (формат А4). Дисертација је написана на укупно 319 страница текста, од чега је 234 страница чистог текста, 24 странице литературе, 7 страница се односи на наслов, сажетак на српском и енглеском језику и садржај; 3 странице се односе на попис слика, графика и табела, 47 страница се односи на прилоге истраживању, 1 страница на биографију кандидата и три странице на изјаве. Дисертација је илострована са 42 табелама, 8 слика и 2 графика. Још 19 табела је садржано у прилогу истраживању. Укупни фонд литературе се састоји од 477 јединица.

У **уводном поглављу** кроз кратки теоријски приказ наведен је значај теме, односно, сагледавање везе између побољшања пословне етике и продуктивности рада. Изнесени су аргументи који доказују да је тема релевантна за истраживање, интересантна, јасно дефинисана и погодна за истраживање. Објашњен је проблем и предмет истраживања, дефиниране су хипотезе, прецизирани су сврха и циљеви истраживања, наведене кориштene научноистраживачке методе и образложение структуре рада.

У **другом поглављу** који се односи на преглед релевантне литературе кандидаткиња је посебно обрадила теоријски оквир продуктивности рада, потешкоће изражавања продуктивности рада, као и факторе, значај и могућности повећања продуктивности. У овој целини је презентирана анализа продуктивности рада у Босни и Херцеговини за четири специфична момента у економији БиХ. Анализа продуктивности рада рађена је за све економске дјелатности према Класификацији дјелатности КД БиХ 2010, затим се рачунала секторска продуктивност рада (у примарном, секундарном, терцијарном, квартарном и квинарном сектору) те продуктивност рада у секторима с обзиром на изложеност међународном тржишту. Анализа продуктивности рада завршава са сумираним приказом кључних налаза продуктивности рада у Босни и Херцеговини. Након обраде и анализе продуктивности рада у Босни и Херцеговини, у другој целини докторске дисертације дат је кратак преглед приступу етици као филозофској дисциплини кроз хисторијски развој етике, етичке теорије и анализу односа етике и морала. Обрађени су још и основни елементи пословне етике, институционализација пословне етике, систематизиран је преглед истраживања о утицају пословне етике на економске перформансе предузећа и перформансе запослених. Посебан осврт направљен је на етичке дилеме и методе рјешавања етичких дилема. Због значаја етичких одлука у институционализацији пословне етике, у овом дијелу дисертације је презентиран и преглед литературе у вези етичких одлука. Ово поглавље завршава с прегледом доступних истраживања етике и друштвене одговорности у Босни и Херцеговини.

**Треће поглавље** које се односи на методологију истраживања састоји се од шест кључних дијелова: методологије истраживања, методе за прикупљање податка, методе за анализирање података, популација и узорак, ограничење истраживања и нацрт истраживања. Детаљно су представљене методе за прикупљање, обраду и анализу података. Представљен је нацрт истраживања и објашњен је начин мјерења зависних и независних варијабли истраживања. Методологија је представљена на јасан начин, тако да је комисија могла јасно проверити добијене резултате

истраживања.

У **четвртом поглављу** које се односи на резултате истраживања кандидаткиња је представила резултате на основу којих се могу проверити главна и помоћне хипотезе истраживања на једноставан начин сумирајући их у табеле и слике уз неопходне коментаре који поткрепљују сумиране резултате. Резултати се односе на утврђивање статистички значајног односа између нове методологије оцјене квалитета етичког кодекса и продуктивности рада (мјерене на три начина), те између осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком и продуктивности рада. У овом поглављу су представљени и резултати *BSC* методологије за оцјену стања пословне етике у предузећу, те је идентифицирана улога и значај запослених у побољшању пословне етике предузећа.

У **петом поглављу** проведена је дискусија, односно извешено је поређење добијених резултата истраживања са резултатима истраживања других аутора, те је представљен оригиналан научни и прагматични допринос дисертације и уpute за будућа истраживања.

У **шестом поглављу** изнесени су закључци, односно наведени су главни налази истраживања. У закључку је на језгровит, концизан и свеобухватан начин направљена синтеза кључних налаза докторске дисертације.

На крају рада презентована је кориштена **литература, попис табела, слика и графика, те прилог истраживању**. Литература је релевантна и рецентна. Већина чланака и књига који су везани за проблем истраживања су нови изузев фундаменталне литературе. Литература је правилно цитирана и наведена.

- 1) Наслов докторске дисертације;
- 2) Вријеме и орган који је прихватио тему докторске дисертације
- 3) Садржај докторске дисертације са страничењем;
- 4) Истаћи основне податке о докторској дисертацији: обим, број табела, слика, шема, графика, број цитиране литературе и навести поглавља.

#### IV УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

У **уводу** кандидаткиња је представила тему истраживања која се односи на битно побољшање пословне етике предузећа, на начин да се побољша квалитет кодекса пословне етике инкорпорирањем њених основних елемената и активним укључивањем запослених те осигура неопходна подршка у имплементацији и примјени оваквог кодекса побољшањем осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком, доводи до повећања продуктивности рада. Кандидаткиња је кренула од општег контекста дисертације, представила је кратку теоријску анализу литературе о теми истраживања, те је идентифицирала литературни јаз који се понаприје огледа у недостатку емпиријских истраживања о вези између пословне етике и продуктивности рада. Кандидаткиња је детаљно представила разлоге због којих је истраживање предузето, одредила је предмет истраживања, поставила је научне и прагматичне циљеве истраживања, те главну и помоћне хипотезе.

**Разлози због којих је истраживање покренуто** повезано је с проблемом ниске продуктивности рада у Босни и Херцеговини. С обзиром на изузетан значај продуктивности рада (не само за предузеће, већ и за економски раст и развој државе) те да је продуктивност рада у БиХ и даље на ниском нивоу (што државу Босну и Херцеговину чини додатно неконкурентном), неопходно је пронаћи нове могућности повећања продуктивности рада. Кандидаткиња нове могућности

повећања продуктивности рада види у побољшању пословне етике предузета. Побољшање пословне етике може се постићи правилном институционализацијом пословне етике. За институционализацију пословне етике кандидаткиња наводи да је потребан квалитетан кодекс пословне етике, остале мјере и инструменти управљања пословном етиком, укљученост запослених у процес институционализације; односно институционализација пословне етике треба бити постављена као стратешки циљ предузета. Наиме, институционализација етике захтјева осим утицаја на понашање, чак и промјену у понашању људи, док само постојање етичког кодекса у организацији није доказ етичне праксе (Weber 1993, у Putranta 2016, стр. 599). У тражењу одговора на питање како побољшати пословну етику која ће повећати продуктивност рада запослених, кандидаткиња је развила нову методологију оцјене квалитета кодекса пословне етике (врлине, начела, права и бонтон), док је помоћу дубинске анализе у циљано одабраном предузету идентифицирала значај и улогу запослених у побољшању пословне етике као и опасност да постојање појединачних компоненти етичког програма постану сами себи сврха. Иако академска заједница већ десетљећима сугерира везу између пословне етике и продуктивности рада кандидаткиња је идентифицирала недостатак емпириских истраживања о вези између пословне етике и продуктивности рада.

**Проблем истраживања** гласи: да ли и на који начин побољшање пословне етике може утицати на повећање продуктивности рада? Критична тачка сваког истраживања је описивање проблема истраживања, јер опис проблема усмјерава истраживање према рјешавању проблема и постизању оригиналних научних и прагматичних доприноса.

Кандидаткиња је јасно идентификовала проблем, провела је теоријску анализу проблема, формулисала је проблем, идентификовала је посљедице проблема и утврдила је главне узроке проблема. Кандидаткиња је сузила могућности побољшања пословне етике на инкорпорирање врлина, начела, права и бонтону у кодекс пословне етике, на активно учешће запослених у побољшању пословне етике и на осигурање подршке у имплементацији оваквог кодекса кроз побољшање осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком; који ће помоћи у повећању продуктивности рада.

Код **циљева истраживања** кандидаткиња је усмјерила истраживање према науци и према пракси. Као научне циљеве кандидаткиња је дефинисала научно описивање, научну класификацију, научно откриће, научно објашњење и научно предвиђање. У циљу побољшања продуктивности рада кандидаткиња је поставила за циљ да са научног аспекта опише и објасни начине побољшања пословне етике кроз елементе пословне етике, кодексе пословне етике и остале мјере и инструменте управљања пословном етиком. На основу идентифицираних фактора кандидаткиња је поставила за циљ да креира модел побољшања пословне етике предузета који ће резултирати у повећању продуктивности рада, те да на темељу стечених теоријских и емпириских спознаја пружи конкретне препоруке за повећање продуктивности рада.

Код одређивања **прагматичних циљева** кандидаткиња је идентифицирала главне групе корисника који ће имати користи након истраживања, и то: академска заједница, менаџери и власници предузета. Академска заједница кроз проширивање знања о факторима који утичу на продуктивност рада и свеобухватној анализи везе између продуктивности рада и пословне етике. Након проведеног истраживања идентификоване заинтересиране стране добиће корисне информације у циљу задовољавања својих интереса.

Кандидаткиња је пошла од **хипотезе** да побољшањем пословне етике, на начин да се побољша квалитет кодекса пословне етике инкорпорирањем њених основних елемената и активним укључивањем запослених те осигура неопходна подршка у имплементацији и примјени оваквог кодекса побољшањем осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком, повећаће се продуктивност рада. Ради тога прва помоћна хипотеза тврди да кодекс пословне етике треба да идентификовати врлине које предuzeће сматра најважнијима за свој успјех, да инкорпорира упутства за доношење одлука заснованих на врлинама, те да успостављањем организације која његује етичке врлине; долази и до повећања продуктивности рада. Друга помоћна хипотеза тврди да побољшање квалитета етичког кодекса на начин да кодекс пословне етике садржава начела која су јасна, конкретна и разумљива, која су инкорпорирана у изјавама визије, мисије и циљевима предuzeћа, с којима су запослени упознати путем обука, те да у кодексу постоје јасна упутства за доношење одлука на темељу етичких начела, као и санкције за кршење истих; долази и до повећања продуктивности рада. Трећа помоћна хипотеза тврди да квалитетни кодекс пословне етике мора осигуравати заштиту основних људских права запослених, промовисати здравље и безbjедnost на раду те минимизирати негативни утицај предuzeћа на животну средину услијед чега долази до побољшања дугорочне добробити, задовољства и мотивације запослених који доводе до повећања продуктивности рада. Четврта помоћна хипотеза тврди да ће инкорпорирањем правила пословног бонтону у кодекс пословне етике, као и система награда и санкција за кршење ових правила, провођењем обука и понашањем надређених у складу с правилима пословног бонтону утицати на повећање продуктивности рада.

### *Преглед релевантне литературе*

У теоријском прегледу литературе наведена је најновија литература која се односи на проблем и рјешавање проблема истраживања. У теоријском оквиру се сумира, интерпретира и критички вреднују постојећа научна сазнања којима се покушава добити одговор о томе: шта је познато о проблему истраживања; које су научне чињенице потврђене; какви су односи између кључних концепата, фактора и варијабли; које су актуелне теорије, а које најчешће критике тих теорија; које су актуелне методологије, а које су најчешће критике тих методологија; који резултати се могу примијенити на друге ситуације; које теме изазивају неслагање међу ауторима, односно које су недослиједности и пропусти; шта је потребно додатно тестирати јер нема доказа, неубједљиви су или су контрадикторни; о којим подручјима се мало зна и да ли том подручју припада проблем истраживања; да ли је потребно провести научно истраживање да би се ријешио постављени проблем истраживања и да ли се очекује да ће се рјешењем истраживања постићи оригиналан научни и прагматичан допринос.

Теоријским прегледом литературе обухваћене су области које се односе на продуктивност рада; пословну етику; кодекс пословне етике; мјере и инструменти управљања пословном етиком; врлине, начела, права, бонтон и пословну етику као „вишу цјелину“.

**Продуктивност рада.** Темељно питање економског развоја представља питање раста продуктивности (Гело, Дружић 2015). Продуктивност се може анализирати са становишта радника, предuzeћа, индустрије и државе (Biesebroeck 2015). Анализа Центра за истраживање и развој –ГЕА (Дудуковић, Мартић 2015) и анализа

Федералног завода за програмирање развоја (2016) истичу проблем ниске продуктивности рада у Босни и Херцеговини. Посебно забрињава и анализа продуктивности рада у сектору угља креирана у организацији CEE Bankwatch Network (Чута, Галоп 2018) у којој се наводи да су рудници у БиХ међу најнепродуктивнијима у Европи (тона угља/раднику). Приликом анализирања доступних резултата истраживања о продуктивности рада у Босни и Херцеговини идентифициран је проблем неадекватног евидентирања укупног броја запослених у Босни и Херцеговини (Reiter et al., 2020). Због повезаности продуктивности, животног стандарда те економског раста и развоја, у дисертацији се посебно израчунавала продуктивност рада у Босни и Херцеговини за специфичне моменте у економији. Овакве анализе су омогућиле увид у динамику кретања броја запослених, бруто додатих вриједности и продуктивности рада прије и у току пандемије COVID-19. Истовремено резултати дисертације који су се темељили на коначним информацијама о бруто додатој вриједности за 2020. годину (Агенција за статистику Босне и Херцеговине 2022) су се поредили са резултатима студије Čatić-Kajtazović et al. (2022) који су се темељили на процјени бруто додате вриједности за 2020. годину. Када је у питању анализирање продуктивности рада са становишта предузећа, постоји натурални и финансијски начин изражавања продуктивности рада. Узимајући у обзир сложеност модерних предузећа, Аћимовић и Фабрис (2011, стр. 47) истичу неколико „релевантних модела продуктивности рада на нивоу предузећа“ који су се користили и у емпиријском дијелу дисертације. За мјерење зависне варијабле овог истраживања (продуктивност рада), узимале су се информације представљене у Прегледу показатеља финансијског пословања правних лица у ФБиХ (Финансијско-информатичка агенција - ФИА) и информације из Извода из Регистра финансијских извјештаја (Агенција за посредничке, информатичке и финансијске услуге – АПИФ). Продуктивност рада као зависна варијабла се мјерила на три начина.

*Пословна етика и продуктивност рада.* Користи од увођења пословне етике и етичног понашања су вишеструке, а огледају се у смањењу трошкова због избјегавања неетичног понашања, развијању етичке климе, тимског духа и у коначници позитивног имида (Дошеновић 2016). Перцепција о етичким вриједностима статистички значајно и позитивно корелира са нивоом организационе преданости, а испитаници који су свјесни етичког кодекса постижу виши ниво организационе преданости (Valentine, Barnett 2003). Постоји јака повезаност између корпоративних етичких вриједности, етичког лидерства и перформанси запослених (Sabir et al., 2012). Низ студија сугерише да етичке праксе могу утицати и на смањење изостанка с посла и/или смањење здравствених проблема запослених (Kangas 2016). Према Hunteru и Tietyenu (1997, у Sageer et al., 2012) запослени су више одани и продуктивни када су задовољни. У неколико студија (Naomi 2011; Singh 2013; Zameer et al., 2014; Osabiya 2015) је потврђено да је мотивација запослених један од кључних фактора који утиче на њихову продуктивност (Hanaysha, Majid 2018, стр. 20). Академска заједница већ десетљећима сугерира везу између пословне етике и продуктивности (O'Boyle 1994). Blanchard, Johnson (2003, у Ugoani 2018) вјерују да је управо етично и друштвено одговорно понашање менаџмента кључно за постизање продуктивности. Или нпр. Алексић (2007, стр. 420) истиче да пословна етика „повећава ефикасност и продуктивност“. Ипак, без обзира на вишегодишње истицање утицаја пословне етике на продуктивност, емпиријска истраживања о овој вези готово да и не постоје. И ако постоје, онда се одлука о вези између пословне етике и продуктивности доносила на основу изјава запослених. Тако су Ebitu, Beredugo (2015), истраживали утицај кодекса пословне етике на продуктивност, али на начин да су запослени изражавали степен слагања са

сљедећом понуђеном тврђњом: „поштивање етичких кодекса повећава продуктивност“ (Ebitu, Beredugo 2015, стр. 34). На основу резултата анкетирања 254 запослена, Quierrezz (2020) је закључио да „неетично и незаконито понашање у великој мјери утиче на вриједности запослених што може утицати на продуктивност и понашање запослених“, те да испитаници перципирају етику као важну. Дакле, и у овом случају се ради о једном истраживању које је везу између продуктивности и етике анализирало на основу перцепције испитаника. Mercader et al. (2021) су у својој студији о етичким вриједностима, продуктивности, лидерству, тимском раду и ефективној комуникацији; у анкетном упитнику у дијелу за мјерење продуктивности поставили само једно питање: Како варијабла продуктивности утиче на етику професионалаца? Дакле, можемо примјетити да су студије о вези етике и продуктивности рада претежно на нивоу изјава и самопроцјене (Ebitu, Beredugo 2015) или усмјерене на креирање новог истраживачког инструмента који садржава и димензију продуктивности (Mercader et al., 2021). Како наводе Mercader et al. (2021, стр. 8/32) „стални изазов повећања продуктивности често занемарује важност људског и етичког фактора, фокусирајући се углавном на економски профит и опстанак (Gandy, Mulhearn 2021; Guo, Clougherty 2020; Rashid et al., 2020)“. Међутим у овој дисертацији је доказано да изазов повећања продуктивности не мора занемаривати важност људског и етичког фактора, већ супротно. Пословна етика може бити важан фактор повећања продуктивности рада, док је у дубинској анализи идентифициран значај и улогу запослених у побољшању пословне етике.

*Кодекс пословне етике.* Постоји широко распрострањена литература о кодексима пословне етике, која се бави различитим темама (Garegnani et al., 2015a; Lehnert et al., 2015; McKinney et al., 2010; Schwartz 2016. у Mazzieri, Furlotti 2017). Након свеобухватног прегледа 28 емпиријских студија објављених у периоду од 1988. до 2015. године; Nerantzidis, Tsamis (2019), закључују да не постоји уобичајена пракса испитивања кодекса. Видљива је распршеност у литератури, како кориштенih мјера тако и методологија, која је очекивано и дала „мјешовите“ резултате. Callaghan et al. (2012) су предложили алат за мјерење квалитета етичког кодекса (Garegnani et al., 2015a). Њихов „конструкт за мјерење квалитета етичког кодекса састоји се од девет мјера подијељених у двије категорије: подршка особљу (укључујући подршку „звијеждачима“, водич за стратешко планирање, присуство етичког одбора, присуство одбора за етичку обуку, обуку особља и присуство омбудсмана за етику) и инструменте усклађености (укључујући посљедице кршења, етичке оцјене учинка и етичке ревизије) (Garegnani et al., 2015a, стр. 545). Конструкт CEQ је изворно кориштен у оцјени квалитета кодекса пословне етике у САД-у, Аустралији и Канади (Callaghan et al., 2012). Док су други аутори квалитет кодекса мјерили помоћу 49 индивидуалних индикатора квалитета систематизираних у седам категорија: посвећеност од врха, стил и доступност, заштита звијеждача, односи са стакехолдерима, понашање радне снаге, процедуре усаглашавања и правне ставке (Nerantzidis, Tsamis 2019, стр. 261) или категорије: доступност јавности, посвећеност од врха, читљивост, не-одмазде и извјештавање, посвећеност и вриједности, ризичне теме, презентација и стил (Erwin 2010). Међутим, наведене мјере се код неких аутора дефинишу као мјере и инструменти за управљање етиком (Kaptein 2015), као критерији за имплементацију пословне етике (Vig 2014), као активности којима се доказује посвећеност етичној пракси (Navran 1997, у Lloyd, Mey 2010), итд. Дакле, „најчешћи и најважнији начин институционализације пословне етике је креирање и примјена кодекса пословне етике“ (Davidson, Fielden 2003, стр. 43) док би се побољшање пословне етике требало постићи побољшањем квалитета кодекса пословне етике и осигурањем неопходне подршке у имплементацији и примјени кодекса. За осигурање овакве подршке потребно је побољшати остале мјере и

инструменте управљања пословном етиком.

*Остале мјере и инструменти управљања пословном етиком.* Према Palmer и Zakhem (2001, стр. 83; у Valentine, Godkin 2016, стр. 114) "...имати стандарде није доволјно, предузеће мора учинити да се стандарди разумију и мора осигурати њихово правилно ширење унутар организацијске структуре". У сврху разумијевања и правилног ширења кодекса пословне етике могу се користити различити програми „као што су комитети/радне групе, канали комуникације засновани на етици, механизми пријављивања, етички службеници/запослени, управљање и периодична ревизија етике“ (Valentine, Godkin 2016, стр. 114). Наведени „програми“ представљају дио етичког програма који заједно с кодексом пословне етике представљају мјере и инструменте управљања пословном етиком. „Етички програм обухвата тврде контроле, односно опипљиве и експлицитне мјере и инструменте које организације усвајају како би управљале етиком“ (Kaptein 2015, стр. 416) и исти се састоји од девет компоненти: етички кодекс, обука и комуникација, праћење и ревизија, политике одговорности, истраге и корективне политике, етички официр, етичке линије, подстицајне политике и провјера прије запошљавања. Док Silvija Vig под критеријима за имплементацију пословне етике подразумијева: одређивање етичког официра, програми етичког образовања и обуке, етичке линије, политике награђивања етичног понашања и реаговања на неетичко понашање, стандарди неформалног понашања и комуникације унутар организације (Vig 2014, стр. 685).

*Врлине, начела, права, бонтон и пословна етика као „виша цјелина“.* Без обзира на различите начине у разумијевању, формулатији и примјени пословне етике, Бебек и Колумбић (2000) су се одлучили на четири кључне: врлине и начела као „дух и логика пословне етике“ те права и бонтон као етику слова. Врлине, начела, права и бонтон, чине и четири дијела њихове књиге, „од којих сваки чини цјелину за себе иако сви заједно чине вишу цјелину“ (Бебек, Колумбић 2000, стр. vi). Сличан приступ дијели и Тодоровић (2018, стр. 63) у својој књизи наводећи да „етику у пословању чине сва начела која одређују добро и лоше понашање и пословање. То је кодекс дјеловања којим усклађујемо личне и пословне интересе партнера путем врлина, начела, закона и бонтона“. Аристотел врлине дијели на двије групе: дијаноетичке и етичке врлине (Берчић 2008). Етичке врлине се развијају „кроз праксу и навикавање“ (Duffy 2017, стр. 234). Односно, етичке врлине су средина двије крајности. Врлине се јављају као узорци и посљедице етичног понашања (Бебек, Колумбић 2000, стр. 61). Према Лучић и Јакопенец (2018, стр. 98) „врлине етичке организације су поштење, праведност, репутација, преданост, транспарентност, интегритет и повјерење (Murphy et al., 2007)“. Када је у питању значај врлина, и сам Kaptein (2008) истиче да и организације морају имати одређене карактеристике, тј. врлине, које ће резултирати етичким дјеловањем. Осим организација, и од лидера се очекују врлине. Тако нпр. лидер с врлинама ће побољшати инспиративну мотивацију и перципирану организациону подршку својих запослених, што ће заузврат резултирати у повећању очекиваних и „изнад очекиваних“ резултата запослених (Wang 2011). Као што то иначе бива у анализирању литературе која се бави обрадом теме етика и пословна етика, и етичка начела се разликују у зависности од аутора до аутора. Без обзира на различите листе начела, свима њима је заједничко олакшавање усвајања етичног понашања. Низ је и професионалних међународних организација које (најчешће у оквиру свог кодекса) дефинишу етичка начела. Тако нпр. Одбор за међународне стандарде етике за рачуновође (IESBA) у свом Кодексу етике професионалних рачуновођа Међународне федерације рачуновођа (IFAC) којим је дефинисан минимум захтјева које би требале прихватити чланице IFAC-а, као темељна етичка начела наводе:

поштење, објективност, професионална компетентност и дужна пажња, повјерљивост, професионално понашање; док Америчка федерација рачуновођа (AICPA) истиче: одговорност, јавни интерес, интегритет (поштење), објективност и независност, дужна пажња, дјелокруг и природа (Ramljak et al., 2016). Оно што је примјетно, јесте, све чешће истицање интегритета. С друге стране, према појединим ауторима, интегритет уз морал и етику чини три кључна темеља професионалне етике (Ianinska, Garcia-Zamor 2006). Анализом релевантне литературе се могло увидјети да код етике, етичких теорија, подјеле етике, подјеле пословне етике, врлина, начела итд. постоји низ подјела и различитих тумачења. Иако је тешко за очекивати, поготово код овако изазовног подручја, опште прихваћено тумачење и/или подјелу; ипак постоје „усаглашене вриједности“ а „усаглашене вриједности су људска права“ (Бебек, Колумбић 2000, стр. 177). У том погледу су свакако пуно помогле и Повеља Уједињених народа, Општа декларација о правима човјека и низ других конвенција, споразума и слично. Као четири интегрална права, Бебек и Колумбић (2000, стр. 182) дефинишу: право на самоодређење, право на слободу, право на власништво и право на живот. Анализом кодекса пословне етике предузета у Босни и Херцеговини, може се видјети да се најчешће спомињу управо право на образовање, забрана дискриминације, право на приватност и слично. Већина наведених људских права, у Босни и Херцеговини су дефинисана и законима о раду. Тако нпр. Закон о раду РС и ФБиХ посебно третира неколико основних људских права на раду, као што су: забрана дискриминације, слобода удруžивања, права и обавезе у вези са образовањем, оспособљавањем и усавршавањем за рад; сигурност и здравље на раду; забрана неједнаког поступања; једнакост плаћа, право формирања Вијећа запосленника итд. Четири основна нивоа пословног бонтона су: представљање, упознавање, комуницирање и канцеларијско пословање (Бебек, Колумбић 2000, стр. 248).

*Balanced Scorecard (BSC)* је методологија управљачког рачуноводства, позната као „уравнотежена карта циљева“ (Вуковић, 2016). Todorović (2013) је на узорку од 19 компанија које се уврштене на службено тржиште Бањалучке берзе, а на основу Scocard анализе, утврдио ниво корпоративног управљања акционарских предузета која котирају на Бањалучкој берзи. У овој дисертацији, структура Scocard анализе за снимак стања и оцјену нивоа пословне етике се састоји од пет подручја: квалитет етичког кодекса (30%), однос према заинтересираним странама (20%), мјере и инструменти управљања пословном етиком (20%), топ менаџмент је посвећен етици (20%), јасноћа и доступност (10%). Унутар сваког подручја су се оцењивали посебни елементи. Сваком елементу се одредила тежинска оцјена унутар тог подручја. На основу постигнутог скора појединачног сета питања, рачунао се укупан скор за свако подручје.

*Научни допринос* који дисертација треба да оствари се односи на: постављање нових питања и давањем одговора на проблем истраживања; примјена нових замисли, идеја и метода при решавању проблема истраживања; откривањем нових научних чињеница; примјена познатих решења, метода, анализа и приступа; развој и примјена нових анализа и аналитичких приступа; постављање нових идеја и веза између познатих чињеница те њихова интерпретација; постављање нових закључака; и комбиновањем чињеница и теоријских поставки из других подручја у властито подручје истраживања.

- 1) Укратко истаћи разлог због којих су истраживања предузета и представити проблем, предмет, циљеве и хипотезе;
- 2) На основу прегледа литературе сажето приказати резултате претходних истраживања у вези проблема који је истраживан (водити рачуна да обухвата најновија и најзначајнија сазнања из те области код нас и у свијету);

- 3) Навести допринос тезе у рјешавању изучаваног предмета истраживања;  
 4) Навести очекиване научне и прагматичне доприносе дисертације.

## V МАТЕРИЈАЛ И МЕТОД РАДА

У циљу израде докторске дисертације кандидаткиња је поставила захтјев да дисертација мора бити оригинално научно дјело, да има логички ток поступака од дефинисања проблема истраживања до провјере постављених хипотеза дат на начин да други могу провјерити резултате истраживања и поновити истраживање. У изради дисертације примјењена је IMRaD (Introduction, Methods, Results and Discussion) методологија.

Да би се стекао шири увид у дефинирани проблем и утврдиле научне правилности између пословне етике и продуктивности рада, као и у начине побољшања пословне етике, било је потребно прикупити, анализирати и обрадити секундарне податке на начин да се анализирају релавантне информације које су биле доступне, водећи при том рачуна о њиховој поузданости и тачности. Стoga се у теоријском дијелу истраживања кандидаткиња користила различитим методама: историјском методом у одређеној мјери, мета-анализом и мета синтезом. Додатно, утврђивање стварног стања пословне етике у предузећима извршено је на основу емпиријског истраживања уз примјену метода анкетирања, анализирања података из финансијских извјештаја, анализирања документационе основе (кодекс пословне етике и остale компоненте етичког програма), анализирања садржаја веб странице предузећа (изјава о визији, мисији предузећа, циљеви, политици).

У практичном дијелу рада примјењена је квантитативна методологија. Квантитативном методологијом кандидаткиња је прикупила бројчане податке у циљу објашњавања, истраживања веза између варијабли, успостављања узрочно-посљедичних веза између посматраних варијабли.

У истраживању су кориштене методе за прикупљање, обраду и анализу података. Кориштене су слиједеће методе за прикупљање података: анкета, деск истраживања, анализа садржаја, метода студије случајева, метода узрок посљедица, метода претраживања података. Од статистичких метода и техника, за обраду података, у дубинској анализи су се користиле дескриптивна статистика (апсолутне и релативне фреквенције, мјере централне вриједности или медијан, мјере варијабилности и процјена нормалности дистрибуције), Спирманов коефицијент корелације и Mann Whitneyev U тест. У тестирању утицаја квалитета етичког кодекса и осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком на продуктивност рада, користиле су се дескриптивна статистика, анализа поузданости, т-тест и АНОВА, корелациона и регресиона анализа. У оквиру дескриптивне статистике утврђене су: апсолутне и релативне фреквенције, мјере централне тенденције (аритметичка средина), мјере варијабилности и процјена нормалности дистрибуције (Kolmogorov-Smirnov тест, коефицијенти асиметрији, коефицијенти заобљености). Корелационом анализом се тестирала повезаност зависних и независних варијабли истраживања. Моделирање повезаности зависних и независних варијабли истраживања у регресионој анализи омогућило је прихваташе/одбацивање постављених хипотеза емпиријског истраживања. На основу статистичке значајности модела доносила се одлука о прихваташу/одбацивању постављених хипотеза. За анализу података кориштене су методе из области менаџмента и информационих технологија.

Примјењене методе су адекватне, довољно тачне и савремене, имајући у виду достигнућа на овом пољу на свјетском нивоу. Тврђење су изнесене јасно, прецизно и

друштвено разумљиво. Научне спознаје су образложене и повезане са другим спознајама. Подаци су приказани у табелама и сликама уз неопходне коментаре.

Предложени нацрт истраживања представљен у пријави докторске дисертације није се мијењао током истраживања.

Испитиване су бројне варијабле (параметри) и мјерени су њихови индикатори који су дали доволно података за поуздано доношење закључака. Сви резултати научног истраживања су пројектовани у пракси.

Статистичка обрада података је адекватна за истраживање, а подаци су јасно представљени. На основу обрађених и анализираних података представљени су резултати истраживања који су служили за проверу хипотеза и провођење дискусије. Резултати истраживања су правилно, логично и јасно тумачени. Резултати истраживања су дати у таквом облику и форми да други независни истраживачи могу проверити резултате и поновити истраживање.

У контексту практичног дијела спроведено је анкетно испитивање у три дијела.

Један дио се односио на испитивање менаџера/запослених у одабраном узорку великих предузећа у Босни и Херцеговини. Овај дио је подразумјевао њихову перцепцију о методологији оцјене квалитета етичког кодекса, имплементацију елемената предложене нове методологије оцјене квалитета етичког кодекса у предузећу, као и постојање инструмената и мјера управљања пословном етиком у предузећу.

Други дио (дубинска анализа) се односио на испитивање запослених, менаџера и топ менаџера у циљано одабраном великим предузећу, да би се утврдило да ли постоји јаз „између оног што је на папиру“ и оног што је уистину у пракси, и ако тај јаз постоји, које се препоруке могу креирати како би се исти смањио. Помоћу истраживачких инструмената кориштених у дубинској анализи, кандидаткиња је дошла и до одговора како направити комплетно скенирање стања пословне етике у предузећу, као први корак институционализације пословне етике. За потпуно скенирање стања пословне етике у предузећу (дубинска анализа), одабрано је предузеће које је (од 150 анализираних предузећа) високорангирало у Извештају о транспарентности корпоративног извјештавања државних предузећа у БиХ (Transparency International у БиХ 2018).

Трећи дио се односио на испитивање топ менаџера у одабраном узорку великих предузећа, с циљем да се помоћу Balanced Scorecarda (BSC) направи снимак стања и оцјени ниво пословне етике.

- 1) Објаснити материјал који је обрађиван, критеријуме који су узети у обзир за избор материјала;
- 2) Дати кратак увид у примијењени метод истраживања при чemu је важно оцјенити следеће:
  1. Да ли су примијењене методе истраживања адекватне, доволно тачне и савремене, имајући у виду достигнућа на том пољу у свјетским нивоима;
  2. Да ли је дошло до промјене у односу на план истраживања који је дат приликом пријаве докторске тезе, ако јесте зашто;
  3. Да ли испитивани параметри дају доволно елемената или је требало испитивати још неке, за поуздано истраживање;
  4. Да ли је статистичка обрада података адекватна.

## VI РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

Главни резултати истраживања до којих је кандидаткиња дошла односе се на идентифирање начина побољшања пословне етике у циљу повећања продуктивности рада.

*Дубинска анализа.* На примјеру предузећа „X“ које је од 150 предузећа високорангирало у Извјештају о транспарентности корпоративног извјештавања државних предузећа у БиХ (Transparency International BiH 2018), а на основу резултата дубинске анализе, идентификовани су улога и значај запослених у побољшању пословне етике предузећа. На крају је закључено да постоји истакнути јаз између оног што је „на папиру / веб страницама предузећа“ и оног што налазимо пракси, те да постоји јаз између перцепције топ менаџера о познавању етичког кодекса од стране запослених и оног што стварно јесте у пракси код запослених. У дубинској анализи је утврђено да без знања и повјерења запослених у пословну етику предузећа; предузеће лако може упасти у замку да компоненте етичког програма постану сами себи сврха.

*Balanced Scorecard (BSC).* Поред нове методологије оцјене квалитета етичког кодекса, у овој дисертацији развијена је и BSC методологија оцјена стања пословне етике у предузећу. BSC анкетни упитник су попуњавали топ менаџери предузећа. На основу остварених резултата BSC анализе на узорку предузећа и продуктивности рада мјерене као пословни приход по запосленом, утврђено је да група предузећа која су остварила укупну појединачну оцјену изнад 75% на BSC анализи, остварују и значајно виши просјечни пословни приход по запосленом.

*Однос између врлина и продуктивности рада.* У процесу доказивања прве помоћне хипотезе, анализирао се интензитет везе између врлина и продуктивности рада. Прије тестирања хипотезе, анализирани су ставови испитаника према првој помоћној хипотези. Све посматране изјаве из прве помоћне хипотезе су у просјеку оцијењене као важне. Ако се посматране изјаве из прве помоћне хипотезе рангирају према важности, можемо констатирати да су се три изјаве издвојиле као просјечно најважније за испитанике: Топ менаџмент треба бити посвећен успостављању организације која његује етичке врлине; Идентифициране врлине треба да помажу у селекцији приликом запошљавања; Кодекс пословне етике треба да идентификује врлине које предузеће сматра најважнијима за свој успјех. Све постигнуте појединачне средње вриједности су изнад 3,50. Сасвим очекивано, и укупна средња вриједност је изнад 3,50 ( $M = 4,02$ ). Сходно критеријума интерпретације Ликертове скале (Ditsele 2014, стр. 146; у Moyo, Mann 2018, стр. 238), можемо закључити да испитаници изражавају позитивне ставове према првој помоћној хипотези. Поред перцепције и ставова испитаника, кандидаткиња се одлучила и на мјерење квалитета етичког кодекса (нова методологија) на начин да је у анкетном упитнику тражила од испитаника да одговоре који предложени начини побољшања етичког кодекса у вези врлина су и имплементирани у њиховом предузећу. Сходно одговорима креирана је варијабла Скор – Врлине. С обзиром да се продуктивност рада ( зависна варијабла) мјерила на три начина за испитивање прве помоћне хипотезе тестирана су три регресиона модела. Сва три модела су показала статистичку значајност ( $p < 0,05$ ). Како је доказано да постоји статистички значајна корелација између Скора – Врлине и сва три начина мјерења Продуктивности рада, да су резултати регресије утврдили значајан допринос Скора – Врлине у објашњењу варијансе сва три начина мјерења

Продуктивности рада, те како је анализа показала да су ставови испитаника о првој помоћној хипотези оцијењени као позитивни, може се закључити да врлине утичу на продуктивност рада, те да су испитаницима врлине важне у контексту побољшања пословне етике, мотивације и одсуства запослених.

Овим резултатима пројерена је прва помоћна хипотеза која тврди да „Кодекс пословне етике треба да идентификује врлине које предузеће сматра најважнијима за свој успјех, да инкорпорира упутства за доношење одлука заснованих на врлинама, да помогне у селекцији приликом запошљавања (инвентар врлина), док остале мјере и инструменти управљања пословном етиком треба да омогуће успостављање организације која његује етичке врлине, како би се смањило одсуство запослених, повећала њихова морална мотивација и на тај начин повећала продуктивност рада.“

*Однос између начела и продуктивности рада.* За потребе тестирања друге хипотезе креиран је скор начела сходно одговорима, да ли кодекс пословне етике садржи начела која су јасна, конкретна и разумљива, која су инкорпорирана у изјавама визије, мисије и циљевима предузећа, с којима су запослени упознати путем обука, те да ли у кодексу постоје јасна упутства за доношење одлука на темељу етичких начела, као и санкције за кршење истих. Прије тестирања хипотезе, анализирани су ставови испитаника према другој помоћној хипотези. Све вриједности аритметичких средина из друге помоћне хипотезе су изнад четири. То даље значи да је већина испитаника на понуђене тврђење из друге помоћне хипотезе одговорила са слажем се и изразито се слажем. Ако се посматране изјаве из друге помоћне хипотезе рангирају према важности, можемо констатирати да су се двије изјаве издвојиле као просјечно најважније за испитанике: Квалитетни кодекс пословне етике мора садржавати етичка начела која су јасна, конкретна и разумљива ( $M = 4,41$ ) и Етичка начела требају бити инкорпорирана у изјавама визије, мисије и циљевима предузећа ( $M = 4,28$ ). На основу одговора испитаника шта је уистину и имплементирано у њиховом предузећу формирана је варијабла Скор – Начела. Резултат регресионе анализе потврђује да приликом побољшања квалитета етичког кодекса на начин да кодекс пословне етике садржава начела која су јасна, конкретна и разумљива, која су инкорпорирана у изјавама визије, мисије и циљевима предузећа, с којима су запослени упознати путем обука, те да у кодексу постоје јасна упутства за доношење одлука на темељу етичких начела, као и санкције за кршење истих; долази и до побољшања продуктивности рада мјерене као оцјене испитаника о продуктивности рада предузећа. На основу резултата регресионе анализе сва три модела, можемо закључити да је друга помоћна хипотеза дјелимично потврђена, односно потврђена је само у статистички значајној корелацији оцјене испитаника о продуктивности рада предузећа и начела као елемента оцјене квалитета кодекса пословне етике; док није потврђен статистички значајан однос између Скора – Начела и Пословног прихода по запосленом; те Скора – Начела и Укупног прихода по запосленом.

Како је доказано да постоји статистички значајна корелација између Скора – Начела и Оцјене испитаника о продуктивности рада предузећа, те како је анализа показала да су ставови испитаника о другој помоћној хипотези, оцијењени као позитивни, може се закључити да начела утичу на оцјену испитаника о продуктивности рада предузећа, те да су испитаницима начела важна у контексту побољшања пословне етике. Овим је дјелимично прихваћена друга помоћна хипотеза.

*Однос између права и продуктивности рада.* У процесу доказивања треће помоћне хипотезе, анализирао се интензитет везе између права и продуктивности рада. Прије

тестирања хипотезе, анализирани су ставови испитаника према трећој помоћној хипотези. Све посматране изјаве из треће помоћне хипотезе су у просјеку оцијењене као важне. Ако се посматране изјаве из треће помоћне хипотезе рангирају према важности, можемо констатирати да се изјава Квалитетни кодекс пословне етике мора осигуравати заштиту основних људских права запослених, промовисати здравље и бесbjедност на раду ( $M = 4,41$ ) издвојила као просјечно најважнија за испитанике. На основу одговора испитаника шта је уистину и имплементирано у њиховом предузећу формирана је варијабла Скор – Права. Утврђено је да су испитаницима права важна, али није утврђена статистички значајна корелација између Скора – Права и сва три начина мјерења продуктивности рада.

Овим резултатима пројерена је трећа помоћна хипотеза која тврди да „Квалитетни кодекс пословне етике мора осигуравати заштиту основних људских права запослених, промовисати здравље и бесbjедност на раду те минимизирати негативни утицај предузећа на животну средину услед чега долази до побољшања дугорочне добробити, задовољства и мотивације запослених који доводе до повећања продуктивности рада“.

*Однос између бонтоне и продуктивности рада.* У процесу доказивања четврте помоћне хипотезе, анализирао се интензитет везе између бонтоне и продуктивности рада. Прије тестирања хипотезе, анализирани су ставови испитаника према четвртој помоћној хипотези. Све посматране изјаве из четврте помоћне хипотезе су у просјеку оцијењене као важне. Ако се посматране изјаве из четврте помоћне хипотезе (бонтон) рангирају према важности, можемо констатирати да су се двије изјаве издвојиле као просјечно најважније за испитанике: Квалитетни кодекс пословне етике мора садржавати правила пословног бонтоне ( $M = 4,33$ ) и Понашање надређених као узора професионалности, културног понашања и знања утиче на продуктивност запослених ( $M = 4,33$ ). На основу одговора испитаника шта је уистину и имплементирано у њиховом предузећу формирана је варијабла Скор – Пословни бонтон. Резултат регресионе анализе потврђује да приликом побољшања квалитета етичког кодекса на начин да кодекс инкорпорира правила пословног бонтоне, као и систем награда и санкција у случају кршења ових правила; долази и до побољшања продуктивности рада мјерене као пословни приход по запосленом. Како је доказано да постоји статистички значајна корелација између Скора – Пословни бонтон и сва три начина мјерења Продуктивности рада, да су резултати регресије утврдили значајан допринос Скора – Пословни бонтон у објашњењу варијансе сва три начина мјерења Продуктивности рада, те како је анализа показала да су ставови испитаника о четвртој помоћној хипотези, оцијењени као позитивни, може се закључити да бонтон утиче на продуктивност рада, те да је испитаницима бонтон важан у контексту побољшања пословне етике. Овим је у цијелисти потврђена четврта помоћна хипотеза којом се тврди да ће инкорпорирањем правила пословног бонтоне у кодекс пословне етике, као и система награда и санкција за кршење ових правила, провођењем обука и понашањем надређених у складу с правилима пословног бонтоне утицати на повећање продуктивности рада.

*Однос између оцјене квалитета етичког кодекса („виша цјелина“), осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком и продуктивности рада.* Кроз помоћне хипотезе врлине, начела, права и бонтон се тестирају као „цјелине за себе“ а у главној хипотези се тестира „виша цјелина“ односно, врлине, начела, права и бонтон заједно. Уз овако развијену методологију оцјене квалитета етичког кодекса, као независне варијабле у главној хипотези тестирају се још и етички програм и стратешка посвећеност пословној етици. Стога је уз нову методологију оцјене

квалитета етичког кодекса (врлине, начела, права и бонтон) додатно кориштено још и 13 тврђи насталих комбинацијом етичког програма (Kaptein 2015), квалитетом етичког кодекса – CEQ (Callaghan et al., 2012) и посвећности пословној етици (Lloyd, Mey 2010). Двије изјаве: „Посвећност пословној етици од стране менаџмента предузећа“ и „Кориштење етичког кодекса у процесу стратешког планирања“ именоване су као Стратешка посвећеност пословној етици; а осталих 11 као Етички програм. Код свих 13 изјава је од испитаника тражено да одговоре шта од понуђених мјера и инструмената управљања пословном етиком постоји у предузећу („У овом предузећу постоји“). Резултати су потврдили да Скор – Квалитет етичког кодекса (нова методологија) и Скор – Стратешка посвећеност пословној етици статистички значајно утичу на продуктивност рада. Односно побољшањем пословне етике на начин да се побољша квалитет кодекса пословне етике инкорпорирањем њених основних елемената и активним укључивањем запослених те осигура неопходна подршка у имплементацији и примјени оваквог кодекса побољшањем осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком, повећаје се продуктивност рада. Резултати су потврдили да Скор – Квалитет етичког кодекса (нова методологија) и Скор – Стратешка посвећеност пословној етици статистички значајно утичу на продуктивност рада. Односно побољшањем пословне етике на начин да се побољша квалитет кодекса пословне етике инкорпорирањем њених основних елемената и активним укључивањем запослених те осигура неопходна подршка у имплементацији и примјени оваквог кодекса побољшањем осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком, повећаје се продуктивност рада. Нова методологија оцјене квалитета етичког кодекса недвосмислено утиче на побољшање продуктивности рада. На основу свих резултата истраживања можемо закључити да је за побољшање пословне етике неопходно: побољшати квалитет кодекса пословне етике с посебним фокусом на врлине и пословни бонтон, осигурати подршку у имплементацији таквог кодекса у виду стратешке посвећености пословној етици и активног укључивања запослених.

Сумирајући све наведене резултате можемо констатовати да је пројектена главна хипотеза која гласи: „*Побољшањем пословне етике, на начин да се побољша квалитет кодекса пословне етике инкорпорирањем њених основних елемената и активним укључивањем запослених те осигура неопходна подршка у имплементацији и примјени оваквог кодекса побољшањем осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком, повећаје се продуктивност рада*“.

У дискусији истраживања извршено је поређење резултата истраживања које је добила кандидаткиња са резултатима истраживања других аутора код мјерења садржаја етичког кодекса, значаја обука као мјера усклађености да би етички кодекс био ефективан, те везе етике и продуктивности рада.

На основу проведене дискусије и поређења резултата које је кандидаткиња добила у свом истраживању и резултата које су други аутори добили, кандидаткиња је представила научне и прагматичне доприносе истраживања.

**Научни доприноси истраживања су:** Резултатима истраживања добиле су се нове научне чињенице и спознаје о степену повезаности пословне етике и продуктивности рада. Извршена је дубинска анализа истраживања кроз обраду релевантне литературе. Проведене анализе су детаљно описане. Резултати су презентирани на начин да се истраживање може поновити, а закључци проверити. Представљена је једноставна и логичка структура истраживања (IMRaD) која је добро планирана и проведена. Приликом прегледа референтне литературе о утицају

пословне етике на продуктивност рада уочен је јаз у литератури који се огледа у недостатку емпиријских истраживања о односу између пословне етике и продуктивности рада. Сходно томе, изналажење теоријске подлоге за повезивање пословне етике са продуктивношћу рада, као и емпиријско истраживања међуодноса квалитета кодекса пословне етике, осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком и продуктивности рада, даје научни допринос ове дисертације. На основу добијених и интерпретираних резултата истраживања остварен је конкретан научни допринос кроз систематизацију постојећих и развој нових теоријских сазнања о побољшању пословне етике која резултира у повећању продуктивности рада. На тај начин употпунио се постојећи фонд знања о посматраним варијаблама, као и о њиховом међусобном односу. Тако је увећање постојећег фонда знања, остварено кроз потврђивање хипотетичких претпоставак које су доказане помоћу теоријског и емпиријског истраживања, употпунило постојећу слику о посматраним појавама. Истовремено како још увијек нема развијене методологије оцјене квалитета кодекса пословне етике која се темељи на основним елементима пословне етике, теоријски допринос се огледа и у развоју нове методологије оцјене квалитета кодекса пословне етике. Поред наведеног, како се у дисертацији користила и BSC методологија за оцјену стања пословне етике, а која представља методологију управљачког рачуноводства, теоријски допринос ове дисертације се огледа и у примјени познатих метода на нову проблематику. Како су истраживања ове дисертације доказала значај стратешке посвећености пословној етици, представљен је модел имплементације пословне етике у предузећу и то у облику Стратешке мапе пословне етике у предузећу. Слично методологији стратешке мапе из BSC методологије, за свако од пет подручја која су чинила структуру Scorecard анализе за снимак стања и оцјену нивоа пословне етике (квалитет етичког кодекса, однос према заинтересираним странама, мјере и инструменти управљања пословном етиком, топ менаџмент је посвећен етици, јасноћа и доступност) идентифицирани су посебни сетови циљева, иницијатива и показатеља. Свако подручје има развијена три кључна циља која су међусобно условљена и у стратешкој мапи је одређен редослијед остварења циљева. Сваки циљ има идентифициране иницијативе за постизање тих циљева и индикаторе помоћу којих се треба мјерити да ли су ти циљеви и постигнути. На бази описане Стратешка мапе пословне етике у предузећу израђен је и презентиран комплетан Balanced Scorecard (BSC) за постизање стратешког циља (институционализација пословне етике). Комплетан Balanced Scorecard (The Balanced Scorecard) има четири стратешке теме док је за сваку стратешку тему идентифициран стратешки резултат и повезане четири перспективе BSC (перспектива учења и раста; перспектива - интерни процеси; перспектива –заинтересиране стране и финансијска перспектива). Побољшањем квалитета етичког кодекса на начин да се идентификују врлине које предузеће сматра најважнијима за свој успјех, да се инкорпорирају упутства за доношење одлука заснованих на врлинама, да идентификују врлине помажу у селекцији приликом запошљавања, да је топ менаџмент посвећен успостављању организације која његује етичке врлине, да кодекс садржи правила пословног бонтона, да садржи систем награда и казни за кршење правила пословног бонтона; уз стратешку посвећеност пословној етици; побољшаће се и продуктивност рада. Можемо закључити да се побољшање пословне етике које ће утицати на повећање продуктивности рада постиже институционализацијом пословне етике која тражи стратешки и цјеловит приступ пословној етици у предузећу. Дакле, није само ријеч о пукој имплементацији пословне етике на начин да предузеће посједује етички кодекс и компоненте етичког програма, већ о стратешком приступу институционализације пословне етике у предузећу. У недостатку, тј. непостојању научних метода за анализу докумената као што су етички кодекси (Gaumnitz, Lere

2004, у Garegnani et al. 2013) за очекивати је да ће резултати дубинске анализе (у оквиру којих је кандидаткиња анализирала документациону основу и исту поредили с постигнутим резултатима на узорку запослених и менаџера) заједно са креираном структуром Scorecard анализе за снимак стања и оцјену нивоа пословне етике (тежински фактори и оцјене) додатно обогатити литературу која ће помоћи у развијању научне методологије за анализу документационе основе као што су етички кодекс и компоненте етичког програма. Стварањем полазне основе за будућа истраживања и отварењем нових подручја истраживања у овој области, кроз овај рад је промовисана проблематика повећања продуктивности рада на основу побољшања пословне етике, чиме је пажња истраживача усмјерена на посматрани концепт унапређење постојеће аналитике и континуирано анализирање односа између квалитета кодекса пословне етике, осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком и продуктивности рада.

Као најзначајније научне доприносе можемо сумирати:

- Проширивање постојећих знања о факторима који утичу на продуктивност рада те могућностима побољшања пословне етике у транзиционим привредама.
- Попуњавање ученог јаза како у емпиријским истраживањима тако и у теорији о вези између пословне етике и продуктивности рада.
- Развој нових спознаја о повезаности пословне етике и продуктивности рада.
- Развој нове методологије оцјене квалитета кодекса пословне етике на основу инкорпорирања основних елемената пословне етике.
- Квантификација утицаја пословне етике на продуктивност рада.
- Развој BSC методологије за оцјену стања пословне етике.
- Креирање оптималног модела повећања продуктивности рада на основу побољшања пословне етике (институционализација пословне етике).

### ***Прагматични доприноси истраживања***

У оквиру прагматичног доприноса истраживања прво је у облику дијаграма тока презентирано, а затим детаљно објашњено шест етапа имплементације етичког кодекса. Унутар сваке етапе се налази низ логичко формираних корака проведбе предметне етапе. Сви кораци су детаљно објашњени и обилују савјетима на који начин додатно мотивисати запослене и остале заинтересиране стране на прихватање етичког кодекса. У етапама које захтјевају одређене анализе, дефинирана су кључна питања на која такве анализе морају одговорити. Посебан прагматични допринос дисертације огледа се предложеним препорукама како осигурати да кодекс пословне етике разумију сви запослени. Уз наведене кораке, методологија дубинске анализе на примјеру предузећа „X“ може послужити сваком предузећу да процјени учинковитост постојећих докумената из етичког програма (укључујући и етички кодекс). На примјеру предузећа „X“ је дијагностикован проблем, развијени кораци како доћи до идентификације проблема и предложене мјере побољшања. Стога ће послодавци моћи утврдити који дио етичке политike треба побољшати и на који начин, какву етичку структуру успоставити унутар предузећа, које препоруке и мјере треба инкорпорирати у пословну и развојну политику предузећа, које су посљедице недостатка квалитета кодекса пословне етике а које треба да мотивирају послодавце на имплементацију квалитетног кодекса пословне етике. На основу свега наведеног резултати ових истраживања ће пружити смјернице менаџерима предузећа у БиХ на који начин побољшати пословну етику и на тај начин утицати на повећање продуктивности рада. Односно, на основу ових сазнања послодавци могу спознати на који начин повећати продуктивност рада и индиректно

смањити трошкове неетичности. Повећање продуктивности рада, побољшање пословне етике и смањење трошкова неетичности ће у коначници утицати на повећање профита, конкурентности и угледа предузећа. Истовремено, веома су оскудна истраживања о пословној етици у БиХ па утврђивање стања пословне етике у босанскохерцеговачким предузећима представља вриједан допринос ових истраживања.

- 1) Укратко навести резултате до којих је кандидат дошао;
- 2) Оцијенити да ли су добијени резултати јасно приказани, правилно, логично и јасно тумачени, упоређујући са резултатима других аутора и да ли је кандидат при томе испољавао довољно критичности;
- 3) Посебно је важно истаћи до којих нових сазнања се дошло у истраживању, који је њихов теоријски и практични допринос, као и који нови истраживачки задаци се на основу њих могу утврдити или назирати.

## VII ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

Докторска дисертација кандидаткиње Елвире Ђатић-Кајтазовић је самостално дјело, која је израђена у складу са одобреном темом. Дисертација је написана у складу са методологијом научног истраживања.

Кандидаткиња је јасно развила *теоријски оквир истраживања* изучавајући неопходну релавантну литературу из области, односно дјела која су основна, кључна, значајна и актуелна за подручје истраживања код нас и у свијету. Прегледом литературе кандидаткиња је показала шта је познато у проблему истраживања, које су научне чињенице потврђене и утврдила је да проблем истраживања није адекватно и потпуно ријешен.

*Примјењена методологија истраживања и методе истраживања* су адекватне, тачне и савремене. Тврђење су изнесене јасно, прецизно и разумљиво. Подаци су јасно представљени у табелама и сликама. Објашњено је зашто је сваки поступак учињен и како су варијабле мјерене и зашто. Статистички поступци су описани.

*Резултати истраживања* су правилно, јасно и логички представљени. Тумачење резултата засновано је на прикупљеним, обрађеним и анализираним подацима. Резултатима истраживања проверене су и потврђене помоћне и главна хипотеза. Резултати су дати у таквом облику и форми да други независни истраживачи могу провjerити резултате и поновити истраживање.

Резултати рада су поређени са резултатима других аутора, где је кандидаткиња испољила довољно критичности супротстављајући адекватну научну аргументацију до које је дошла у истраживању.

Након дискусије кандидаткиња је истакла научне и прагматичне доприносе дисертације. Дисертација је *оригинални допринос економској науци* јер проширује знања из економије и уже научне области менаџмент. Оригинални научни допринос огледа се у новим научним чињеницама, новим научним спознајама и новим моделима и поступцима побољшања пословне етике. Кандидаткиња је продуктивност рада као зависну варијаблу мјерила на три начина, те је на основу развијене методологије оцјене квалитета етичког кодекса и тестирања осталих мјера и инструмената управљања пословном етиком, идентифицирала на који

начин побољшати пословну етику која ће утицати на повећање продуктивности рада.

Прагматични допринос односи се на користи од резултата истраживања које ће имати менаџери и власници предузећа, али и шира академска заједница.

У складу са наведнеим у извештају Комисија даје позитивну оцјену докторске дисертације и сматра да је ова докторска дисертација у потпуности испунила критерије врло успешне докторске дисертације, те из тог разлога

### **Предлаже**

Научно-наставном вијећу Економског факултета у Бањој Луци да прихвати позитивну оцјену докторске дисертације кандидаткиње Елвире Ђатић-Кајтазовић под насловом „Повећање продуктивности рада на основу побољшања пословне етике предузећа“, те да одобри њену јавну одбрану и одреди Комисију.

- 1) Навести најзначајније чињенице што тези даје научну вриједност, ако исте постоје дати позитивну вриједност самој тези;
- 2) На основу укупне оцјене дисертације комисија предлаже:
  - да се докторска дисертација прихвати, а кандидату одобри одбрана,
  - да се докторска дисертација враћа кандидату на дораду (да се допуни или измијени) или
  - да се докторска дисертација одбија.

### **ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ**

Бања Лука: 03.08.2022. године

1. Др Здравко Тодоровић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, у же научне области Теоријска економија и Менаџмент, предсједник

2. Др Гордана Илић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, у же научна област Менаџмент, члан

3. Др Ањелко Лојпур, Економски факултет Универзитета у Црној Гори, у же научна област Менаџмент, члан