

# Upravljanje poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d.

---

**Horvat, Franka**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:567005>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-19**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**OPATIJA**

**FRANKA HORVAT**

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM ETIKOM U VALAMAR**  
**RIVIERI D.D.**

**Business Ethics Management in Valamar Riviera d.d.**

**DIPLOMSKI RAD**

**RIJEKA, 2023.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU**  
**OPATIJA**

**FRANKA HORVAT**

**UPRAVLJANJE POSLOVNOM ETIKOM U VALAMAR**  
**RIVIERI D.D.**

**Business Ethics Management in Valamar Riviera d.d.**

**DIPLOMSKI RAD**

Kolegij: Poslovna etika i kultura

Mentor: dr. sc. Marija Ivaniš

Studentica: Franka Horvat

Matični broj: 3443DO20

Smjer: Održivi razvoj turizma

RIJEKA, rujan, 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

**FRANKA HORVAT**  
(ime i prezime studenta)

**3443DO20**  
(matični broj studenta)

**Upravljanje poslovnim etikom u Valamar Rivieri d.d.**  
(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor diplomskog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa diplomskim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog diplomskog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 20. rujna 2023.

*Franka Horvat*

Potpis studenta

## SAŽETAK

Pronalazak pravih vrijednosti u okviru pravila ponašanja koja reguliraju društvene i poslovne odnose zadaća je kojom se ljudi bave još od postanka svijeta. U tom su kontekstu započela prva etička promišljanja koja se vežu uz antičku Grčku, a koja su se vremenom modificirala i sofisticirala. Slijedom toga, etika se određuje kao filozofska disciplina koja objašnjava konkretne ljudske postupke i njihova djelovanja koja se zasnivaju na temeljnim vrijednostima današnjeg društva. U okviru praktične etike razvila se poslovna etika, čija implementacija u današnje poslovanje postaje imperativom uspješnosti poduzeća u pogledu stvaranja i održavanja konkurentskog položaja poduzeća, kroz ostvarivanje ciljeva koji zadovoljavaju sve interesno – utjecajne skupine. Poseban dio poslovne etike čini menadžerska etika koja se definira kao sustav temeljnih vrijednosti, pravila i kriterija koje menadžeri primjenjuju pri donošenju poslovnih odluka, prosudbi ispravnosti postupaka, te procjeni učinaka tih odluka na ostale sudionike društvene i poslovne okoline. Upravljanje poslovnom etikom zahtijeva formiranje jasnih načela poslovanja i ostvarivanje rezultata na društveno odgovoran i prihvatljiv način.

U središtu eksperimentalnog istraživanja ovog diplomskog rada nalazi se upravljanje poslovnom etikom u Valamar Rivieri, u okviru osobnih sustava vrijednosti i njihovim utjecajem na društveno odgovorno poslovanje. Ciljana skupina istraživanja jesu vrhovni menadžment, srednja i niža razina menadžmenta Valamar Riviere, destinacije Rabac.

U radu je naglasak stavljen na pojmovno i teorijsko razmatranje poslovne i menadžerske etike, važnosti primjene i koristi koje uključivanje etičkog sustava donosi suvremenom poslovanju, prikaz temeljnih čimbenika koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje, te mehanizmima upravljanja poslovnom etikom. Fokus eksperimentalnog dijela rada jest na analizi primarnih podataka prikupljenih anketnim upitnikom distribuiranim menadžmentu Valamar Riviere, uz prijedlog osnaživanja poslovanja.

**Ključne riječi:** poslovna etika, menadžerska etika, upravljanje poslovnom etikom, društveno odgovorno poslovanje, etički kodeks, Valamar Riviera d.d.

## SADRŽAJ

SAŽETAK.....	
1. UVOD .....	1
1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja .....	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja.....	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja.....	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze .....	3
1.5. Struktura rada .....	4
2. ETIKA – POJMOVNO ODREĐENJE.....	6
2.1. Povijesni razvoj etike.....	6
2.2. Pojmovna i teorijska razmatranja etike i morala .....	7
2.3. Podjela etike .....	9
3. POSLOVNA ETIKA .....	13
3.1. Povijesni razvoj poslovne etike .....	13
3.2. Pojmovno definiranje poslovne etike .....	14
3.2.1. Subjekti, objekti i načela poslovne etike .....	15
3.3. Menadžerska etika .....	18
3.4. Korporativno upravljanje.....	20
3.4.1. Standardi korporativnog upravljanja i etička načela .....	23
3.5. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje .....	26
3.5.1. Društveno odgovorno poslovanje – povijesni razvoj i pojmovno definiranje ...	27
3.5.2. Praktični primjeri društveno odgovornog poslovanja .....	33
3.6. Značaj i uloga poslovne etike u stvaranju konkurentnosti poduzeća .....	36
4. ETIČKO PONAŠANJE, ODLUČIVANJE I UPRAVLJANJE.....	39
4.1. Etičko ponašanje i etičke dileme .....	39
4.2. Etičko odlučivanje .....	42
4.2.1. Etički pristupi u funkciji kriterija etičkog odlučivanja.....	42
4.2.2. Temeljni čimbenici i njihov utjecaj na etičko ponašanje i odlučivanje .....	44
4.3. Upravljanje poslovnom etikom .....	47
4.3.1. Mehanizmi upravljanja poslovnom etikom.....	48
4.3.1.1. <i>Etički kodeks poslovnog ponašanja</i> .....	50
5. VALAMAR RIVIERA .....	52
5.1. Osnovni podaci o poduzeću.....	52
5.1.1. Povijest i razvoj poduzeća.....	52
5.1.2. Misija i vizija poduzeća.....	55

5.1.3.	Organizacijska struktura poduzeća.....	56
5.1.4.	Poslovni model i brandovi Valamar Riviere d.d. ....	58
5.2.	Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje.....	58
5.2.1.	Ključni dionici Valamar Riviere d.d. ....	59
5.2.2.	Valamar ESG strategija do 2025. godine i certifikati održivosti .....	61
5.2.3.	Odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima .....	63
5.2.4.	Inovacijski i digitalni projekti .....	65
5.3.	Kodeks poslovnog ponašanja poduzeća .....	66
6.	EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU POSLOVNOM ETIKOM U VALAMAR RIVIERI d.d. ....	70
6.1.	Metodologija istraživanja .....	70
6.1.1.	Vrste istraživanja i podataka .....	70
6.1.2.	Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja .....	71
6.1.3.	Područje istraživanja .....	71
6.1.4.	Ciljani uzorak istraživanja.....	72
6.1.5.	Mjerni instrumenti.....	72
6.1.6.	Metode statističke analize .....	72
6.1.7.	Valjanost i pouzdanost .....	73
6.2.	Interpretacija rezultata istraživanja.....	73
6.3.	Prijedlog osnaživanja etičnog i društveno odgovornog ponašanja u poduzeću .....	84
7.	ZAKLJUČAK .....	85
	POPIS LITERATURE .....	87
	POPIS GRAFIKONA, SHEMA I TABLICA .....	89
	PRILOG I. – ANKETNI UPITNIK .....	91

# 1. UVOD

Uvodni dio predstavlja jedan od bitnijih dijelova svakog rada jer kroz njega autor čitatelje upoznaje s jasno definiranom strukturom rada, čija je zadaća na sustavan način objasniti tematske cjeline koje se u radu obrađuju. U uvodu su predstavljeni: **1) Problem, predmet i objekti istraživanja, 2) Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja, 3) Ocjena dosadašnjih istraživanja, 4) Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze i 5) Struktura rada.**

## 1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Suvremeno doba donosi nove izazove poduzećima, kojima se postavljaju novi standardi poslovanja, a kojima je fokus na socijalnim pitanjima, te svjesnije i savjesnije korištenje resursa prilikom ostvarivanja ciljeva poduzeća, kojima je do tada u središtu pozornosti bilo isključivo ostvarivanje profita. Poslovna etika se razvila kao alat koji poduzećima pomaže u ostvarivanju konkurentne prednosti na društveno odgovoran način. Upravljanje poslovnom etikom pred sve zaposlenike postavlja novi koncept korporativnog upravljanja, u kojem se sve veća važnost pridaje etičkim i društveno odgovornim stavovima prema poslovanju. Menadžment poduzeća je odgovoran za implementaciju poslovne etike u svakodnevno poslovanje, kao i za upoznavanje svih zaposlenika s pravilima etičkog kodeksa ponašanja, te nadziranje i sankcioniranje neetičnog ponašanja. **PROBLEM ISTRAŽIVANJA** je *ispitivanje informiranosti djelatnika o koristima koje upravljanje poslovnom etikom donosi poduzeću, kao i štete na poduzeće, društvo, ali i same djelatnike, ukoliko se ista ne primjenjuje u svakodnevnom poslovanju.*

Iz postavljenog problema istraživanja proizlazi **PREDMET ISTRAŽIVANJA**: *razumijevanje pojmova poslovne i menadžerske etike, te utjecaju koji upravljanje poslovnom etikom ima na društveno odgovorno poslovanje, koje u današnje doba predstavlja temelj uspješnosti i konkurentnosti poduzeća.*

**OBJEKTI ISTRAŽIVANJA** jesu *poslovna etika, menadžerska etika, upravljanje poslovnom etikom, društveno odgovorno poslovanje, etički kodeks, Valamar Riviera d.d.*

## 1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja

**SVRHA ISTRAŽIVANJA** je *objasniti pojmove poslovne i menadžerske etike, te istražiti načine upravljanja istima u poduzeću Valamar Riviera d.d.* **CILJ ISTRAŽIVANJA** je *ispitivanje osobnih sustava vrijednosti svih razina menadžmenta u Valamar Rivieri d.d., s ciljem dobivanja informacija o povezanosti osobnih sustava vrijednosti s načinima upravljanja poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d.*



### Pojedinačni ciljevi:

1. Pojmovno i teorijsko razmatranje poslovne i menadžerske etike, korporativnog upravljanja, te društveno odgovornog poslovanja.
2. Ukazati na važnost primjene poslovne etike, te koristi koje donosi uključivanje etičkog sustava suvremenom poslovanju.
3. Objasniti temeljne čimbenike koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje, te prikazati mehanizme upravljanja poslovnom etikom, s naglaskom na etički kodeks kompanije.
4. Prikazati rezultate istraživanja upravljanja poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d., s menadžmentom kao ciljanom skupinom.
5. Formuliranje prijedloga za unaprjeđenje poslovanja u Valamar Rivieri d.d.

Za potrebe istraživanja u diplomskom radu koristiti će se **kvalitativne i kvantitativne metode**; kvalitativnim metodama pokušalo se detaljno opisati objekte istraživanja, u svrhu boljeg razumijevanja istih, kako bi se nadalje kvantitativnim metodama dobili numerički podaci koji daju uvid u jedan dio upravljanja poslovnom etikom cjelokupnog poduzeća koje se promatralo.

Metoda korištena u svrhu ostvarenja primarnog cilja istraživanja je metoda **prikupljanja primarnih podataka** anketiranjem, tj. **metoda ispitivanja**, koja se nadovezala na **metodu deskripcije i povijesnu metodu**, kojom su se prikazali **sekundarni podaci**. Od ostalih metoda korištene su **metoda analize i sinteze, metoda indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, metoda uzoraka, statistička metoda, te metoda dokazivanja i generalizacije**.

S ciljem ostvarenja zadataka empirijskog istraživanja koje se provodilo na temu upravljanja poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d., u svrhu prikupljanja **primarnih podataka** oblikovan je **anketni upitnik**, kako bi se analizom i interpretacijom rezultata prikupljenih podataka provjerile postavljene hipoteze. Ciljanu skupinu istraživanja čine menadžeri svih razina Valamar Riviere d.d., destinacije Rabac. Za potrebe ovog istraživanja dio anketnog upitnika koji ispituje osobne sustave vrijednosti i faktore koji utječu na etičko vođenje korporativnog poslovanja je preuzet od autorice Ivaniš M., iz knjige „*Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*“,<sup>1</sup> a upitnik o menadžerskim vrijednostima je preuzet od autora Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, iz knjige „*Suvremeni menadžment*“.<sup>2</sup> Ostale dijelove upitnika je kreirala autorica diplomskog rada vodeći se Kodeksom etičkog poslovanja Valamar Riviere.

### 1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Posljednjih desetljeća sve je veći broj autora koji naglašavaju važnost poslovne etike, korporativnog upravljanja, društveno odgovornog poslovanja, te implementacije mehanizama upravljanja poslovnom etikom u suvremenim poduzećima. Ti se pojmovi analiziraju i objašnjavaju s različitih aspekata, a rezultati brojnih istraživanja pokazuju kako inkorporiranje navedenih pojmova u poslovanje donosi brojne prednosti suvremenog poslovanja poduzeća.

---

<sup>1</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 75. i 85.

<sup>2</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 544.

**Marčelo Dujanić (2003.)** definira poslovnu etiku u funkciji menadžmenta, razmatrajući i komparirajući odnose etike sa zakonima i slobodnim izborima u modernom poslovanju poduzeća. U svom izlaganju piše i o neetičkim oblicima ponašanja u poslovanju – onih koji se sankcioniraju zakonom, te onim oblicima nemoralnog ponašanja koji nisu obuhvaćeni zakonom. Zatim se u radu daje uvid u načine upravljanja poslovnom etikom kroz poduzimanje različitih aktivnosti kojim suvremena poduzeća razvijaju društvenu odgovornost i unaprjeđuju etičku klimu.

**Ana Aleksić (2007.)** u svom radu razmatra ključne aspekte poslovne etike kao nezamjenjivog djela poslovne prakse i preduvjeta ostvarenja uspješnosti poslovanja. U radu se osim pojma poslovne etike, razmatraju i proces donošenja etične odluke, te elementi koji utječu na donošenje etične odluke. Nadalje, sagledava se na koji način današnje organizacije nastoje ukomponirati poslovnu etiku u vlastiti sustav poslovanja, preko uspostave etičkih kodeksa do aktivnog društveno odgovornog ponašanja.

**Marinela Dropulić Ružić (2011.)** provela je istraživanje na temelju sekundarnih kvantitativnih podataka, čiji cilj je dati pregled stanja prakse korporativnog upravljanja u hrvatskim hotelskim poduzećima. U radu se deskriptivnom analizom godišnjeg upitnika korporativnog upravljanja hrvatskih hotelskih poduzeća istraživalo stanje i razvijenost korporativnog upravljanja na temelju podataka o transparentnosti poslovanja, jasno razgraničenim procedurama za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa, izbjegavanju sukoba interesa, učinkovitoj unutarnjoj kontroli, te o učinkovitom sustavu odgovornosti. Nakon provedenog eksplorativnog istraživanja zaključuje se kako praksa korporativnog upravljanja u hotelskim poduzećima ovisi o različitim čimbenicima, kao što su: model korporativnog upravljanja, veličina poduzeća, vlasnička struktura, te poslovna kultura, navike i preferencije većinskog vlasnika.

**Danijela Madžar i Andrijana Ostojić – Mihić (2019.)** ističu značaj upravljanja resursima u turizmu na održiv način i prikazuju moguće koristi od primjene koncepata društvene odgovornosti poduzeća. Naglašavaju značaj primjene aktivnosti društveno odgovornog poslovanja u turizmu, čiji je rezultat jačanje tržišne pozicije poduzeća i dugoročno ostvarivanje značajne konkurentske prednosti.

#### **1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze**

**ZNANSTVENA HIPOTEZA** diplomskog rada formirala se na temelju prethodno navedenih problema istraživanja, iz kojih proizlazi predmet i objekti i objekti istraživanja, a ona glasi: **Zaposlenici svih razina menadžmenta u poduzeću Valamar Riviera d.d. u upravljanju poslovnom etikom vode se etičkim kodeksom kompanije, s kojim su upoznati i kojeg se pridržavaju svi zaposlenici, a koji predstavlja temelj društveno odgovornog poslovanja poduzeća.**

**Pomoćne hipoteze** koje su oblikovale glavnu hipotezu proizlaze iz pojedinačnih ciljeva istraživanja, a glase:

**H1:** Menadžeri svih razina Valamar Riviere smatraju kako postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslovanju.

**H2:** Većina menadžera Valamar Riviere zadovoljna je mogućnostima koje im poduzeće pruža u pogledu ulaganja u zaposlenike, koji se manifestiraju dobrim novčanim primicima, zadovoljstvom radnim mjestom, mogućnostima napredovanja i obrazovanja, te horizontalno-vertikalnim odnosima unutar poduzeća.

**H3:** Svi menadžeri Valamar Riviere upoznati su s pojmom poslovne etike.

**H4:** Menadžeri Valamar Riviere smatraju kako poduzeće posluje na društveno odgovoran način jer je to jedino ispravno.

**H5:** Menadžeri se u poslovanju vode pristupom koji uključuje dugoročnu dobrobit poduzeća i svih interesno – utjecajnih skupina.

## 1.5. Struktura rada

Diplomski rad čini sedam tematski povezanih cjelina.

U **UVODU** se identificira problem, predmet i objekt istraživanja, te se definiraju svrha i ciljevi istraživanja, kao i korištene znanstvene metode prilikom izrade rada, iznosi se ocjena dosadašnjih istraživanja, postavljaju se glavna i pomoćne hipoteze, te se opisuje struktura diplomskog rada.

Drugi, treći i četvrti dio čine povijesno – teorijski dio u kojem se nastoje prikazati povijesna razmatranja svih pojmova relevantnih za razumijevanje eksperimentalnog dijela, s naglaskom na značaj upravljanja poslovnom etikom u stvaranju konkurentnosti poduzeća.

Drugi dio diplomskog rada ima naziv **ETIKA – POJMOVNO ODREĐENJE**, a sastoji se od sljedećih tematskih jedinica: *1) Povijesni razvoj etike, 2) Pojmovno i teorijsko razmatranje etike i morala i 3) Podjela etike*. U prvoj tematskoj jedinici razmatra se povijesni razvoj etike drevnih etičkih vremena do suvremenog shvaćanja etike kroz promišljanja najpoznatijih mislioca tih vremena. U drugoj tematskoj jedinici dane su definicije etike i morala, te njihove međuzavisnosti. U trećoj tematskoj jedinici dan je prikaz osnovne podjele etike, te su opisane najšire prihvaćene podjele etike, kao i teorije i pravci koji su se razvili iz tih podjela.

**POSLOVNA ETIKA** naziv je trećeg dijela diplomskog rada, a sastoji se od: *1) Povijesni razvoj poslovne etike, 2) Pojmovno definiranje poslovne etike, 3) Menadžerska etika, 4) Korporativno upravljanje, 5) Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje i 6) Značaj i uloga poslovne etike*. U prvoj tematskoj jedinici opisan je razvoj poslovne etike kroz povijest. U drugoj tematskoj jedinici prikazane su definicije poslovne etike od različitih autora, opisani su subjekti koji oblikuju poslovnu etiku, objekti poslovne etike, te načela koja određuju provođenje poslovnih aktivnosti. U trećoj tematskoj jedinici sagledavaju se utjecaji interesnih skupina, odnosi unutar organizacije koji su važni za menadžersko upravljanje, te su opisani tipovi menadžmenta u analizi praktičnog ponašanja. Četvrta tematska jedinica definira pojam korporativnog upravljanja i njegov povijesni razvoj, prikazuje modele korporativnog upravljanja, kao i standarde i faktore koji utječu na oblikovanje moralnih standarda. Peta tematska jedinica definira poslovnu etiku u okviru društveno odgovornog poslovanja, kao suvremenog trenda uspješnog razvoja poduzeća. Opisuje se tijek povijesnog razvoja pojma, te opća područja društveno odgovornog poslovanja prikazana hijerarhijskim razinama poduzeća. Prikazuju se osnovni principi društvene odgovornosti poduzeća, te koristi koje društveno odgovorno poslovanje ima na poduzeće, uz prikaz praktičnih primjera društveno odgovornog

poslovanja. Šesta tematska jedinica razmatra važnost poslovne etike u suvremenom poslovanju, kao i međuzavisnost poslovne etike i poslovne uspješnosti.

Četvrti dio diplomskog rada ima naziv **ETIČKO PONAŠANJE, ODLUČIVANJE I UPRAVLJANJE**, a sastoji se od: *1) Etičko ponašanje i etičke dileme, 2) Etičko odlučivanje i 3) Upravljanje poslovnom etikom*. Prva tematska jedinica objašnjava područja etičnog i neetičnog ponašanja, te razine na kojima se pojavljuju etičke dileme. Druga tematska jedinica predstavlja kriterije etičkog odlučivanja – etičke pristupe, kao temeljne čimbenike koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje, te faze u kojima se odvija proces donošenja etičkih poslovnih odluka. Treća tematska jedinica prikazuje temelje etičnog poslovanja, te mehanizme upravljanja poslovnom etikom, s naglaskom na etički kodeks poduzeća.

Peti dio diplomskog rada nosi naziv **VALAMAR RIVIERA D.D.**, a sastoji se od: *1) Osnovni podaci o poduzeću, 2) Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje i 3) Kodeks poslovnog ponašanja poduzeća*. Prva tematska jedinica prikazuje osnovne podatke o djelatnosti i kapacitetu poduzeća, te o načelima na kojima počiva strategija kompanije. Nadalje, prikazuje se dinamika razvoja poduzeća od 1910. godine do danas, misija i vizija poduzeća, organizacijska struktura te dizajn brandova za hotele, ljetovališta i kupališta, kao jedan od čimbenika povećanja turističke ponude. Druga tematska jedinica pojašnjava koji su ključni dionici poduzeća koje karakterizira kontinuirana partnerska komunikacija. Zatim se prikazuje Valamarova ESG strategija održivosti do 2025. čiji ciljevi jesu ulaganja u energetske učinkovitost, obnovljive izvore energije, turističku infrastrukturu, te odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima, kroz različite inicijative i programe ulaganja u zaposlenike, nakon čega su predstavljeni značajni inovacijski i digitalni projekti. Treća tematska jedinica vezana je uz kodeks poslovnog ponašanja poduzeća koji propisuje temeljna obilježja kulture poslovanja.

Eksperimentalno istraživanje šesti je dio diplomskog rada, koji nosi naziv **EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU POSLOVNOM ETIKOM U VALAMAR RIVIERI D.D.**, a koji predstavlja najvažniji dio rada, u kojem se prezentiraju i analiziraju rezultati istraživanja provedeni metodom ispitivanja, kroz opisivanje metodologije istraživanja, područja i vremenskog obuhvata istraživanja. *Prikazuju se istraživački ciljevi i istraživačka pitanja postavljena prilikom izrade anketnog upitnika, kao metode prikupljanja primarnih podataka od menadžera Valamar Riviere d.d. Konkretna rješenja i prijedlozi za unaprjeđenje upravljanja poslovnom etikom u poduzeću dana su u posljednjem dijelu empirijskog istraživanja.*

**ZAKLJUČAK** predstavlja sintezu teorijskih spoznaja i rezultata istraživanja kojima je dokazivana znanstvena hipoteza.

## 2. ETIKA – POJMOVNO ODREĐENJE

Od postanka svijeta ljudi se bave traženjem pravih vrijednosti te vrhovnih autoriteta za što su im bila potrebna pravila ponašanja koja bi regulirala njihove ljudske nagone, te osiguravala društvenu koheziju u počecima tradicionalnog kolektivnog života. Na taj su način počeli razvijati standarde, pravila i kodekse, čija je zadaća bila olakšati pojedinačno i društveno ponašanje. Ovaj dio rada podijeljen je na tri dijela u kojima se teorijski razmatraju pojmovi etike i morala, a ti dijelovi jesu:

1. POVIJESNI RAZVOJ ETIKE
2. POJMOVNA I TEORIJSKA RAZMATRANJA ETIKE I MORALA
3. PODJELA ETIKE

### 2.1. Povijesni razvoj etike

Povijest etike seže još u pradavna vremena, te se veže uz 5. st. pr. Kr., kada započinju etička promišljanja u *antičkoj Grčkoj*. Najveći zagovornici etičkih učenja bili su grčki filozofi Sokrat, Platon i Aristotel, pri čemu se Sokrata koji je među prvima u staroj Grčkoj započeo promišljati o „*onome što je dobro, a što zlo*“, smatra utemeljiteljem etičkih promišljanja. **Sokrat** je smatrao kako se vrlina koja proizlazi iz znanja, može naučiti: „*Ako čovjek zna što je dobro, dobro će i činiti.*“ Sokratov učenik **Platon** smatrao je kako bi vladanje državom trebalo biti prepušteno onima koji su u stanju prepoznati najviše dobro.<sup>3</sup> Platonova učenja povezana su s učenjem o idealnoj državi, zasnovanoj na ideji pravednosti, prema čemu svaki pripadnik staleža obavlja posao za koji je sposoban. Etičkim je idealom smatrao postizanje vrline, koja se zasniva na znanju, težio je „*ideji dobra*“, kao vrhunskoj vrijednosti, a smatrao je kako se ista može ostvariti samo u zajednici, a ne pojedinačnim djelovanjem.<sup>4</sup> **Aristotel** se nije slagao sa svojim prethodnicima, već je smatrao kako je „*ono što čini ljudsko dobro povezano s politikom kao umijećem vladanja, te ekonomijom kao umijećem predviđanja, a dobro samoga znanja povezano je s karakterom čovjeka.*“<sup>5</sup> Aristotel je smatrao kako je usvajanje vrijednosti različito usvajanju znanja, pa prema njemu znanje ne vodi neophodno dobru, čime zastupa tezu o privatnoj imovini koja pripada čovjeku, a koju slijedi zajednička, pri čemu čovjek treba održavati i uvećavati svoju privatnu imovinu poštenim radom i upotrebom moralnih sredstava, na način da izbjegava nanošenje štete drugima i ne upotrebljava nemoralne postupke. Ljudsku djelatnost dijeli na *razumski* (znanje i shvaćanje), *nerazumski* (htijenje i požude) i *etički dio* (hrabrost, pravičnost i umjerenost).<sup>6</sup>

Nakon drevnih etičkih promišljanja slijedi *srednjovjekovna filozofija zapadne Europe*, u razdoblju od 400. do 1400. godine. Period od sredine I. do druge polovice VIII. Stoljeća, obilježilo je *patrističko razdoblje*, u kojem se ističe **Sveti Augustin** kao najvažnija filozofska osoba, koji je tvrdio kako osoba može „*izvršiti radnju za koju ocijeni da je potpuno*

---

<sup>3</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2012., str. 24.

<sup>4</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 27.

<sup>5</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 24.

<sup>6</sup> Ivaniš M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 28.

neopravdana“, odnosno kako ljudska volja daje izbor odabira nečega što intelekt smatra negativnim.<sup>7</sup> Kasni procvat *skolastičke filozofije*, od IX. do XV. st. omogućava Zapadu povratak grčkim filozofskim izvorima. Skolastika razvija svoju filozofsku djelatnost antitezama platonizma i aristotelizma (Eriugena, Roscelin, Anselmo, Albert Veliki, J. Duns Scotus, Toma Akvinski), dok se rasprave o karakteru općih pojmova (*universalia*) razvijaju u okvirima *nominalizma, realizma i konceptualizma*.<sup>8</sup>

U modernoj etici se pronalaze poznata imena filozofa kao što su *Immanuel Kant, Thomas Hobbes, David Hume, Georg Wilhelm Friedrich Hegel i ostali*. Jednu od jačih reakcija šireg spektra je izazvao **Thomas Hobbes** u svom remek-djelu „*Leviathan*“ iz 1651. godine u kojem je naveo tvrdnju nepostojanja krajnjeg, to jest objektivnog dobra. Prema takvom pogledu se uviđa kako su dobro i zlo prirodno povezani u kombinaciji s željama ljudi, tako da ono što ljudi smatraju dobrim će slijediti, dok će izbjegavati ono što smatraju lošim. Prema tome se dobro i zlo odnosi na *želje (preferencije)* osobe kao individualca, tako da ne postoji objektivna dobrotu. Time se implicira kako postoji više vrsta dobara za različite skupine ljudi ili pak pojedince, što kontrira sveobuhvatnom dobru kojem su se „nagnuli“ Aristotel i Sveti Toma Akvinski. Uz to je Thomas Hobbes branio danu varijantu *psihološkog egoizma*, točnije rečeno ideju o tome kako je ljudska priroda sebičnog karaktera i kako ona primarno cilja zadovoljenju osobnih želja. Pošto ta tvrdnja počiva na temelju kako je ljudska priroda sebična, onda se ukazuje kako i pojam objektivnih moralnih načela bez uspostavljanja adekvatnog političkog autoriteta pogrešno koncipiran.<sup>9</sup>

## 2.2. Pojmovna i teorijska razmatranja etike i morala

**Etika** potječe iz grčke riječi „*ethos*“, što u prijevodu znači „običaj, navika, karakter, ozračje“, a upućuje na to „kako valja živjeti, ponašati se, što činiti, kakav biti.“ Slijedom toga, etika predstavlja „sustavno nastojanje kako bi se se čovjekovo individualno i društveno – moralno iskustvo učinilo smislenim na način da se odrede pravila koja će vladati ljudskim ponašanjem.“<sup>10</sup>

Etika je grana filozofije koja logički i sustavno razvija načela koja definiraju što je etično ponašanje, a čime se propituju ciljevi i svrha moralnih postupaka te ocjenjuje moralno ponašanje.<sup>11</sup> Moralno ponašanje podrazumijeva pojedinčev slobodan izbor na specifičan način ponašanja, a zadatak etike je da istražuje postojeću moralnu praksu ljudi s ciljem pronalaska prijedloga za njeno poboljšanje.<sup>12</sup>

Iz prethodno navedene definicije zaključuje se kako je etika „*znanost o moralu*“, tj. „*teorija morala*“, koja objašnjava konstruktivne ljudske radnje i njihovo postupanje u okviru pravila današnjeg društva. Ipak, premda se etika i moral vrlo često izjednačuju, mogu se promatrati i odvojeno, pri čemu se moral određuje kao osobni ili društveni smjerokaz, dok je etika filozofija ili mehanizam tumačenja tog morala, dakle; „*etika predstavlja sustav načela, vrijednosti i*

<sup>7</sup> Harapin, Monika, *Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću Kraš*, Završni rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Rijeka, 2021., str. 16.

<sup>8</sup> *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (15.4.2023.)

<sup>9</sup> Harapin, M., *Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću Kraš*, op.cit., str. 9.

<sup>10</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 29.

<sup>11</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 533.

<sup>12</sup> Ivaniš M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 26.

***normi ponašanja, promatran sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija ispravnoga ili neispravnoga, dobrog ili lošega, te pruža osnovu za vrijednosnu ocjenu ispravnosti i poželjivosti određenih oblika ponašanja.***<sup>13</sup>

#### **Definicije etike:**<sup>14</sup>

- „skup načela moralnoga (ćudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina, ljudskost itd.“;
- „znanost o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u konkretnim ljudskim postupcima u okviru pravila, maksima i civilizacijskih zasada jednoga društva“;
- „filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja“.

**Moral** (prema lat. *moralis*: ćudoredan, moralan) **prikazuje sustav prešutnih društvenih normi koje propisuju način ponašanja u određenoj društvenoj grupaciji, a zasniva se na običajima i opće prihvaćenim načelima za prosudbu postupaka kroz stajalište »dobra« i »zla«.** Moral se povijesno oblikuje, kroz životne uvjete kolektiva, kulturnom tradicijom i religijskim uvjerenjima. Moralno se djelovanje opisuje unutaršnjim uvjerenjima, koji uključuju izbor vrijednosno određenih radnji, emotivne, voljne, te odgojne čimbenike.<sup>15</sup> Pojam morala se u svakidašnjem životu identificira s pojmovima *iskrenosti, ćestitosti, poštenja, pravićnosti, vrlina, svijesti o obvezama i ljudskim dužnostima, pozitivnog stava prema životu, životnoj hrabrosti, osjećaju dužnosti i odgovornosti, poštovanju ljudskog dostojanstva, pozitivnog odnosa prema materijalnim i duhovnim vrijednostima i drugim pozitivnim ljudskim vrlinama.* Moral određuje kriterije djelovanja ljudi i predstavlja konkretan oblik njihova ponašanja, proizlazeći iz ljudske slobode, a reguliran je putem razlićitih pisanih ili nepisanih propisa, ćija pravila nisu apsolutno važeća, i variraju vremenski i prostorno. Kršenje moralnih pravila obićno ne donosi politićke ili ekonomske sankcije, već kod pojedinca mogu izazvati osjećaj grižnje savjesti, prijezira, podsmijeha ili društvenog štrajka.<sup>16</sup>

**Etika i moral** su dva pojma koja su u filozofskom kontekstu često pomiješana da se skoro ne mogu razlikovati, već se koriste kao sinonimi. Prema definiciji, etika je grana filozofije koja se bavi proućavanjem moralnih pitanja i vrijednosti u ljudskom životu, te se kao takva naziva još i filozofijom morala jer istražuje opravdanost i moralnost postupaka i odluka, te razmatra što je dobro ili loše, ispravno ili neispravno. Etićari razvijaju teorije i analiziraju razlićite perspektive kako bi donijeli odluke o moralnim pitanjima. S druge strane, moral se odnosi na konkretne norme i vrijednosti koje određena skupina, društvo ili kultura prihvaćaju kao ispravne i primjenjuju ih u svakodnevnom životu. Dakle, moral nije posebna vrsta djelovanja, već samo posebna vrsta funkcioniranja u kojoj se svaki ljudski ćin vrednuje i postaje moralno određenim ćinom, pa moralisti više naglašavaju *konkretnost i normativnost*, fokusirajući se na primjenu tih moralnih normi u svakodnevnom životu.<sup>17</sup>

<sup>13</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 533.

<sup>14</sup> *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=18496> (15.4.2023.)

<sup>15</sup> *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=41862> (15.4.2023.)

<sup>16</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 33.

<sup>17</sup> Ivaniš M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 31.

### 2.3. Podjela etike

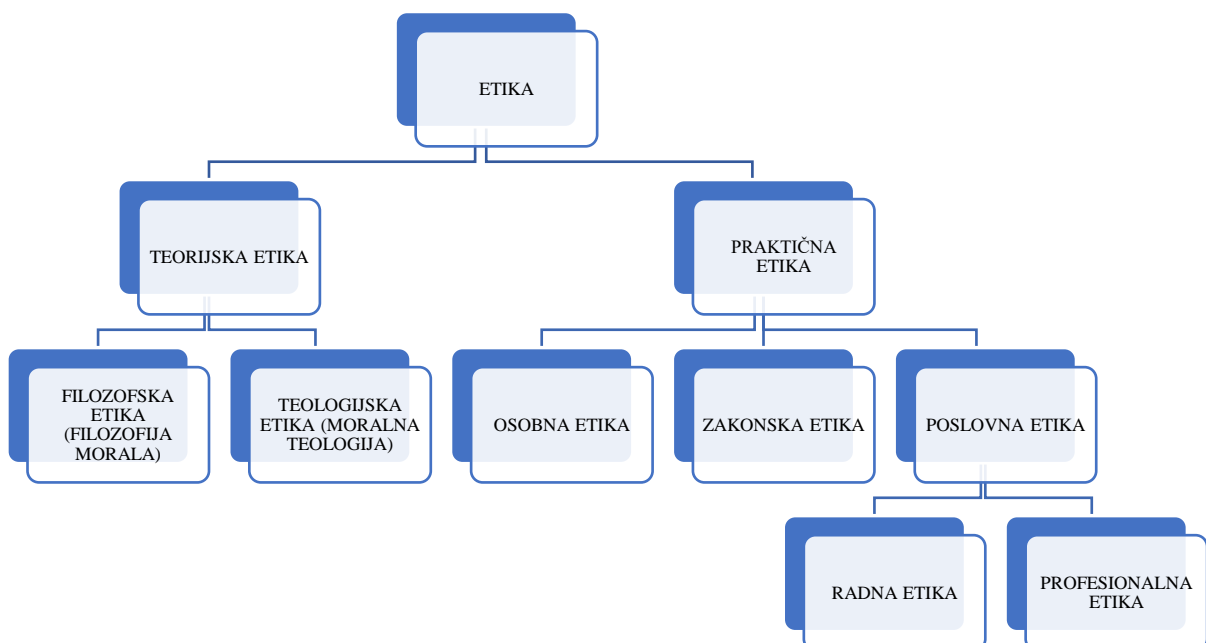
Osnovnom podjelom etika se dijeli na **teorijsku i praktičnu etiku**, pri čemu se teorijska etika dalje dijeli na filozofsku etiku (filozofiju morala), koja istražuje različite etičke solucije koje se koriste u svakodnevnom promišljanju, te na teologijsku etiku (moralna teologija), koja proučava kontekst čovjekova života i postupanja u prema njegovoj vjeri i odnosu prema Bogu.

Praktična etika ima ključnu ulogu u oblikovanju javnog stajališta o sveprisutnim pitanjima etike i morala. Primjenjuje se u formuliranju propisa, uredbi i zakona, te se odnosi na različita područja ljudskog profesionalnog djelovanja kao što su politika, sport, medicina, pravo i menadžment. **Praktična se etika** dijeli na:<sup>18</sup>

- **osobnu etiku** koja proizlazi iz individualnih uvjerenja i habitusa, obiteljskog odgoja, kulture i osobnih stavova;
- **zakonsku etiku** koja utvrđuje okvir osobnoj etici putem normi i standarda reguliranih zakonima;
- **poslovnu etiku** kao dio opće i praktične etike propisuje poštivanje onoga što je dopušteno u poslovnim odnosima, te se dalje dijeli na *radnu etiku* koja obuhvaća skup osobina, stavova i procedura koje se odnose na određeni proces rada, te *profesionalnu etiku* koja uključuje skup pravila o ponašanju članova pojedine profesije.

Osnovna je podjela etike prikazana u shemi 1.

**Shema 1:** Osnovna podjela etike



Izvor: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 34.

<sup>18</sup> Ibidem, str. 34-36.



**Najšire prihvaćena podjela etike** je etika koju čine tri razine, a to su:

1. **Deskriptivna ili opisna etika** – proučava i opisuje moral ljudi, kulture i društva. Osnovna joj je svrha da što relevantnije opiše moralno ponašanje ljudi i njihova moralna uvjerenja, te pruži temeljnu materiju za normativnu etiku. Njenu suštinu čini nastojanje pronalaska odgovora na pitanja „*Koji su izvori morala?*“, „*Što čini narav morala i moralnih iskaza?*“. Deskriptivna etika ne donosi normativne sudove o tome na koji se način čovjek treba ponašati ili kakvi bi ljudi trebali biti, već se umjesto promatranja onoga što bi trebalo biti, bavi istraživanjem i opisivanjem onoga što jest.<sup>19</sup>  
Deskriptivna etika kao filozofska grana koja preispituje načine djelovanja i ponašanja nekog društva dijeli se na:<sup>20</sup>
  - **Moralni relativizam** – etičko stajalište prema kojem su moralne tvrdnje „*istinite samo u odnosu na neki standard ili okvir*“ i da „*sam taj standard ili okvir nije isključivo opravdan*“. Ovdje se posebno ističe **kulturni relativizam** kao oblik moralnog relativizma, koji tvrdi da svaka kultura određuje svoja pravila moralnog ponašanja, što bi značilo kako ne postoji specifičan ili univerzalan moralni standard za sve ljude, već da su moralne istine relativne. Najistaknutiji zastupnik stajališta o nepostojanju univerzalnih moralnih istina je **Bernard Williams**, a od ostalih zagovornika koji dijele isto mišljenje i smatraju kako se moralni standardi razlikuju ovisno o kulturi, istaknuli su se i etnolozi *W. G. Sumner, R. Benedict, M. Mead, Edward Westermarck*, te u Hrvatskoj *Elvio Baccarini*.
  - **Moralni subjektivizam** – vrsta moralnog relativizma prema kojem pojedinac određuje što je moralno ili nije, pa je prema tome moralno mišljenje subjektivno. Prema takvom stajalištu, pojedinac predstavlja glavni izvor moralnog ponašanja, oslanjajući se na svoje osobne stavove i uvjerenja, pri čemu donosi standarde za svoje ponašanje, što znači da ne postoji objektivni standard za moralnost, već da svatko vlada vlastitim subjektivnim pristupom prema moralnim vrijednostima i odlukama.
2. **Normativna ili preskriptivna etika** – bavi se formiranjem i povezivanjem različitih moralnih normi, pravila i vrijednosti društva. Njezina je bit u pružanju smjernica o ispravnom moralnom djelovanju, odgovarajući pritom na pitanja „*Što činiti?*“ i „*Zašto?*“. Želi ponuditi sadržajni koncept i objašnjenje za to kako se treba ponašati i djelovati, te ukazuje na ono što je moralno prihvatljivo. Normativne se etičke teorije dijele u *tri velike skupine*:<sup>21</sup>
  - **Konzekvencijalizam (posljedična etika)** je teorija prema kojoj temelj vrednovanja moralnosti ljudskih postupaka predstavljaju posljedice ljudskih postupaka, principa, karakternih crta i dr., a koje mogu biti dobre ili loše, pa one predstavljaju osnovu za mjerenje etičkih vrijednosti. Jedna od najpoznatijih konzekvencijalističkih teorija je **utilitarizam (etički univerzalizam)** koji naglasak smisla ljudskog života stavlja na činjenje onoga što će dovesti najveće sreće najvećeg broja ljudi.
  - **Deontologija** predstavlja etički pravac koji govori o tome kako etika proizlazi iz dužnosti, obaveza, principa i prava. Svoje odluke deontolozi donose na osnovu univerzalnih vrijednosti koje premašuju vremenska, kulturna i religijska ograničenja i razlike. Ovaj se pravac posebno vezuje s etičkim učenjem

---

<sup>19</sup> Ibidem, str. 38.

<sup>20</sup> Ibidem, str. 39.

<sup>21</sup> Ibidem, str. 39–50.

**Immanuela Kanta** i njegov **kategorički imperativ**, koji ističe važnost unutarnjeg moralnog zakona koji postoji u svijesti svakog pojedinca.

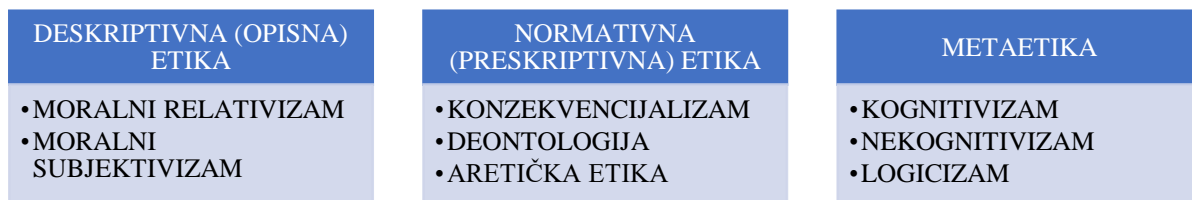
- **Aretička etika (etika vrlina)** predstavlja teoriju koja je usmjerena je na karakterne osobine ljudi, a ne samo na njihova djelovanja. Fokus ove teorije je na tome kakvi bi ljudi trebali biti, a ne samo na to što bi trebali činiti; naglašavajući važnost njegovanja pozitivnih vrlina u ljudskom karakteru. Zagovornici etike vrlina smatraju da je vrednovanje ljudi i njihovih postupaka kroz dimenziju vrlina preciznije i informativnije od vrednovanja postupaka samo kroz dimenziju ispravnog ili pogrešnog.
3. **Metaetika** je dio opće etike i označava posebnu vrstu etike koja se bavi analizom sadržaja moralnih iskaza, te pokušava shvatiti pravu narav morala. Razvila se u analitičkoj filozofiji 20. stoljeća, a cilj metaetike je analizirati značenje moralnih izraza i iskaza kako bi se razumjela njihova jedinstvenost u odnosu na druge jezične iskaze. U okviru metaetike postoje različite *teorije i pristupi*.<sup>22</sup>
- **Kognitivizam** je etički pristup koji naglašava prepoznatljivost moralnih sudova, a unutar kognitivizma razlikuju se **naturalizam**, koji definira „*dobro kao nešto prirodno*“, tj. tvrdi da izrazi poput „*dobro*“ imaju isto realno svojstvo kao i izrazi „*užitak*“; te **intuicionizam**, čije je osnovno polazište da je dobro uvijek dobro i da se ne može definirati, već da ga ljudi intuitivno prepoznaju.
  - **Nekognitivizam** je etički pristup koji odbacuje opciju racionalne spoznaje moralnih pojava, te tvrdi kako u postavljanju moralnih načela, odlučujuću ulogu imaju emocije ili odluke pojedinaca. Ovdje se javljaju dvije teorije; **emotivizam** i **preskriptivizam ili decizionizam**. **Emotivizam** je teorija koja tvrdi da ono što određuje što je dobro ili zlo za pojedinca su njegovi osjećaji odobravanja ili neodobravanja neke vrste djelovanja. Prema **preskriptivizmu** s temeljni kriteriji moralnih sudova pohranjeni u odlukama, a moralni sudovi iskazuju osobnu privrženost načelima.
  - **Logicizam** je etički pristup koji analizira posebne oblike rezoniranja u moralnom svjetonazoru, te pokušava razumjeti dinamiku i oblik moralnih argumenata.

Radi lakšeg razumijevanja, najšire prihvaćene podjele etike i njihove osnovne teorije prikazane u su shemi 2.

---

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

## Shema 2: Proširena podjela etike



Izvor: Kreacija autorice prema: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 38 – 42.

### 3. POSLOVNA ETIKA

Implementacija poslovne etike u današnje poslovanje postaje imperativom uspješnosti poduzeća, iako se zapravo radi o pojmu o kojem se već stoljećima istražuje, i o kojem se vode rasprave. Stoga je treći dio diplomskog rada posvećen konceptu poslovne etike, a sastoji se od pet cjelina:

1. POVIJESNI RAZVOJ POSLOVNE ETIKE
2. POJMOVNO DEFINIRANJE POSLOVNE ETIKE
3. MENADŽERSKA ETIKA
4. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE
5. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE
6. ZNAČAJ I ULOGA POSLOVNE ETIKE

#### 3.1. Povijesni razvoj poslovne etike

Prve naznake poslovne etike u okvirima suradnje etike i ekonomije vežu se uz kraj 60.-ih godina 20. stoljeća, kada se počinju jače izražavati društveni problemi gospodarstva, vezani uz radnička prava na odgovarajuću plaću, zadovoljavajuće uvjete rada i korektnost u poslovnim odnosima. Počinju se istraživati i pitanja vezana uz ekološke probleme, kao što su zagađenje okoline i iskorištavanje prirodnih resursa.<sup>23</sup>

**Razvoj poslovne etike** može se podijeliti u tri faze:<sup>24</sup>

- I. faza** – trajala je do polovice 20. stoljeća, a karakteriziraju ju diskusije teologa i filozofa o poslovnoj etici u okviru pitanja vezanih uz raspodjelu plaća i prava radnika u kapitalističkom društvu;
- II. faza** - započinje 1960.-ih godina, a ističe se globalnim problemima vezanim uz onečišćenje okoline i neučinkovito iskorištavanje prirodnih resursa, kada se počinje pridavati važnost ne samo kvantiteti proizvoda, već i kvaliteti;
- III. faza** – započinje krajem 70.-ih godina 20. stoljeća, što obilježava institucionalizacija poslovne etike, koja se događa uvođenjem kolegija *Etika poslovanja* u sustave visokog obrazovanja, čime poslovna etika postaje predmetom teorijskih i praktičnih istraživanja menadžmenta u SAD-u i zemljama Zapadne Europe. Prva konferencija o poslovnoj etici održana je 1988. godine, kada s radom počinje "*European Business Network*", međunarodna inicijativa koja označuje početak razmjene iskustava znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju.

Poslovna etika 90.-ih godina 20. stoljeća usvajanjem etičkog ponašanja kao bitne vrijednosti svjetskih kompanija postaje dio modernog poslovanja poduzeća, a danas poslovna etika i kultura predstavljaju važan adut u ostvarivanju konkurentskih prednosti poduzeća.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Dujanić, M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu 21(1), 2003., 53-63.; str. 55.

<sup>24</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 21.

<sup>25</sup> Dujanić, M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, op.cit., str. 55.

## 3.2. Pojmovno definiranje poslovne etike

Nakon prikaza povijesnog razvoja poslovne etike, potrebno je definirati i opisati pojam poslovne etike, kako bi se dalje moglo nastaviti s objašnjenjem subjekata koji oblikuju poslovnu etiku, a koji djeluju u okvirima objekata poslovne etike, koji su povezani s poslovnim djelatnostima, u kojima subjekti trebaju djelovati na način da slijede načela poslovne etike, što će biti prikazano u dijelu koji se bavi pitanjima subjekata, objekata i načela poslovne etike.

Globalizacijski procesi suvremenog društva stvaraju tržišta čiji je imperativ stvaranje konkurentske prednosti, odmičući se pritom od zastarjelih metoda čiji je cilj bilo isključivo maksimiziranje dobiti i veći rasta poduzeća. Suvremena poduzeća teže stvaranju konkurentske prednosti kroz ostvarivanje ciljeva koji zadovoljavaju sve interesno-utjecajne skupine, kroz povećanje razine zadovoljstva kupaca i zaposlenika, za što su im potrebna jasna načela poslovanja i težnja ostvarivanju rezultata na društveno odgovoran i prihvatljiv način. Na taj se način, suradnjom etike i ekonomije, razvio pojam poslovne etike.

### Definicije poslovne etike:

- „Poslovna etika se može okarakterizirati kao primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu, pri čemu se primjenjuje na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateških odluka do ponašanja prema kupcima i dobavljačima.“<sup>26</sup>
- „Poslovna se etika se može odrediti i kao sustav temeljnih vrijednosti i pravila individualnog, organizacijskog i društvenog ponašanja vezanog za poslovanje i za ostvarivanje njegovih ciljeva, te za prosudbu posljedica poslovnog ponašanja i odlučivanja za druge sudionike u poslovnoj okolini.“<sup>27</sup>
- „Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka. Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. To obuhvaća davanje istinitih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima, kao i fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj.“<sup>28</sup>
- „Poslovna etika (eng. business ethics) vrsta je etike koja se referira na etičke norme i vrijednosti pojedinca koje su općeprihvaćene, zatim primjenu tih standarda na gospodarske sustave i organizacije. Etika se može odnositi i na ulogu vođe u društvu uopće, te načine vođenja posla, odnosno jesu li u skladu s etičkim načelima.“<sup>29</sup>
- „Poslovna se etika može opisati kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Poslovna etika zaseban je dio etike koji podrazumijeva primjenu etičkih i moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju, a primjenjuje se na sve aspekte poslovnog ponašanja, od donošenja strateških odluka, do ponašanja prema kupcima, dobavljačima i drugim dionicima. Postoji kako bi se izbjegle štete kao nedostatak etičnosti poslovnih odluka, te kako bi se poslovanje u određenom prostoru i vremenu sa krajnjom svrhom i ciljem u zamjenu za nešto, odvijalo u skladu s prirodom, obavljajući poslove sa drugima

<sup>26</sup> Aleksić, A., *Poslovna etika-element uspješnog poslovanja*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu 5(1), 2007., 419-429., str. 421.

<sup>27</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 534.

<sup>28</sup> Gregorić, M., *Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru*, *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo* 5(2), 2015., 7-21., str. 8.

<sup>29</sup> Nedović, M., Mađarac Mrvica, S., Dizdar, A., *Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici*, *SKEI-međunarodni interdisciplinarni časopis* 3(2), 2022., 30-42., str. 32.

i preko drugih na istinski etičan način ostvarujući korist za sebe i za druge. Poslovati u skladu s prirodom znači poslovati najekonomičnije, uz najmanji utrošak energije, minimalnu entropiju i ekološki trošak, a to znači poslovati etično.“<sup>30</sup>

- „Poslovna je etika vezana uz interakciju, koja ima za svrhu ne samo uspješno obaviti zadatak koji radimo za drugoga, već tako obaviti zadatak da i druga strana kompenzira neku našu potrebu. Poslovna etika u startu zahtijeva dvostruko zadovoljavanje ciljeva i potreba. Poslovni subjekt, da bi bio etičan, treba realizirati ciljeve i potrebe drugoga i biti pošten i etičan u tome, kao što mora biti pošten i etičan spram samoga sebe.“<sup>31</sup>

### 3.2.1. Subjekti, objekti i načela poslovne etike

Etički standardi i vrijednosti društveno odgovornog ponašanja uključuju svakog pojedinca unutar organizacije, utječući na njegove stavove, norme i uvjerenja. Svaki zaposlenik ima vlastiti etički standard koji će utjecati na njegov način donošenja odluka i ponašanja u poslovnom okruženju. Taj okvir etičkog odlučivanja oblikuje se kroz moralni razvoj pojedinca, njegovo obrazovanje, odgoj, iskustva i vrijednosti koje prihvaća. Na organizaciju, osim unutarnjih subjekata djeluju vanjske interesne skupine, poput države, kupaca, dobavljača, investitora, nevladinih organizacija, medija i društva općenito, a koje mogu uvelike utjecati na standarde etičnosti ili društvene odgovornosti organizacije.<sup>32</sup>

#### Subjekti poslovne etike jesu:<sup>33</sup>

- **Pojedinac** kao fizička osoba koja sudjeluje u poslovnom okruženju subjekt je etike jer ima svoj moralni identitet, pa time snosi i odgovornost za svoje postupke. Njegova osobna etika, vjerovanja i vrijednosti kreiraju način na koji se ponaša u poslovnim prilikama. Na pojedinca, u oblikovanju etičkih odluka u poslovnim prilikama mogu utjecati njegova vjera, razum, socijalna etika i nauk crkve.
- **Pravna osoba** (trgovačko društvo ili ustanova) subjekt je etike jer se bavi provođenjem dopuštenih djelatnosti, a svojim poslovnim aktivnostima utječu na okoliš, društvo i zajednicu. Organizacije nastoje postići pozitivan utjecaj implementiranjem etičkih normi i odgovornim poslovanjem prema svim interesnim skupinama (djelatnicima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima i društvu u cjelini).
- **Poslovna kultura i procesi rada** imaju važnu ulogu unutar organizacije u formiranju etičkog ponašanja. Na moralnu odgovornost pojedinca i njegove postupke unutar organizacije mogu utjecati interni procesi rada, standardi i norme koji se u tom trenutku primjenjuju unutar organizacije.
- **Okruženje** poslovne etike podrazumijeva prirodan okoliš, regionalnu i lokalnu samoupravu, te svi pojedinci, pravne osobe i njihovi procesi rada, kao i drugi subjekti koji su odgovorni društvu u cjelini.

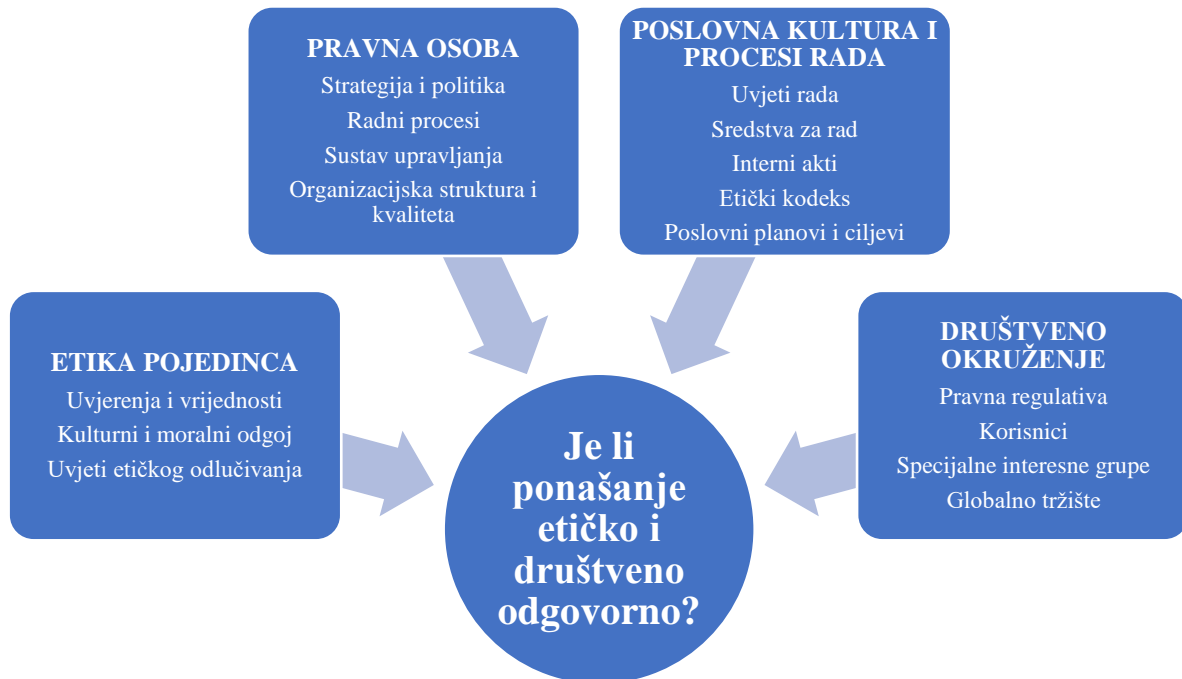
<sup>30</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 68.

<sup>31</sup> Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 8.

<sup>32</sup> Sabljak, M., *Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika javne ustanove NP Plitvička jezera*, Završni rad, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2019., str. 9.

<sup>33</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 44.

### Shema 3: Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje



Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Rijeka, 2012., str. 45.

Iz sheme 3 vidljivo je kako svaki od četiri prethodno navedena subjekta ima značajan utjecaj na oblikovanje poslovne etike i društvene odgovornosti; pojedinačno i skupno.<sup>34</sup> Ključni aspekti oblikovanja poslovne etike od strane svakog subjekta i njihovih odgovornosti jesu: **pojedinač**, kao individua svojom etikom, moralnim standardima, uvjerenjima i vrijednostima, a zatim odlukama i postupcima usmjerenim ka etičkim načelima može pridonijeti pozitivnom poslovnom okruženju; **pravna osoba** uključuje etičke kodekse i pravila koje svaka organizacija i poduzeće donosi, a čime regulira ponašanje svih zaposlenika i članova poslovnog subjekta; **poslovna kultura i procesi rada** imaju važnu ulogu u formiranju etičkih vrijednosti i normi, na način da postupci rada, kao i interni procesi poslovanja trebaju biti regulirani prema moralnoj odgovornostima i standardima etičkog odlučivanja, u svrhu postizanja ciljeva organizacije. Što se tiče **okruženja**, organizacije trebaju svoj fokus staviti na potrebu i težnju ka održivim praksama poslovanja, a sve u cilju povećanja svjesnosti štetnog utjecaja i zaštite društva i okoliša.<sup>35</sup>

**Objekti** poslovne etike uključuju sve djelatnosti i poslovne subjekte koje posluju u funkciji gospodarstva (*oikosa*) i čine različite kategorije poslovnih aktivnosti, a koje su posebno propisane u poslovnim odnosima.<sup>36</sup>

<sup>34</sup> Ibidem, str. 45.

<sup>35</sup> Sabljak, M., *Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika javne ustanove NP Plitvička jezera*, op.cit., str. 8.

<sup>36</sup> Ivaniš M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 73.

Poslovna etika se može promatrati na nacionalnoj, internacionalnoj ili globalnoj razini. Prema tome karakteristične su **četiri razine** a to su *mikro, mezo, makro i globalna*.<sup>37</sup>

**Tablica 1:** Razine poslovne etike

MIKRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijske jedinice na najnižem nivou</li> </ul>
MEZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unutar poduzeća</li> <li>• Strategijske poslovne jedinice</li> <li>• Centri odgovornosti</li> <li>• Odjeli</li> <li>• Funkcije</li> </ul>
MAKRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzeće</li> <li>• Korporacijski nivo</li> </ul>
GLOBALNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poduzeća u globalnoj ekonomiji</li> </ul>

Izvor: Dujanić, M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu 21(1), 2003, 53-63; str. 56.

U tablici 1. prikazano je kako se na **mikro razina** (razina poduzeća) istražuju postupci i odluke svakog pojedinca, organizacija i poslovnih subjekata u okviru njihovih vrijednosnih stavova, unutarnjih procesa i odluka, a koji su vezani uz odnose prema zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i lokalnoj zajednici. **Mezo razina** je razina djelatnosti poduzeća, a objedinjuje sektor ili industriju u kojoj posluju organizacije. Na ovoj razini, poslovna etika fokusira se na etička pitanja o internoj i eksternoj odgovornosti organizacija, te specifičnim etičkim izazovima pojedine djelatnosti, kao i međusobni utjecaj organizacija unutar sektora. **Makro razina** je razina nacionalnog gospodarstva, koja se bavi promatranjem društvenog konteksta u kojem posluju organizacije. Karakterističnost makro razine se ogleda u usmjeravanju ka širim pitanjima poslovne etike, kao što su se zakonodavni okvir, zakoni, porezi, zaštita potrošača i radnih prava. **Globalna razina** uključuje globalni kontekst poslovanja i međunarodne odnose. Na ovoj razini, poslovna etika sagledava se sa šireg područja, te se suočava s pitanjima svjetske trgovine, internacionalne suradnje i komunikacije, zaštite okoliša na globalnoj razini i utjecajem koji multinacionalne korporacije imaju na različite kulture i društva.<sup>38</sup>

### Načela poslovne etike

Kako bi se poduzeću olakšalo poslovanje i provođenje poslovnih aktivnosti prema etičkim standardima i pravilima, potrebno je definirati načela koja će usmjeravati provođenje poslovnih aktivnosti, i opisivati načine primjene etike u poslovnim radnjama.

<sup>37</sup> Gluhaković, T., *Etička načela i principi poslovanja*, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2021., str. 12.

<sup>38</sup> Sabljak, M., *Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika javne ustanove NP Plitvička jezera*, op.cit., str. 11.



Neka od **načela poslovne etike** jesu:<sup>39</sup>

1. **Načelo svrhe** naglašava značaj namjera i ciljeva kojima se teži u poslovanju, pri čemu je potrebno odvojiti svrhu od ciljeva poslovanja, zbog toga što se ciljevi mogu konkretizirati, dok je svrha sadržana u etičkim vrijednostima poslovnog subjekta, a etika predstavlja dio svrhe poduzeća.
2. **Načelo ponosa** naglašava bitnost samopoštovanja, vjere u samoga sebe i snage da se postupi ispravno, kao i osjećaja zadovoljstva i ponosa koji se javljaju nakon postignuta uspjeha u određenoj aktivnosti etičkog poslovanja.
3. **Načelo strpljenja** - objašnjava važnost shvaćanja kako za svaku aktivnost određenog procesa postoji vremenska komponenta kojom je ista uvjetovana. Potrebno je izbjegavati osjećaj nestrpljivosti, koji može dovesti do loših odluka i štetnih djelovanja, te promišljati na ispravan, održiv i pažljiv način, čak i ako takav iziskuje više vremena i truda.
4. **Načelo perspektive** potiče sposobnost percipiranja i sagledavanja šire slike, nevezano uz situaciju u kojoj se pojedinac ili poslovni subjekt nalazi. Takvim se pristupom i razmatranjem problema, uzroka i posljedica, postiže smirenost uma kojim se postiže jasnija slika i svrha života.
5. **Načelo upornosti** ističe poželjnost u nastojanju da se određeni posao ili aktivnost izvrši unatoč zaprekama, pod uvjetom etičke ispravnosti i opravdanosti.

### 3.3. Menadžerska etika

Poseban dio poslovne etike čini menadžerska etika, koju karakterizira velika složenost pri koncipiranju i obavljanju poslovnih aktivnosti, a posebice pri donošenju odluka, gdje se menadžeri suočavaju s brojnim etičkim dilemama, za čije rješavanje su im potrebni propisani standardi ponašanja kao vodilje u obavljanju poslova na uspješan način.

Menadžerska etika predstavlja temeljni dio poslovne etike te daje pregled moralnih standarda i vrijednosti koje menadžeri upotrebljavaju prilikom vođenja poslovanja i donošenja poslovnih odluka. Odgovornost menadžera u pogledu planiranja, organiziranja i kontroliranja poslovnih aktivnosti u organizacijama njihova je primarna zadaća, a važnost utjecaj njihovih odluka ogleđa se u cjelokupnom poslovnom subjektu i njegovoj okolini. Menadžerska etika uključuje sustav temeljnih vrijednosti i moralnih načela koje menadžeri koriste pri donošenju poslovnih odluka, a što uključuje promišljanje o etičkim učincima svake donesene odluke, procjenu ispravnosti provedenih postupaka, te ocjenu širih učinaka odluka na ostale aktere poslovne i društvene okoline. Značaj menadžerske etike počiva na utjecaju koji ima u pogledu unaprjeđenja poslovanja organizacije, uspostavljanju povjerenja s dionicima, te može značajno doprinijeti održivom i odgovornom poslovanju.<sup>40</sup>

Menadžerska etika je vrlo kompleksan sustav, a sam menadžment mora zadovoljiti različite interese, koji su prikazani na shemi 4:

---

<sup>39</sup> Sabljak, M., *Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika javne ustanove NP Plitvička jezera*, op.cit., str. 13.

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 534.

#### Shema 4: Menadžerska etika i interesi klijenata



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 537.

Iz sheme 4 vidljivo je kako na menadžersku etiku utječu različite interesne skupine, kao što su *dioničari*, u cilju maksimizacije profita i dividendi; *potrošači* koji žele da su im zahtjevi udovoljeni, a da pritom dobiju visoku kvalitetu proizvoda uz niske cijene i visoku pouzdanost; *organizacija* koja želi osigurati konkurentan položaj na tržištu, rast i razvoj, uz prepoznatljivost brenda kroz dobar imidž; *društvo* očekuje razvoj i unaprjeđenje zajednice, očuvanje okoliša, povećanje zaposlenosti, a *zaposlenici* zadovoljavanje svojih osobnih potreba kroz osiguranje više kvalitete života i njihove sigurnosti.

#### Odnosi koji se smatraju iznimno važnima za menadžere:<sup>41</sup>

- 1. Odnos organizacije prema zaposlenicima** – Upravljanje ljudskim potencijalima unutar poslovnog subjekta menadžerska je odgovornost. Ti procesi uključuju zapošljavanje i otpuštanje, osiguravanje odgovarajućih radnih uvjeta, uvažavanje privatnosti i dostojanstva zaposlenika, te pružanje jednakih mogućnosti za napredovanje.
- 2. Odnos zaposlenika prema organizaciji** – Odgovornost zaposlenika prema organizaciji ogleda se u ispunjavanju njihovih radnih obaveza, što uključuje poštivanje tajnosti i povjerljivosti podataka, izbjegavanje sukoba interesa, te predanost i privrženost organizaciji.
- 3. Odnos organizacije prema interesno – utjecajnim skupinama** – Organizacije čine dio šireg društvenog kolektiva i imaju obavezu ispunjavanja odgovornosti prema

<sup>41</sup> Ibidem, str. 538.

različitim interesnim skupinama poput potrošača, konkurenata, dioničara, dobavljača i sindikata.

U analizi praktičnog ponašanja i etike menadžmenta mogu se uočiti **tri tipa etike**, a svaki od ovih tipova etike u menadžmentu ima svoje posljedice na organizaciju, zaposlenike, društvo i okoliš.<sup>42</sup>

1. **Moralan menadžment** – onaj koji u svom odlučivanju i ponašanju poštuje etička načela i pravila, a unutar etičkih standarda i okvira želi ostvariti poštene i pravedne odnose. Usmjeren je na donošenje dobrobiti ne samo organizacije, već cijelom društvu, kao i interesno-utjecajnim skupinama. Ponašanje se temelji na nizu akcija, odluka i ponašanja, te preispitivanju istih jesu li dobre i pravedne za organizaciju i sve uključene strane. Takav je tip menadžmenta u suvremenom poslovanju nužan zbog važnosti uzimanja u obzir osim vlastitih interesa, i interese svih uključenih u poslovni proces.
2. **Amoralan menadžment** – stil menadžmenta koji se ne može okarakterizirati ni kao moral, ni nemoralan, već zanemaruje svjesno uključivanje etike u odlučivanje i poslovno ponašanje. Razlikuju se dva tipa:
  - *namjerno amoralan* – menadžeri svjesno zanemaruju i isključuju etičke aspekte iz odlučivanja jer smatraju kako su opća etička načela prikladnija za primjenu u drugim područjima života, umjesto u poslovnom okruženju.
  - *nenamjerno amoralan* – menadžere karakterizira manjak ili potpuni izostanak osjetljivosti na moralne posljedice određenih odluka ili ponašanja.
3. **Nemoralan menadžment** – tip menadžmenta koji ne implementira etička načela u odlučivanju i poslovanju, te kontinuirano odbija i suprotstavlja se njihovoj primjeni. Profit i dobitak poduzeća su isključivi interesi ovakvog tipa menadžmenta, bez obzira na sredstva i moralne implikacije ili štete koje bi takve odluke mogu uzrokovati pojedincima, grupama ili društvu u cijelosti.

### 3.4. Korporativno upravljanje

Korporativno se upravljanje odnosi na prakse i postupke kojima se osigurava da poduzeće posluje na način da ispuni svoje ciljeve odgovarajućim postupcima i kontrolama kako bi se osigurala ravnoteža svih interesno – utjecajnih skupina, što je ključna odrednica održivog poslovanja. Ova cjelina daje uvid u koncept korporativnog upravljanja te standarde i etička načela kojih bi se poduzeća trebala pridržavati u svojim poslovnim aktivnostima.

Važnost korporativnog upravljanja ogleda se u davanju usmjerenja korporacijama u cilju poboljšanja poslovanja i stjecanja profita. Posebno je naglašena značajnost korporativnog upravljanja kod organizacija odvojene vlasničke i upravljačke strukture poput dioničkih društava otvorenog sustava upravljanja, a pravilima takvog upravljanja omogućuje se zaštita

---

<sup>42</sup> Ibidem, str. 539.

interesa dioničara i ostalih poslovnih subjekata. U interesu svih korporacija trebala bi biti čim veća zaštita interesa poslovnih subjekata, a sve u cilju stvaranja boljeg tržišnog ugleda, kao poželjnog čimbenika u privlačenju novih investicija i stvaranju konkurentske prednosti. Korporativno upravljanje ima za cilj poboljšati transparentnost, odgovornost i odgovarajuću upravu u korporacijama kako bi se osigurala njihova održivost i uspješnost na tržištu, te zaštita interesa svih relevantnih dionika, uključujući dioničare, zaposlenike, dobavljače, kupce i društvenu zajednicu. Korporativno upravljanje može se definirati na različite načine, ovisno o kontekstu i perspektivi, kao glavnu definiciju može se izdvojiti: „**Korporativno upravljanje zapravo znači usavršavanje kvalitete upravljačkog sustava, a njegovi su važni elementi etika i odgovornost, kako vlasnika tako i investitora, regulatorskih tijela, ali i šire javnosti.**“, a neke od drugih *definicija korporativnog upravljanja uključuju*:<sup>43</sup>

- Korporativno upravljanje „predstavlja sustav kojim se korporacije vode i kontroliraju. Struktura korporativnog upravljanja određuje raspodjelu prava i odgovornosti između različitih sudionika u organizaciji - odbora, menadžera, dioničara i ostalih zainteresiranih strana – i propisuje pravila i procedure za donošenje odluka.“ (OECD, 2005.)
- Korporativno upravljanje predstavlja „način na koji financijski dobavljači korporacijama osiguravaju povrat njihovih investicija.“
- Korporativno upravljanje se može objasniti kao „sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njen dugoročni opstanak i prosperitet“.

Povijest korporativnog upravljanja veže se uz nastanak modernih korporacija u prošlom stoljeću, što je dovelo do širenja tržišta kapitala i velikog broja dioničkih društava na burzama. Veću potrebu za djelotvornim korporativnim upravljanjem stvorilo je naglo širenje korporacija, a kojim bi se omogućilo racionalno i savjesno rukovođenje kompanijama, koje bi štutilo interese dioničara. Kroz različite povijesne faze, korporativno upravljanje je kroz razne povijesne periode doživjelo značajne promjene kako bi se bilo spremno nositi s izazovima i situacijama nadolazećeg vremena.

Europu nakon Drugog svjetskog rata karakterizira nacionalizacija poduzeća koja mijenja vlasničku strukturu i dovodi do značajnih promjena u dotadašnjem načinu upravljanja poduzećima. Razdoblje od 1950. do 1970. godine bilježi porast financijskih institucija, a značajna tema korporativnog upravljanja postaje funkcija dioničara i njihovih prava.

Kraj 80.-ih i početkom 90.-ih godina vezuje se uz nepravilnosti financijskih izvještavanja, što je dovelo do skandala i naglašavanja potrebe za transparentnošću korporativnog upravljanja, u pogledu implementacije strožih pravila i standarda u svrhu zaštite interesa dioničara. Krajem devetnaestog i početkom dvadesetog stoljeća povećava se broj dioničkih društava na burzama, a prve korporacije nastaju upravo u SAD-u i Velikoj Britaniji.<sup>44</sup> Danas se važnost korporativnog upravljanja ogleda u osiguravanju održivosti i uspjeha poduzeća, što zahtijeva kontinuirani razvitak kako bi se na adekvatan način moglo nositi s iskušenjima i zahtjevima koje moderno poslovno okruženje donosi. Glavni cilj korporativnog upravljanja je osiguranje poslovanja koje će se temeljiti na društveno odgovornom i etičkom poslovanju, a pritom podržavati interese svih dionika.

---

<sup>43</sup> Dropulić Ružić, M., *Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima-slučaj Hrvatske*, Ekonomska misao i praksa (1), 2011., 171-201., str. 174.

<sup>44</sup> Dropulić Ružić, M., *Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima-slučaj Hrvatske*, op.cit., str. 173.

Razvoj korporativnog upravljanja može se sagledavati u teorijskom i praktičnom pogledu, a razvoj teorijske misli biti će prikazan u tablici 2 u nastavku.

**Tablica 2:** Povijesni razvoj teorijske misli korporativnog upravljanja

GODINA	AUTORI	ZNAČENJE
1776.	Adam Smith - „Bogatstvo naroda“ -	„Direktori se ne mogu brinuti i upravljati poduzećem kao samo vlasnici.“
1932.	Adolf Berle i Gardiner Means - „The Modern Corporation and Private Property“	Novo shvaćanje korporacija i privatnog vlasništva, početak razvoja teorije o korporativnom upravljanju.
1996. – 2003.	Yermack, D., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A, Gompers, O., Ishii, J., Matrick, A.	Značajan doprinos razvoju znanstvenih dostignuća o korporativnom upravljanju.
2003.	Gillan, Hartzell i Starks	Proučavanje veza između industrija, mogućnosti ulaganja i strukture korporativnog upravljanja.
2005.	Nelson	Proučava vezu između uspješnosti poduzeća, obilježja odbora i promjena u praksi korporativnog upravljanja.
2006.	Black, Jang i Kim	„Na praksu korporativnog upravljanja utječu zakonske odrednice kao i čimbenici industrije, veličina poduzeća i rizici poduzeća.“
2007.	Doige, Karolyi i Stulz	Proučavaju utjecaj financijske i ekonomske razvijenosti države na korporativno upravljanje i njihova povezanost.
2009.	Chhaochharia i Laeve	Proučavaju utjecaj razine upravljačke strukture na vrijednosti poduzeća (tržište „nagrađuje“ poduzeća koja su spremna usvojiti (nove) upravljačke odrednice mimo već zadanih zakonom).

Izvor: Kreacija autorice prema: Dropulić Ružić, M., *Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima-slučaj Hrvatske*, Ekonomska misao i praksa (1), 2011., 171-201., str. 173.

### Modeli korporativnog upravljanja:<sup>45</sup>

- 1. otvoreni (angloamerički sustav)** je karakterističan za SAD, Veliku Britaniju i Australiju, a stremi ka usklađivanju interesa menadžmenta poduzeća i ulagača, uključujući sadašnje i buduće dioničare. Takav sustav obilježava raspršeno vlasništvo što znači da tvrtke imaju veliki broj dioničara koji posjeduju manje udjele. Ključni problem ovog sustava je pitanje ostvarivanja ciljeva menadžmenta i interesa dioničara

<sup>45</sup> Ibidem, str. 176.

na štetu efikasnosti i profitabilnosti. U ovakvom sustavu postoji rizik donošenja odluka od strane menadžmenta koje služe isključivo vlastitim interesima.

2. **zatvoreni (europsko-kontinentalni) sustav** je karakterističan za zemlje kontinentalne Europe i Japana. U ovom sustavu postoji velik broj odnosa koji diktiraju utjecaj različitih interesnih skupina na postavljanje ciljeva i nadzor nad provedbom poslovne politike. Vlasništvo je koncentrirano, što znači da nekoliko glavnih dioničara ima veći udio u vlasništvu tvrtke. Ključni problem ovog sustava je postizanje balansa između interesa većinskih vlasnika i drugih interesnih skupina (zaposlenici, lokalna zajednica, dobavljači itd.), a koji mogu štetiti interesima manjinskih dioničara.

Korporativno upravljanje podrazumijeva skup različitih odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara te interesno-utjecajnih skupina. U takvim se odnosima teži kreiranju ciljeva i načinima njihova postizanja, a sve u svrhu osiguravanja ravnoteže poslovanja svih zainteresiranih skupina, te odgovornog, transparentnog i učinkovitog poslovanja korporacija. S tom svrhom postoje i djeluju **mehanizmi korporativnog upravljanja**:<sup>46</sup>

1. **interni** – *odbor direktora* (ključni organ korporacije u nadzoru i upravljanju poslovanjem), *naknade menadžmentu* (definiranje i odobravanje adekvatnih naknada za menadžment), *koncentracija vlasništva* (disperzirani ili koncentrirani način vlasništva koji može utjecati na kontrolu i odlučivanje u korporaciji), *odnos s interesno-utjecajnim skupinama* (osiguravanje transparentnih i odgovornih odnosa);
2. **eksterni** - *tržište za korporativnu kontrolu* (tržišni mehanizam s ciljem poticanja korporacija u postizanju boljih rezultata), *zakonodavni i regulatorni okvir* (pravni propisi koji osiguravaju pridržavanje etičkih standarda i utječu na oblikovanje ponašanja korporacija), *zaštita manjinskih dioničara* (zakoni i propisi koji osiguravaju jednakost štiteći prava i interese manjinskih dioničara) i *konkurentna regulacija* (sprječavanje zloupotrebe vlasti od strane korporacija i osiguranje zaštite potrošača).

### 3.4.1. Standardi korporativnog upravljanja i etička načela

Pored posjedovanja standarda korporativnog upravljanja poput suvremenih tehnoloških procesa proizvodnje, modernih informacijskih sustava, razvijene distributivne i prodajne mreže, uvažavanje novih tehnološko – informacijskih promjena, moderna poduzeća trebaju oblikovati standarde u okviru moralnih vrijednosti koje čine temelj svake poslovne aktivnosti.<sup>47</sup>

**Moralni standardi** čine okosnicu u oblikovanju etičkog ponašanja poslovnog okruženja, čineći temelj na kojem se gradi moralni okvir, usmjeravanjem pojedinaca i organizacija ka odgovornom i poštenom poslovanju čine temelj gradnje moralnog okvira. Moralni standardi mogu biti propisno i zakonski određeni, međutim, podrazumijevaju i osobne vrijednosti i etička načela, koji premašuju zakonske okvire također obuhvaćaju i vrijednosti koje nadilaze zakonske kriterije, kao što su naklonjenost pojedinaca određenom ponašanju i ljudskim motiva za neko ponašanje. Mogu se podijeliti na:<sup>48</sup>

---

<sup>46</sup> Ibidem, str. 177.

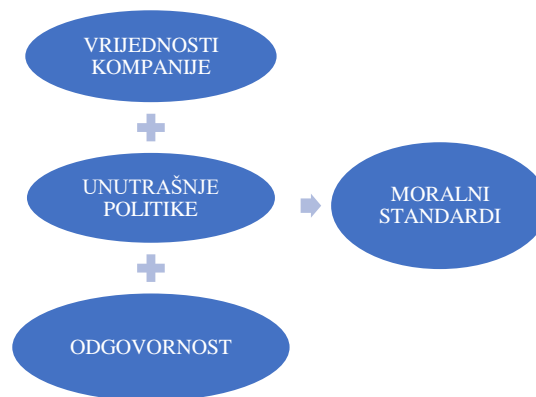
<sup>47</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 73.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 74.

- 1. standardi u okviru zakonskih propisa** – minimalni obvezujući standardi koji uređuju poslovanje na način da slijede propisane zakone i norme s ciljem sprječavanja pravnih posljedica. Pitanje koje se postavlja kod takvih standarda jest „*kakvi oni trebaju biti, trebaju li se poštovati ili ne, i zašto?*“
- 2. standardi u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona** – odnose se na standarde koji uključuju osobne vrijednosti, a koji premašuju zakonske zahtjeve. To uključuje pitanja poput poštenog poslovanja, brige za zaposlenike, zaštite okoliša i doprinosa zajednici.
- 3. standardi u okviru religije** – takvi standardi mogu pružiti smjernice i vrijednosti koje upravljaju poslovnim odlukama i ponašanjem, te također poticati moralnu svijest i odgovornost.

Važno je napomenuti kako su moralni standardi autonomni, te ih osoba prihvaća svojevrijedno, no smatraju se značajnijim od drugih pravila ljudskog ponašanja, zbog svoje osobite težine. Moralni razvoj pojedinca, menadžmenta i društva ima dugoročan utjecaj na poslovnu kulturu, reputaciju i uspjeh organizacije, a kod formiranja i provedbe moralnih standarda od presudne su važnosti osobna etika i moralna svijest menadžmenta i zaposlenika. Osnovu moralnog razvoja pojedinca, menadžmenta i društva predstavlja način na koji se moralni standardi određuju, analiziraju, prihvaćaju i zadržavaju, ili napuštaju, a kao takvi moraju uključivati vrijednosti kompanije, unutrašnje politike, te odgovornost prema životnoj sredini i zajednici, investitorima i interesnim skupinama, što je prikazano shemom 5.<sup>49</sup>

**Shema 5:** Prikaz vrijednosti moralnih standarda



Izvor: Kreacija autorice prema: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 74.

<sup>49</sup> Ibidem, str. 74.

## Faktori koji utječu na korporativno upravljanje

Rezultati istraživanja poslovne etike i čimbenika koji imaju utjecaj na etičko vođenje korporativnog poslovanja i etičku provedbu poslovnih aktivnosti iz 2005. godine, pokazali su kako na etičko vođenje utječu faktori kao što *su zaštita brenda i reputacije, povjerenje i lojalnost potrošača, povjerenje investitora i odobravanje javnosti, te mišljenje kako je etičko vođenje ispravna stvar*. Na provođenje poslovnih aktivnosti utječu skandali u korporaciji, konkurencija na tržištu, zahtjevi investitora, pritisak potrošača i globalizacija.<sup>50</sup> Osnovni faktori iz vanjskog okruženja koji utječu na oblikovanje korporativnih moralnih standarda biti će prikazani na shemi 6:

**Shema 6:** Vanjski faktori koji utječu na oblikovanje korporativnih moralnih standarda



Izvor: Kreacija autorice prema: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 76.

Za učinkovito i kvalitetno poslovanje svakog poslovnog subjekta, te njegovo održavanje na globalnom tržištu, neovisno o njegovoj veličini ili tržišnom udjelu, neophodno je poštivanje etičkih načela i moralnih standarda. U stvaranju lojalnosti potrošača, izgradnji imidža i održivosti poslovanja, nužni su etički principi. Naglašava se važnost svjesnosti koju bi trebali imati uspješni menadžeri u pogledu važnosti etičkog vođenja poslovanja i odgovornosti prema svim dionicima, uključujući zaposlenike, klijente, dobavljače, dioničare i zajednicu. U procesu korporativnog upravljanja važno je ugrađivanje moralnih standarda i načela kako bi se postiglo stvaranje etičke kulture unutar organizacije, koja potiče odgovorno i pošteno ponašanje. Kroz poštivanje *temeljnih poslovnih načela*, organizacije zagovaraju društvenu odgovornost, transparentnost, pravičnost i održivost, što je ključno za dugoročni uspjeh. **Ta načela jesu:**<sup>51</sup>

1. Sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima;
2. Zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja;

<sup>50</sup> Ibidem, str. 76.

<sup>51</sup> Ibidem, str. 77.



3. Održivo i društveno odgovorno poslovanje;
4. Društvena solidarnost i pravednost;
5. Poštenje i transparentnost u poslovnim odnosima;
6. Profesionalnost i participativno upravljanje u vođenju poslovanja;
7. Ravnopravan tretman i sinergija interesa svih sudionika;
8. Inovativnost i otvorenost prema promjenama;
9. Odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem;
10. Svatko ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost;
11. Vjerodostojno i principijelno rješavanje nesuglasica na temelju činjenica i pravednosti;
12. Odricanje svih oblika mita i sukoba interesa;
13. Dosljedna težnja znanju i inoviranju znanja unutar profesije;
14. Poštivanje slobode mišljenja, savjesti i vjere;
15. Nekorištenje nepotizma u javne i oprečne poslovne svrhe.

Menadžment koji oblikuje moralne standarde u procesu korporativnog upravljanja, te poštuje etička načela u poslovanju poduzeća, stvara pretpostavke za sprječavanje neetičkog ponašanja i moralno neodgovornog djelovanja, te na taj način predstavlja temelj etičnog i društveno odgovornog provođenja poslovnih aktivnosti.<sup>52</sup>

### **3.5. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje**

U središte društveno odgovornog poslovanja postavlja se koncept poslovanja koji uključuje maksimizaciju vrijednosti postupcima koji su u najboljem interesu okruženja, pri čemu organizacije moraju postići način poslovanja koji pridonosi društvu u cjelini. Povijesni razvoj društveno odgovornog poslovanja prikazati će se u ovom će se dijelu rada, uz praktične primjere takvog poslovanja.

Poslovna etičnost i društvena odgovornost poduzeća u suvremenom menadžmentu postaju modernim procesima razvitka organizacija, čime pokazuju na koji način poduzeća transformiraju svoju ekonomsku misiju, te se razvijaju u socioekonomskom sistemu društva. Cilj društveno odgovornog poslovanja je preobrazba sposobnosti poduzeća kojemu je prethodno glavna pozornost bila maksimizacija profita, na način postavljanja težišta na ostvarivanje ključnih ciljeva poduzeća, pod pretpostavkom racionalnog ponašanja poduzeća prema interesima cjelokupnog društva.<sup>53</sup>

Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje se često pojmovno preklapaju, što nije ispravno, već se može samo govoriti o relaciji koja postoji između poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja, zbog stalne interakcije u kojoj se nalaze moralne vrijednosti koje su u stalnom kontaktu s vrijednostima zajednice ili društva poslovnog djelovanja.<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Ibidem, str. 78.

<sup>53</sup> Ibidem, str. 73.

<sup>54</sup> Buzar, S., *Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja*, Acta Economica Et Turistica 1(1), 2015., 41-57., str. 9.

### 3.5.1. Društveno odgovorno poslovanje – povijesni razvoj i pojmovno definiranje

Razvoj DOP-a veže se uz početak 20. stoljeća, kada se počelo promišljati o mogućim negativnim učincima poslovanja, čiji je rezultat bio negodovanje javnosti, samim time i narušavanje imidža poduzeća, što bi u konačnici moglo dovesti do pada profitabilnosti. Kompanije su tada počele usklađivati ciljeve poslovanja s potrebama društva, te svoje poslovanje bazirati na društveno odgovornom ponašanju. Društvena odgovornost poduzeća postupno se razvijala, od prvih oblika pojave društvene odgovornosti u obliku poslovne etike i filantropije u pedesetim godinama 20. stoljeća, sve do suvremenog koncepta, kada je implementacija društveno odgovornog poslovanja jedan od ključnih čimbenika uspjeha poduzeća na tržištu i dio poslovne strategije poduzeća.

U tablici 3 dan je povijesni prikaz razvoja društveno odgovornog poslovanja.

**Tablica 3:** Tijek razvoja društveno odgovornog poslovanja

GODINA	DOGAĐAJ	OBJAŠNENJE
1904.	The History of Standard Oil Company (Ida Minerva Tarbell)	Prva usmjerenja prema DOP-u, odmicanje od klasičnih koncepata poslovanja temeljenih samo na profitu.
1906.	The Jungle (Upton Sinclair)	
1918. – 1929.	Razdoblje filantropije	Menadžment poduzeća počinje biti osjetljiviji na aktualnu društvenu problematiku.
1953.	Social responsibilities of the businessman, Howard Bowen	Prvi prijedlozi za prijelaz prema društveno odgovornom poslovanju.
60.-e godine	William C. Frederick	Proučavanje društvene odgovornosti u kontekstu utjecaja na ekonomiju i društvo u cjelini.
1971.	“Društvena odgovornost korporacija” (OECD)	Društvena odgovornost poduzeća kao obveza prema društvu.
1972.	Prva UN-ova konferencija o okolišu i razvoju, Stockholm	
1987.	Svjetska komisija za okoliš i razvoj, Brundtland komisija	Predstavljanje pojma održivog razvoja
1992.	„Business for Social Responsibility“ (BSR)	Neprofitna organizacija s ciljem predstavljanja inicijativa društveno odgovornog poslovanja iz prakse.

	Agenda 21	Akcijski program za 21. stoljeće – snažna potpora načelima održivog razvoja
<b>1995.</b>	CSR Europe	Vodeća europska poslovna mreža za društveno odgovorno poslovanje s oko 70 multinacionalnih korporacija i 36 nacionalnih partnerskih organizacija, kao članovima.
<b>1996.</b>	ISO 140010; Svjetski gospodarski forum – Odjel za korporacijsko građanstvo	ISO 140010- Međunarodni standard za zaštitu okoliša, predstavlja seriju normi kojima se u poduzeća uvodi sustav upravljanja okolišem.
<b>1997.</b>	SA 8000	Međunarodna norma za certifikaciju primjene društvene odgovornosti u poduzećima.
<b>1999.</b>	Global Impact	Dobrovoljna inicijativa pokrenuta od strane UN-a, koja se oslanja na javnu odgovornost i transparentnost pri poslovanju.
<b>2001.</b>	Zelena knjiga Europske Unije o korporativnom društvenom poslovanju	Dokument koji postavlja principe DOP-a, te uvodi alate za pomoć poduzećima i Vladi.
<b>2002.</b>	Svjetski summit o održivom razvoju, Johannesburg /Južna Afrika	Isticanje obveza održivog razvoja na globalnoj razini.
<b>2012.</b>	Konferencija Ujedinjenih naroda o održivom razvoju, Rio de Janeiro	Sveobuhvatni okvir za održivi razvoj, koji će uključivati tri dimenzije održivog razvoja – gospodarsku, socijalnu i okolišnu.

Izvor: Kreacija autorice prema: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 118.; Kreković, M., *Kronologija razvoja DOP-a, kritički osvrt i izazov CSR 2.0*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2017., str. 19-23., i Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, *Oeconomica jadertina*, 4(1), 2014., 40-58., str. 45-46.

Suvremeno doba sve više ističe i komercijalizira pojam društvene odgovornosti. Različite znanstvene i stručne literature sve više raščlanjuju problematiku društvene odgovornosti poduzeća, a sama poduzeća naglašavaju pojam u okviru poslovnih strategija dok ga mnoga poduzeća ističu kao dio poslovne strategije i interesa za društveni kolektiv. Neupitan je utjecaj društveno odgovornog poslovanja na razvitak cjelokupne društvene svijesti i gospodarstva, čime ne narušava ključni cilj poslovanja, koji se ogleda u ostvarivanju dobiti.<sup>55</sup> Društveno odgovorno poslovanje uključuje spektar vrijednosti, aktivnosti i djelovanja poduzeća, u čijem je fokusu gradnja održivog odnosa zaposlenika, zajednice i društva poslovnog djelovanja. DOP je umjesto na sagledavanje vlastitog poslovanja, orijentiran na pitanja dugoročne održivosti, u kontekstu razmatranja cjelokupnih okvira društvenih problema zajednice u kojoj se poslovanje odvija. Temeljni put formiranja jakog identiteta organizacija jest pomoću društveno odgovornog poslovanja, koje ilustrira i iskazuje onakvo korporativno ponašanje koje će poslovnom subjektu omogućiti distinkciju od konkurencije, te pomoći poduzećima u stvaranju pozitivnog imidža u javnosti. Društveno odgovorno poslovanje temelj je poslovne kulture poduzeća, a iskazuje se misijom, vizijom i vrijednostima poduzeća prema kojima se formira i oblikuje organizacijsko ponašanje. **Temeljni elementi društveno odgovornog poslovanja** jesu etič-

nost u poslovanju, odgovornost prema zaposlenicima, društveni angažman, te društvenim pitanjima sadržanima u pojmovima ekologije, sigurnosti, zdravlja, obrazovanja i slično. Kroz razvitak i primjenu spomenutih elemenata u poslovnoj praksi, može se ostvariti takav model poslovanja, čiji je cilj povećanje blagodati zajednice ili društva u kojoj organizacija posluje.<sup>56</sup>

U tablici 4. biti će prikazane neke od definicija društveno odgovornog poslovanja kroz godine.

**Tablica 4:** Definicije društveno odgovornog poslovanja

DEFINICIJA	AUTOR
<b>„Društvena odgovornost poduzeća kao politike i programi privatnih poduzeća koji idu izvan zakonskih obveza kao odgovor na pritiske javnosti i očekivanja društva.“</b>	Vogel, 2005.
<b>"... pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno - utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar organizacije. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućiti stvaranje visokih standarda života za interesno - utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća."</b>	Hopkins, 2006.

<sup>55</sup> Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica jadertina, 4(1), 2014., 40-58., str. 41.

<sup>56</sup> Quien, M., *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, Učenje za poduzetništvo, 2(1), 2012., 303-307., str. 304.

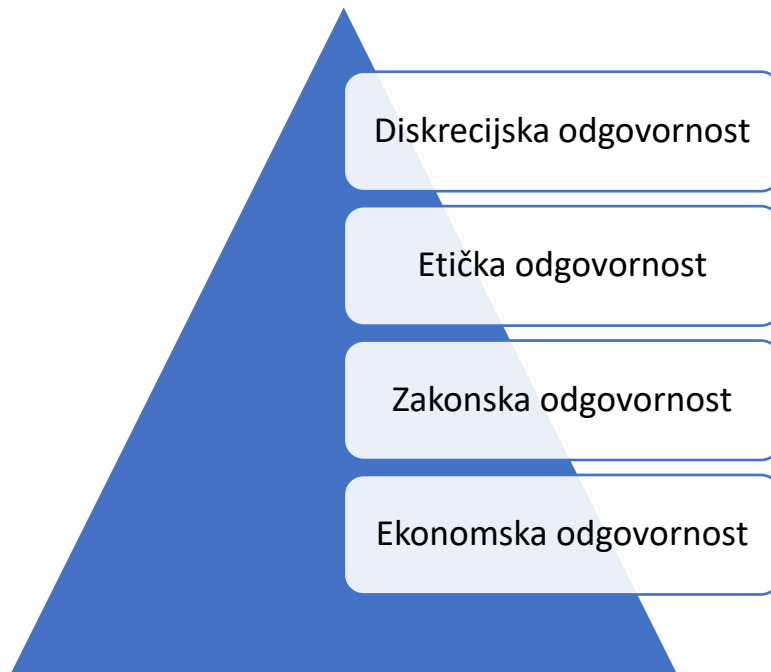
<p><b>„Društveno odgovorno poslovanje je predanost poboljšanju dobrobiti zajednice kroz diskretne poslovne prakse i pružanje korporativnih resursa. Korporativne društvene inicijative su glavne aktivnosti koje poduzimaju korporacije za podršku socijalnim ciljevima i ispunjenje obveza prema društveno odgovornom poslovanju.“</b></p>	<p>Kotler&amp;Lee, 2009.</p>
<p><b>„Korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice diskrecijsko-dragovoljnom poslovnom praksom i doprinosima na račun vlastitih resursa.“</b></p>	<p>Kotler &amp; Lee, 2011.</p>
<p><b>„Praksa društvene odgovornosti vrlo je raznolika i uvelike ovisi o kontekstu u kojemu se događa, potrebama poduzeća, upravljačkoj praksi i korporacijskoj kulturi poduzeća, tradiciji pojedine zemlje i mnogim drugim čimbenicima.“</b></p>	<p>Vrdoljak Raguž &amp; Hazdovac, 2014.</p>
<p><b>„Društvena odgovornost je odgovornost cjeline društva prema svojim dijelovima, kako pojedincima i obiteljima, tako i prema npr. obrtnicima i tvrtkama te obrnuto, odgovornost dijelova društva prema društvu kao cjelini.“</b></p>	<p>Jalšenjak i Krkač, 2016.</p>

Izvor: Kreacija autorice prema: Quien, M., *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, Učenje za poduzetništvo, 2(1), 2012., 303-307., str. 304.; Madžar, D., Ostojić-Mihić, A., *Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*, South Eastern European Journal of Communication, 1(2), 2019., 17-24., str. 17. i Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica jadertina, 4(1), 2014., 40-58., str. 41.

Iz navedenih definicija u tablici 4 uočava se **heterogenost** pojma društveno odgovornog poslovanja, te ne postoji jedinstvena definicija ovog pojma, kojeg se izjednačuje s pojmovima „društvene odgovornosti“, „korporativnog održivog razvoja“, „održivog razvoja“, „socijalne odgovornosti“, „etičnog poslovanja“ i mnogim drugim.

**Opća područja društvene odgovornosti poduzeća** (ekologija i održivi razvoj, zdravlje, obrazovanje, kultura i umjetnost, ljudski potencijali, tržište, kupci) mogu se prikazati kroz četiri hijerarhijske razine poduzeća, koje će biti prikazane shemom 7:<sup>57</sup>

**Shema 7:** Opća područja društvene odgovornosti poduzeća



Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Rijeka, 2012., str. 101.

Na shemi 7 prikazana je **ekonomska odgovornost** kao prva razina društvene odgovornosti, a odnosi se na rast kapitala i proizvodnju roba i usluga koje društvo traži i želi posjedovati; drugu razinu društvene odgovornosti predstavlja **zakonska odgovornost** kojom su propisana zakonska pravila koja poslovni subjekti moraju ispuniti u svrhu ostvarenja organizacijskih ciljeva; **etička odgovornost** kao treća razina društvene odgovornosti uključuje ona ponašanja koja nisu neophodno propisana zakonom, te ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima poduzeća; **diskrecijska odgovornost** nalazi se na vrhu piramide, a usmjerena je na uzajamnost odnosa i samoinicijativnost u profesionalnom ponašanju prilagođenom vlastitom okruženju i poslovnom kodeksu.<sup>58</sup>

**Osnovni principi društvene odgovornosti** jesu:<sup>59</sup>

- odgovornost
- transparentnost
- etičko ponašanje
- poštivanje interesa dionika
- poštivanje zakona

<sup>57</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 119.

<sup>58</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 101-102.

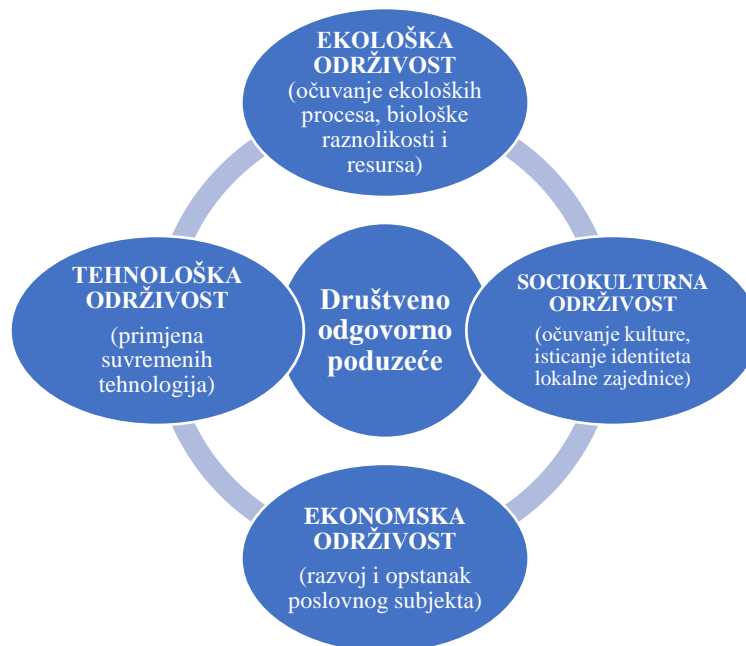
<sup>59</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 122.

- poštivanje međunarodnih normi ponašanja
- poštivanje ljudskih prava

Društveno odgovorno ponašanje treba se temeljiti na *načelima održivog razvoja*, a to su:<sup>60</sup>

- načelo ekološke održivosti
- načelo sociokulturne izdrživosti
- načelo ekonomske izdrživosti
- načelo tehnološke izdrživosti

**Shema 8:** Prikaz elemenata društveno odgovornog poduzeća



Izvor: Kreacija autorice prema: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Rijeka, 2012., str. 104.

**Za dugotrajni uspjeh poslovnog subjekta potrebno je:**<sup>61</sup>

- zadovoljstvo kupca kao korisnika proizvoda i usluga
- zadovoljstvo djelatnika u poslovnom subjektu
- zadovoljstvo vlasnika poslovnog subjekta
- zadovoljstvo dobavljača kao dionika poslovnog subjekta
- zadovoljstvo lokalne i regionalne uprave kao zainteresirane strane
- zadovoljstvo konkurencije kao dionika na tržištu

**Koristi** koje donosi društveno odgovorno poslovanje su brojne, a neke od njih jesu:<sup>62</sup>

- očuvanje i unapređenje ugleda i imidža poduzeća,

<sup>60</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 103.

<sup>61</sup> Ibidem, str. 105-108.

<sup>62</sup> Vinković, N., *Poslovna etika poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2018., str. 11.

- smanjenje troškova poslovanja, povećanje prihoda,
- povezivanje u širu poslovnu strategiju,
- učenje, inovacija i upravljanje rizikom
- ostvarivanje konkurentne prednosti,
- unapređenje zakonitosti poslovanja,
- stvaranje rezultata koji odgovaraju svim stranama,
- pozitivan utjecaj na privlačenje, motivaciju i zadržavanje zaposlenih.

**Ključna pitanja** za uspjeh poslovnog subjekta koja menadžment ne smije zanemariti: <sup>63</sup>

1. Kakvu reputaciju ima poslovni subjekt vezano uz poštenje i pouzdanost?
2. Kakvo mišljenje imaju građani o utjecaju poslovnog subjekta na okoliš?
3. Imaju li djelatnici znanja i vještine koje su potrebne u procesu rada?
4. Može li poslovni subjekt privući nove i zadržati postojeće djelatnike?
5. Ima li poslovni subjekt sigurno tržište i pouzdane poslovne partnere?
6. Postoje li negativna mišljenja lokalnih vlasti o subjektu, koja mogu otežati poslovanje?
7. Kakva je likvidnost poslovnog subjekta i podržavaju li financijske ustanove naše razvojne projekte?

Formiranje koncepta društvene odgovornosti proces je koji iziskuje visoku društvenu svijest cjelokupne zajednice, što ga čini zahtjevnim i dugotrajnim poduhvatom. Procesi obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja ključne su pretpostavke u formiranju i jačanju razine kolektivne svijesti o društvenoj odgovornosti u gospodarskom i društvenom razvoju neke zemlje, uz kulturno – povijesno nasljeđe. Zadnjih desetljeća razvoj društvene svijesti je u stalnom porastu, što ukazuje na sve veće zanimanje ljudi za očuvanje i održavanje prirode, važnost ljudskih prava i humanitarnih akcija te ostalim društvenim i socioekonomskim pitanjima. Istraživanja ukazuju na to kako poduzeća koja su u strategije svog poslovanja inkorporirali proces društveno odgovornog poslovanja, kao važnog elementa konkurentnosti, uz kvalitetu i cijenu proizvoda, zauzvrat dobivaju sve veću naklonost potrošača. Iz tog razloga, sve veći broj poduzeća poslovanje nastoji prilagoditi potrebama tržišta, zbog čega je zadaća menadžera predvidjeti te potrebe te Stoga se sve veći broj poduzeća nastoji prilagoditi takvim potrebama tržišta, a iz tog razloga menadžeri nastoje predvidjeti potrebe društva te uravnotežiti društvene interese s interesima poduzeća.

### 3.5.2. Praktični primjeri društveno odgovornog poslovanja

Uspješnost poslovne strategije poduzeća ovisi o usmjerenju uprave poslovnog subjekta, na način da se društvena odgovornosti postavi kao centralni način poslovnog djelovanja, o čemu prvenstveno odlučuje vodstvo poslovnog subjekta, s čijom odlukom moraju biti upoznati svi ostali sudionici poduzeća. Na taj način se mogu razlikovati pozitivni i negativni primjeri implementacije DOP-a, a neki od njih će se u daljnjem tekstu prikazati.

#### **Pozitivni primjeri društveno odgovornog poslovanja:**

- **Hrvatska lutrija** – državne lutrijske organizacije udružene u World Lottery Association i European Lotteries pridale su veliku pozornost formiranju programa koji se bazira na *načelima prevencije i edukacije*, a čiji je glavni cilj *uspostava programa*

<sup>63</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 126.



*odgovornog priređivanja igara na sreću i programa odgovornog igranja*, a sve u nastojanju smanjenja negativnih posljedica igranja na sreću, kako bi se time minimizirala opasnost igara na sreću za ranjive skupine društva. Tim pothvatom očekivala se promidžba i podrška djelatnosti u javnosti, kroz korištenje komunikacijskih kanala u svrhu informiranosti i edukacije igrača o njihovim aktivnostima, kako bi na taj način bili u mogućnosti svjesnije odabrati način participacije u igrama na sreću, čiji je dugoročni cilj minimiziranje društvenih pojava kao što su patološko igranje. Prodavači i zaposlenici lutrijskih organizacija bili su obavezni pohađati edukacije o društveno odgovornom priređivanju igara na sreću, s ciljem uspješnijeg shvaćanja programa, kao i komunikacija na odgovoran način s igračima. Dužnost priređivača igara na sreću je pružiti sve moguće relevantne informacije i upute igračima, što uključuje i informacije o mogućim dobitcima, kao i prevenciji prekomjernog igranja, a čime igrači u svakom trenutku na raspolaganju imaju mogućnost izbora o tijeku njihova sudjelovanja u igrama. Svaka informacija koja je dana od strane zaposlenika Hrvatske Lutrije igračima, mora biti ispravna, precizna i pravovremena. U svrhu transparentnosti podataka na prodajnim mjestima, Hrvatska lutrija je na svakoj igri i promotivnim materijalima otisnula *znak odgovornog igranja igara na sreću i oznaku rizičnosti igre*, koje kao odgovorni priređivač igara na sreću i nositelj Certifikata izdanog od strane Europske lutrijske organizacije, ističe na svojim proizvodima od 2012. godine.<sup>64</sup>

- **Lego** - prva i jedina tvrtka za igračke koja je imenovana *partnerom za štetište klime Svjetskog fonda za divlje životinje*, što označava njezino obećanje da će *smanjiti utjecaj na ugljik*. Njegova predanost održivosti nadilazi njezina partnerstva. Do 2030. godine proizvođač igračaka planira koristiti *ekološki prihvatljive materijale* za proizvodnju svih svojih osnovnih proizvoda i ambalaže, te je već poduzeo ključne korake za postizanje tog cilja. Tijekom 2013. i 2014. godine Lego je smanjio veličinu kutija za 14%, štedeći oko 7.000 tona kartona. Zatim je 2018. godine tvrtka predstavila 150 botaničkih komada izrađenih od šećerne trske iz održivih izvora - odmak od plastike na bazi nafte koja se obično koristi za proizvodnju građevnih blokova s potpisom tvrtke. Među ostalim inicijativama, tvrtka se nedavno obvezala *ukloniti svu plastičnu ambalažu za jednokratnu upotrebu iz svojih materijala*. Uz ove promjene, proizvođač igračaka obvezao se uložiti 164 milijuna dolara u svoj Centar za održive materijale, gdje istraživači eksperimentiraju s materijalima na biološkoj osnovi koji se mogu implementirati u proizvodni proces.<sup>65</sup>
- **Pfizer** - Pfizer ima *trostrani pristup; donacije proizvoda, bespovratna sredstva i rješenja za pristup*. Bespovratna sredstva dodijeljena su zemljama poput Haitija nakon uragana Matthew i globalne izbjegličke krize u Europi i na Bliskom istoku. Taj se novac osigurava u suradnji s nevladinim organizacijama kako bi se doprlo do što većeg broja ljudi. Tijekom pandemije COVID-19, kroz svoj program Global Medical Grants, Pfizer je osigurao 5 milijuna dolara kako bi pomogao *poboljšati prepoznavanje, dijagnozu, liječenje i upravljanje pacijentima*. Osim toga, klinikama, medicinskim centrima i bolnicama stavljena su na raspolaganje *bespovratna sredstva za poboljšanje upravljanja*

<sup>64</sup> Gregorić, M., *Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru*, op.cit., str. 10.

<sup>65</sup> Dostupno na: <https://online.hbs.edu/blog/post/corporate-social-responsibility-examples> (5.5.2023.)

*i ishoda pacijenata s bolešću COVID-19. 2022. godine Etisfera je Pfizera proglasila jednom od najetičnijih tvrtki na svijetu.*<sup>66</sup>

### **Negativni primjeri društveno odgovornog poslovanja:**

- **Marlboro** - u svijetlu svoje kampanje "Don't be a Maybe" iz 2014. godine, div duhanske industrije Marlboro suočio se s velikim kritikama. Kritičari su oštro kritizirali izvršnog direktora Marlboro-a, Philipa Morrisa, zbog "kršenja etičkog kodeksa" zbog osmišljavanja kampanje usmjerenu na mlade kupce, koja je uključivala oglase usmjerene na mlade što se smatralo pokušajem ciljanja mlade baze kupaca. Na fotografijama su mladi ljudi putovali, penjali se po ogradama, tulumarili i zaljubljujivali se. Umjesto da se ispriča zbog kampanje, glasnogovornik Marlboro-a zanijekao je da su oglasi dizajnirani da ciljaju tinejdžere, čime se tvrtka se suočila s kritikama na internetu zbog izbjegavanja preuzimanja odgovornosti za porast upotrebe duhana među tinejdžerima.<sup>67</sup>
- **VW** - Volkswagen je nekoliko godina tvrdio da VW dizelski motori imaju manje emisija od konvencionalne nafte, te promovirao činjenicu da su VW dizelska vozila smanjila onečišćujuće tvari dušikovim oksidom za 90%. 2015. godine Savezna trgovinska komisija podnijela je žalbu protiv Volkswagena jer su utvrdili da ti "čisti automobili" emitiraju do 4000 % više dušikovog oksida od zakonske granice. Volkswagen je instalirao softver na više od pola milijuna vozila koja su maskirala stvarni izlaz dušikovog oksida, kako bi mogli proći ispitivanja emisija. Proizvođač je priznao krivnju i kažnjen je s 1,45 milijardi dolara, a njihov ugled doživio je veliki udarac.<sup>68</sup>
- **Nestle** – U svrhu povećanja prodaje svojih proizvoda, Nestle kompanija proširila je distribuciju svojih proizvoda na mnoge afričke zemlje, provodeći *marketinške alate* koje je uspješno provodila u razvijenim zemljama. Jedna od tehnika bila je *reklamiranje putem časopisa*, a druga dijeljenje *besplatnih uzoraka mlijeka za dojenčad* po bolnicama među trudnicama, roditeljima i liječnicima. Tehnika koja je uključivala besplatne mliječne pripravke, dovela ih je do tužbi za provođenje praksi koje nisu etične, iako u samom činu nije bilo ničeg neetičnog. Problem je ležao u činjenici da su se besplatni uzorci dijelili siromašnim ženama u bolnicama nakon poroda, koje po povratku kući nisu bile u mogućnosti koristiti njihovo mlijeko za dojenčad, pa su se za topljenje mliječnog praha koristile lokalnom vodom, koja je dugo stajala, a kojom su razrjeđivale mlijeko, kako bi im duže trajalo. To je posljedično dovelo do *neuhranjenosti i smrtnosti dojenčadi*, nakon čega su kritičari zbog *agresivne marketinške kampanje* optužili proizvođače mlijeka nakon čega je Svjetska zdravstvena organizacija izradila *Pravilnik o reklamiranju zamjenskog mlijeka za dojenčad*, kako bi Nestle i kompanije koje proizvode slične proizvode, snosile moralnu odgovornost.<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> Dostupno na: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully> (5.5.2023.)

<sup>67</sup> Dostupno na: <https://blog.remesh.ai/corporate-social-responsibility-campaigns-new-customers> (5.5.2023.)

<sup>68</sup> Dostupno na: <https://prowly.com/magazine/corporate-social-responsibility-examples/> (5.5.2023.)

<sup>69</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, str. 116.

### 3.6. Značaj i uloga poslovne etike u stvaranju konkurentnosti poduzeća

U posljednjem dijelu poglavlja o poslovnoj etici, čitatelje će se upoznati s značajem primjene poslovne etike u poslovanju, a koja predstavlja standard ponašanja kojeg bi se trebali pridržavati svi zaposlenici, što u konačnici dovodi do interno – eksternih uspjeha.

*Važnost poslovne etike* u suvremenom poslovanju je mnogobrojna, a danas je važnije nego ikad težiti etičkom ponašanju u poslovanju, zbog toga što zakonodavci, regulatori i javnost očekuju da tvrtke posluju po najvišim etičkim standardima. Takvo se poslovanje ogleda u u **poštenju, integritetu, pravednosti, pouzdanosti, odgovornosti i transparentnosti poduzeća**, na način da se promiče kultura etičkog ponašanja uspostavljanjem kodeksa ponašanja i modeliranjem pozitivnih etičkih ponašanja čime dolazi do maksimizacije zadovoljstva zaposlenika i kupaca, što u konačnici dovodi do boljeg tržišnog položaja poduzeća, a time i stvaranja konkurentne prednosti.

**Međuzavisnost poslovne etike i poslovne uspješnosti** ogleda se u:<sup>70</sup>

1. **Utjecaju poslovne etike na profitabilnost** – rezultati poslovnih procesa poboljšavaju poslovanje ukoliko je moralno ispravna odluka i moralno djelovanje usklađena s moralno poslovnim djelovanjem. Moralno ispravna je ona odluka koja je donesena u skladu i ravnoteži poslovanja, te se kao takva najviše isplati poslovnom djelovanju, pa čak i u slučaju nesklada, moralno je djelovanje dugoročno unosnije od nemoralnog poslovnog djelovanja. Moralno ispravno djelovanje omogućuje stvaranje vrijednosti kroz poštivanje etičkih načela kroz pravedno i odlučno djelovanje menadžera, kojima je cilj pošteno i savjesno povećanje kvalitete roba i usluga, u svrhu stvaranja veće vrijednosti poslovanja.
2. **Utjecaj poslovne etike na odanost zaposlenika poduzeću** – Zaposlenici svoju odanost poduzeću mogu pokazati zalaganjem za uspjeh poduzeća kroz posvećenost ostvarivanju ciljeva poduzeća i povećanjem produktivnosti. Odanost se očituje zadovoljstvom i motiviranošću zaposlenika, prihvaćanjem, razumijevanjem, poštivanjem i uvažavanjem potreba zaposlenika, odgovornošću, timskim radom itd. Na taj se način povećava i motivacija zaposlenika, a zadovoljan i motiviran djelatnik ujedno je i odan djelatnik, te najbolja reklama poduzeća.
3. **Utjecaj osobnih vrijednosti i etičkog ponašanja strateških menadžera na poslovanje poduzeća** – zadaća najvišeg posloводства je razumijevanje veze između etičkog ponašanja i osobnih sustava vrijednosti pojedinaca. To se može ostvariti tako da se na položaje koji omogućuju značajne prilike za neetično ponašanje i djelovanje, postave pojedinci koji zastupaju vrijednosti koje ohrabruju i stimuliraju etičko ponašanje, te im pružiti mogućnost da u procesu strateškog menadžmenta mogu stvoriti vlastite moralne sustave sa specifičnostima poslovne etike, stvarajući osnovni okvir za dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje u funkciji poboljšanja uspješnosti poslovanja.

---

<sup>70</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 98-117.

Neke od **koristi koje proizlaze iz primjenjivanja etike i etičkih programa** u organizaciji su:<sup>71</sup>

- povećanje efikasnosti i uspješnosti poslovanja,
- povećanje osjetljivosti za vrijednosti i interese drugih,
- podržavanje rasta i važnosti zaposlenika,
- snižavanje troškova etičkih propusta,
- povećanje povjerenja u odnosima unutar i izvan organizacije,
- opravdavaju menadžerske odluke i aktivnosti,
- jamče legalnost,
- povećan međunarodni ugled stvaranjem dobrog imidža.

Pojam etika upućuje na **skup moralnih načela** koja pomažu poduzećima u rukovođenju poslovnih aktivnosti, te pri upravljanju ponašanjem pojedinaca. Od izuzetne je važnosti da poduzeća uključe sustave upravljanja etikom u svakodnevne aktivnosti poslovanja, a to se posebice odnosi na odluke koje izravno ili neizravno utječu na druge ljude ili okolišnu sferu. **Kodeks društvene odgovornosti i etičkoga ponašanja** trebao bi se primjenjivati unutar organizacije kao i tijekom interakcija s interesnim skupinama izvan poduzeća. Vrlo je važno da poduzeća ne zanemaruju, već podržavaju etičke standarde u pogledu društveno odgovornog ponašanja, u suprotnom bi poduzeća mogla pretrpjeti velike štete, koje se odnose na uspješnost poslovanja..<sup>72</sup>

Poduzeća mogu poboljšati svoje performanse i time povećati izgleda za daljnji gospodarski rast na način da u poslovanje uključe etički sustav koji se temelji na društveno odgovornom poslovanju, a uspostavom i provođenjem etičkog kodeksa, poduzeće je u svakom trenutku spremno postupiti na pravilan i pravedan način, čak i u neočekivanim poslovnim situacijama.<sup>73</sup> **Cilj etike u upravljanju** jest razvijanje novih sustava upravljanja i njihova implementacija u postojeće mehanizme upravljanja.

Moderno doba koje je donijelo **ozbiljnije podizanje svijesti** oko važnosti poslovne etike, pomiče fokus s materijalnih vrijednosti, koje su do nedavno predstavljale glavno obilježje poslovanja, pa kao pokretačku snagu ističe dugoročni održivi razvoj, kao ključni element uspješnog poslovanja, te postizanja i održavanja konkurentskog položaja poduzeća.

**Etička poduzeća** djeluju za opće dobro kompletnog društva, a osim odgovornosti za vlastiti uspjeh, poželjno je da djeluju globalno, na način da teže da budu usklađeni sa zahtjevima okoline, što se postiže **temeljnim etičkim načelima**, koja služe pri dostizanju i ostvarivanju zadanih ciljeva, a koja bi trebala činiti sastavni dio svakog poslovanja. Prilikom zapošljavanja, svaki budući djelatnik koji dolazi sa vlastitim uvjerenjima i načelima, trebao bi prihvatiti etičke standarde tog poduzeća, te ih prihvatiti i poštivati u svom radu, čime neposredno pridonosi podizanju društvene odgovornosti poduzeća, održivom razvoju i poslovnom unaprjeđenju. Poduzeća koja primjenjuju mehanizme poslovne etike, cijene svoje zaposlenike povećanjem

---

<sup>71</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 548.

<sup>72</sup> Boričić, T., *Poslovna etika*, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2022., str. 22.

<sup>73</sup> Nedović, M., Čuljak, F., *Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja*, SKEI–međunarodni interdisciplinarni časopis, 3(1), 2022., 19-31., str. 24.

motivacije i zadovoljstva na radnom mjestu, okolina vrlo brzo prepoznaje što rezultira privlačenjem nove radne snage, povećavanjem konkurentnosti i tržišne popularnosti.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Nedović, M., Mađarac Mrvica, S., Dizdar, A., *Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici*, op.cit., str. 33.,41.

## 4. ETIČKO PONAŠANJE, ODLUČIVANJE I UPRAVLJANJE

Etičko ponašanje predstavlja temelj obavljanja svakodnevnih aktivnosti, kako u osobnom, tako i u profesionalnom životu, a prethodi procesu etičkog odlučivanja i upravljanja. U profesionalnom smislu etičko ponašanje propisano je etičkim kodeksom koji pomaže pri donošenju etičkih odluka na način da propisuje i zahtijeva od pojedinaca razmatranje svih dostupnih opcija, te izbor i donošenje one odluke koja ne nanosi ili stvara najmanju štetu društvu, na način da slijedi društvena pravila, zakone i norme. Donošenje etičkih odluka proces je identifikacije pozitivnog i negativnog etičkog ponašanja te implementacija najprikladnijih opcija u upravljanje poslovnim sustavima. Ovo se poglavlje sastoji od tri dijela, te njima pripadajućih poddjelina u kojima će se detaljnije objasniti prethodno navedeni pojmovi, a to su:

1. ETIČKO PONAŠANJE I ETIČKE DILEME
2. ETIČKO ODLUČIVANJE
3. UPRAVLJANJE POSLOVNOM ETIKOM

### 4.1. Etičko ponašanje i etičke dileme

Etika predstavlja osnovu za prosudbu prikladnosti ispravnih i neispravnih, odnosno etičkih i neetičkih oblika ponašanja u svakodnevnom životu, pa time također postavlja orijentire za procjenu etičkog i neetičkog ponašanja i odlučivanja prema pojedincima, grupama, te unutar i izvan poduzeća. Etičko ponašanje je ono koje je u skladu s osobnim etičkim principima, a koje uključuje postupanje na dobar, pravedan i pošten način.<sup>75</sup>

Menadžeri prilikom donošenja poslovnih odluka moraju razmotriti i tradicionalne i društvene vrijednosti i kriterije, koji ponekad mogu biti i kontradiktorni jedni s drugima. **Tradicionalne vrijednosti** se odnose na slobodu, prava i odgovornosti pojedinca, proizvodnost, te fleksibilnost tržišta rada. **Društvene vrijednosti** su usmjerene na poštenje i dostojanstvo čovjeka, solidarnost i pravednost pri raspodjeli dobara, odgovornosti i moći.<sup>76</sup>

---

<sup>75</sup> Šimunić, M., *Etika u menadžmentu*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2021., str. 3.

<sup>76</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 73.





objektivnost, autentičnost, te dosljednost u postupanju prema sebi i prema ostalim dionicima, te primjenu istih pravila, kriterija i standarda u približno istim ili sličnim društvenim i poslovnim situacijama. Zbog svega toga, potrebno je razlikovati etičko, neetičko, legalno i nelegalno ponašanje.<sup>79</sup>

**Shema 10:** Područja etičkog, neetičkog, legalnog i nelegalnog ponašanja

ETIČNO	II. Etično i legalno	I. Etično i nelegalno
NEETIČNO	III. Neetično i legalno	IV. Neetično i nelegalno
	LEGALNO	NELEGALNO

Izvor: Dujanić, M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu 21(1), 2003, 53-63; str. 55.

Shema 10 prikazuje kako postupci ili odluke koje spadaju u I. kvadrant su etičke i nelegalne, a postupci ili odluke koje spadaju u III. kvadrant su neetičke i legalne, te kao takve stvaraju dvojbe, odnosno etičke dileme. Različiti vrijednosni sklopovi pojedinaca i okolnosti u kojima se traži donošenje poslovne odluke, dovode i do različitih sustava kriterija, pa o tome ovisi u kojem će kvadrantu neka aktivnost biti smještena.

**Etičke se dileme pojavljuju na slijedećim razinama:**<sup>80</sup>

1. **individualna (osobna) razina** – odnosi se na pitanja prisutna u svakodnevnom životu, a u kojima pojedinci kao individue donose moralne odluke u svojim osobnim i poslovnim odnosima, a uključuje pitanja poštenosti, otvorenosti jednih prema drugima bez obzira na posljedice i obveza prema drugim ljudima.
2. **razina unutarnje politike** – uključuje pitanja u vezi s prirodom odnosa između organizacije i njezinih zaposlenika, menadžera i ostalih (priroda ugovora o radu, uzajamni odnosi menadžera i zaposlenika, prava zaposlenika, sloboda govora na radnome mjestu, sudjelovanje u odlučivanju, sigurnost na radu i dr.).
3. **razina interesno – utjecajnih grupa** – u središtu pozornosti su pitanja poslovne politike i zadaća organizacije, te odnos organizacije prema ključnim resursima i interesno-utjecajnim grupama, a koju čine pojedinci i grupe koji mogu utjecati na akcije, odluke i ciljeve organizacije, i na koje ona utječe svojim odlukama i ponašanjem (zaposlenici, potrošači, dioničari, dobavljači).
4. **društvena razina** – obuhvaća pitanja i dileme temeljnih institucija društva, položaj i jednakost etničkih i drugih manjinskih skupina, opća pitanja ekonomskog i društvenog sustava, raspodjelu resursa, ulogu vlade u regulaciji tržišta, pitanja socijalne diferencijacije i nejednakosti u moći, statusu, bogatstvu.

<sup>79</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 77.

<sup>80</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 532.



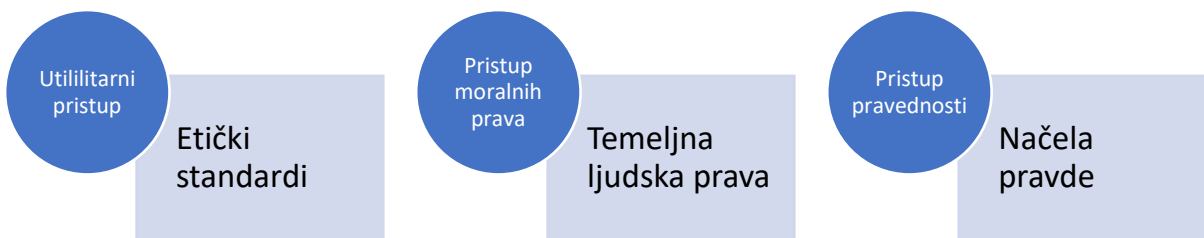
## 4.2. Etičko odlučivanje

Donošenje odluka je proces promišljanja o mogućim dostupnim opcijama te odabir najoptimalnije. Menadžeri neprestano donose odluke, a kvaliteta njihovog donošenja odluka ima značajan utjecaj na učinkovitost poduzeća i ostale pojedince ili grupe ljudi na koje poduzeće ima izravan i neizravan utjecaj. Većina je menadžerskih odluka vrlo složena, te uključuje niz opcija i različitih ishoda, zbog čega je menadžerima neophodno prikupljanje informacija kako bi mogli donijeti najbolju odluku. Svaka donesena odluka utječe na poduzeće u cijelosti i ostale sudionike, te je zbog toga od iznimne važnosti voditi računa imaju li donesene odluke pozitivan ili negativan učinak, pri čemu se bitno voditi etičkim načelima i pristupima, a koji su u funkciji kriterija etičkog odlučivanja. U ovom poglavlju objasniti će se koji su najpoznatiji etički pristupi, faze procesa donošenja etičkih odluka, te koji su to temeljni čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje.

### 4.2.1. Etički pristupi u funkciji kriterija etičkog odlučivanja

Etičke procjene o tome što je etično, a što nije, posljedica su različitosti u individualnim vrijednostima i stavovima, pa su menadžerima u analizi i procjeni etičnosti odluka, postupaka i politika potrebni općepoznati kriteriji, a koji obuhvaćaju specifične uvjete i standarde za uspješno rješavanje etičkih dilema, tzv. **etički pristupi**, koji će biti prikazani shemom 11, a zatim pobliže objašnjeni.<sup>81</sup>

**Shema 11:** Etički pristupi – kriteriji etičkog odlučivanja



Izvor: Kreacija autorice prema: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 542.

**Utilitarni pristup** je etički princip usredotočen na ponašanje i rezultate, a ne na motive, tvrdeći kako su etične one odluke i ponašanja koje donose najveće dobro za najveći broj ljudi, iako može biti na štetu manjine. Takav pristup podupire maksimizaciju profita i učinkovitost poslovanja, pri čemu se odluke, planovi i aktivnosti valoriziraju prema njihovoj koristi, a da bi

<sup>81</sup> Ibidem, str. 540.

bili etični, njihova dobrobit mora nadilaziti štete i negativne posljedice. Taj pristup menadžerima pruža etičke standarde u području:<sup>82</sup>

- **organizacijskih ciljeva** (najveća korist za najveći broj ljudi),
- **efikasnosti** (minimizacija inputa i eksternih troškova za društvo, uz povećanje outputa),
- **sukoba interesa** (osobni interesi ne smiju se sukobljavati s ciljevima organizacije).

**Pristup moralnih prava** etički je koncept koji smatra da etične odluke i ponašanje moraju biti podudarni s temeljnim pravima i privilegijama ljudi na koje utječu, a to su pravo na život, istinu, slobodu govora i slobodu savjesti.<sup>83</sup>

**Pristup pravednosti** je etički model u kojem se naglašava važnost procjene o etičnosti ponašanja menadžmenta i njegovih odluka, na način da se etične odluke trebaju zasnivati na pravednosti, jednakosti, poštenom odnosu i objektivnosti, pravednoj raspodjeli dobiti i troškova između pojedinaca i grupa, pri čemu je potrebno slijediti:<sup>84</sup>

- **načela distributivne pravde** (pojedinci koji si sliču u bitnim segmentima se trebaju tretirati jednako, a oni koji se razlikuju trebaju se tretirati različito, ali razmjerno razlikama između njih),
- **načela proceduralne pravde** (od zaposlenika se očekuje da se pridržavaju pravila organizacije, koja su unaprijed određena, razumljiva i transparentna, sve dok oni smatraju da su pravila korektna i u njihovim interesima, te im je dozvoljeno dobrovoljno prihvaćanje nagrada ili sankcija koje im organizacija pruža kao rezultat njihovih ponašanja),
- **načela kompenzacijske pravde** (organizacija treba snositi odgovornost za svoje postupke i biti u mogućnosti pojedincima kompenzirati troškove ozljeda, gubitaka, ili šteta, pri čemu se pojedinci se ne mogu smatrati odgovornima za ono što nije pod njihovom kontrolom),
- **načela prirodne dužnosti** (ističu razmjernost prava i dužnosti, što bi značilo da se tim načelima pojedincu dodijele samo ona prava za koja je spreman preuzeti odgovornost).

Komplementarnost navedenih pristupa, zahtijeva njihovu istodobnu primjenu, čime se maksimizira etičnost odluka i ponašanja menadžera pri odlučivanju. Menadžeri se pri poslovnom odlučivanju trebaju voditi **praktičnim načelom ili pravilom**, koje uzima u obzir interese svih interesno – utjecajnih grupa, a prema kojem je etična ona odluka koju se menadžer ne libi prenijeti ljudima izvan poslovnog subjekta, zbog toga što ju svaki prosječan pojedinac u društvu smatra razumnom. Osim praktičnog pravila, menadžeri se trebaju voditi **zlatnim pravilom** koje glasi „*Ne učini drugome ono što ne želiš da drugi tebi učini (ili što ne bi učinio sebi)*.“, a koje nalaže da menadžeri pri procjeni etičnosti svojih odluka i njihovih posljedica, stvari interpretiraju s aspekta opažanja i položaja drugih.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Ibidem, str. 541.

<sup>83</sup> Ibidem, str. 541.

<sup>84</sup> Ibidem, str. 542.

<sup>85</sup> Ibidem, str. 546.

#### 4.2.2. Temeljni čimbenici i njihov utjecaj na etičko ponašanje i odlučivanje

Donošenje poduzetničkih i menadžerskih odluka složen je poslovni proces koji podrazumijeva ekonomske i profesionalne rizike i odgovornosti svih sudionika, pri kojem se oslonac traži u zakonskim propisima, profesionalnoj etici, društvenoj odgovornosti, zdravom razumu, ispravnosti, te općim i poslovnim menadžerskim načelima.

**Proces donošenja etičkih poslovnih odluka** odvija se u šest faza:<sup>86</sup>

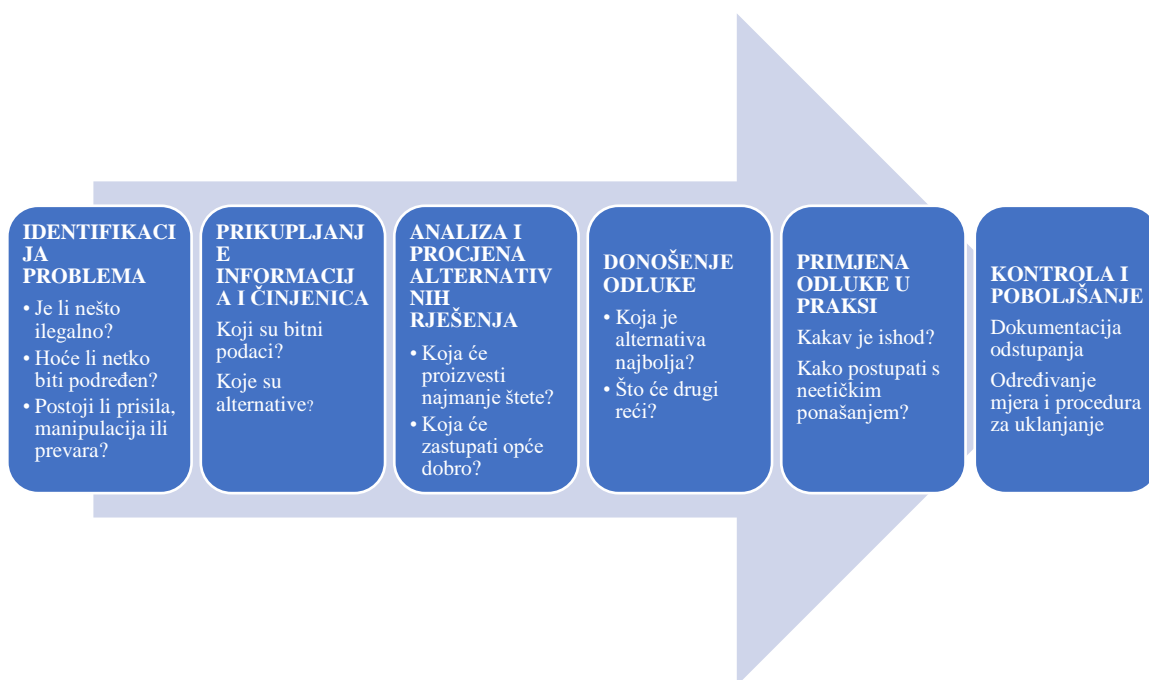
1. **identifikacija problema** – usmjerena na detekciju i utvrđivanje etičkog problema u poslovnom kontekstu, a prije započinjanja ove faze potrebno je istražiti je li problem etički, što je njegov uzrok i tko je sve upleten u etičku situaciju;
2. **prikupljanje informacija i činjenica** – uključuje sve interne i eksterne čimbenike, osobe ili skupine ljudi koje su direktno ili indirektno uključene u etičku situaciju, a koje mogu ili ne moraju utjecati na problem i njegovo rješenje;
3. **analiziranje i procjena alternativnih rješenja** – razmatranje potencijalnih rješenja s obzirom na etičke kriterije, te procjena mogućih učinaka tih rješenja na poslovni sustav, poslovno okruženje, zaposlenike i društvenu zajednicu;
4. **donošenje etički ispravne odluke** – nastupa nakon odabira najbolje alternative i odgovora na pitanja za procjenu odluke i njezina ishoda;
5. **primjena odluke u praksi** – djelovanje u skladu s namjerom i svrhom donesene odluke, te procjena efekata donesenih odluka i mogućih korekcija;
6. **kontrola i poboljšanje** – kontrola mogućih odstupanja od etičkih načela.

Radi jasnijeg prikaza, proces donošenja etičkih poslovnih odluka i najvažnija pitanja kojima se sudionici procesa bave u svakom pojedinom koraku biti će prikazana shemom 12.

---

<sup>86</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, str. 72.

## Shema 12: Proces donošenja etičkih poslovnih odluka



Izvor: Kreacija autorice prema: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Rijeka, 2012., str. 71-72.

Proces donošenja odluka je zahtjevan proces. *“Donositelj odluke treba poznavati svrhu odlučivanja i razloge zbog kojih se pristupa rješavanju problema te raspoloživ izbor rješenja među mogućima radi odabira onoga najprihvatljivijega”*.<sup>87</sup>

Na etičko ponašanje i odlučivanje utječe niz čimbenika, koji će biti prikazani shemom 13, a zatim detaljnije objašnjeni.

<sup>87</sup> Grgić, L., *Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2021., str. 13.

### Shema 13: Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje



Izvor: Kreacija autorice prema: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 78.

**1. Individualne karakteristike** razlikuju jednu osobu od druge i zapažaju se u pojedinačnom sustavu vrijednosti svake osobe, čime utječu na perspektivu osobe o doživljaju svijeta u kojem živi, te na njezino djelovanje i postupanje u određenim životnim i poslovnim situacijama. Svaka osoba ima više individualnih karakteristika koje proizlaze iz osobnih sustava vrijednosti. Razlikuju se<sup>88</sup>:

- **Osobni sustavi vrijednosti** se formiraju na podsvjesnoj razini, a razvijaju se pod utjecajem odgoja, obitelji, okoline i slično, izgrađuju se kako osoba sazrijeva, a predstavljaju ključne svjetonazore pojedinca o tome što je dobro ili loše, reflektiraju opći pogled na život i svijet, te time pokreću čovjeka na određene aktivnosti. Osobni sustav vrijednosti može se definirati i kao motivacijski cilj prema univerzalnim vrijednostima kao krajnjim poželjnim ciljevima.
- **Snaga ega** predstavlja bitan element u strukturi ličnosti ulazeći u uzajamne odnose stvarajući ravnotežu između potrebom za moralno – etičkim postupanjem i osobnim vrijednosti pojedinca. Ego predstavlja predodžbu o „vlastitom ja“, a uključuje mišljenje, pamćenje, inteligenciju, percepciju doživljaja pojedinca, vještinu predviđanja posljedica određenih akcija, organizira svjesne i nesvjesne funkcije, iskustva pojedinca, omogućava adaptaciju na realnost, te se razvija postupno kao rezultat razvoja središnjeg živčanog sustava, stimulacije vanjskog svijeta i stjecanja iskustva.
- **Lokus kontrole** predstavlja onaj atribut osobnosti koji odražava u kojoj mjeri pojedinac vjeruje da je sposoban kontrolirati vlastitu sudbinu, pa se u literaturi definira i kao motivacijski faktor. Ljudi s *internim lokusom kontrole* vjeruju da

<sup>88</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, op.cit., str. 78-98.

imaju kontrolu nad vlastitom sudbinom, dok oni s *eksternim lokusom kontrole* smatraju kako je ono što im se događa produkt sreće ili vanjskih čimbenika.

2. **Strukturalna obilježja poduzeća** opisuju varijable koje utječu na etički izbor menadžera, a to su:

- **Formalna pravila i propisi** kojima se smanjuje mogućnost nepoželjnih poslovnih ponašanja.
- **Ponašanje nadređenih** koje predstavlja „zvijezdu vodilju“ zaposlenicima, a ima snažan utjecaj na njihovo ponašanje u obliku nagrađivanja, kažnjavanja, nadgledanja procedura, pružanja osjećaja sigurnosti, te ima ulogu inspiracije u pogledu sposobnosti da nadređeni služi kao model svojim zaposlenicima.
- **Sustav procjene performansi i nagrade** koji se odnosi na biranje sredstava prilikom ostvarivanja poslovnih aktivnosti, kako bi služio kao primjer zaposlenicima za obavljanje poslovnih aktivnosti na etičan način.
- **Pritisak posla** može biti ograničavajući čimbenik koji utječe na etički izbor, zbog toga što zaposlenici često pod velikim pritiskom da obave poslovne zadatke u što kraćem roku, mogu pribjeći neetičkom ponašanju u izvršavanju istog.

3. **Poslovna kultura, klima i procesi rada** predstavljaju ključne čimbenike u formiranju osobnosti poduzeća zasnovanog na *neopipljivim resursima* (ponašanje, vrijednosni sustavi, običaji, uvjerenja), a kojima se definira kako i zašto ljudi na određeni način funkcioniraju u poslovnom okruženju. Jake *poslovne kulture* podržavaju visoke etičke kriterije i imaju pozitivan utjecaj na etičko ponašanje menadžera, i obratno. Poslovna kultura je veoma važan čimbenik pri donošenju strateških odluka, a može biti vrlo djelotvoran instrument kontrole ponašanja, mišljenja i osjećaja zaposlenih. Sastavni dio poslovne kulture je *etička kultura* koja uključuje zajedničke percepcije djelatnika o politikama, procedurama i moralnim vrijednostima poduzeća, a koje direktno utječu na etičku dimenziju donošenja poslovnih odluka. *Poslovna klima* predstavlja način na koji djelatnici kao pojedinci doživljavaju organizaciju i njezin utjecaj u ostvarivanju njihovih osobnih vrijednosti, dok *etička klima* predstavlja percepciju zaposlenika o etičkoj kulturi poslovnog subjekta i u kojoj mjeri smatraju da etička kultura može ostvariti njihove osobne sustave vrijednosti. Na kraju, *poslovni procesi* opisuju način na koji se u organizaciji obavljaju poslovne aktivnosti.

### 4.3. Upravljanje poslovnom etikom

Temeljni cilj upravljanja poslovnom etikom jest kreiranje i razvijanje etičkih programa i mehanizama ključnih za njihovo ostvarivanje unutar poslovnog subjekta u svrhu provođenja etičkih standarda čiji je zadatak omogućiti provođenje etičkog ponašanja. Etičke programe korporacije čine vrijednosti, politike i aktivnosti koje utječu na moralnost organizacije. U ovom će se dijelu objasniti pojam upravljanja poslovnom etikom, te mehanizmi upravljanja istom, pri čemu će naglasak biti na etičkom kodeksu poduzeća.

Upravljanje poslovnom etikom zahtijeva razvijanje i uspostavu specifičnih kriterija i mehanizama u procesu provođenja visokih etičkih standarda i etičkog poslovanja u poslovnom subjektu. Zadatak poduzeća je da službeno i neslužbeno upravlja aspektima poslovne etike, i to putem obrazaca, programa i praktičnih procedura, a kako bi se poduzeća mogla voditi poslovnom etikom, potrebno je postaviti slijedeće **uvjete**:<sup>89</sup>

- fokus na vrijednostima i misiji poduzeća
- etički kodeks i uredbe etičkog poslovanja
- određivanje etičkog povjerenika
- programi i treninzi etičke edukacije
- procjena etike zainteresiranih za posao
- linija za savjetovanje i prijavu nepravilnosti
- motivacija i politike etičkog ponašanja i reakcije na neetičko ponašanje
- standardi neformalnog ponašanja i komunikacije unutar poduzeća
- vođa kao primjer etičkog ponašanja zaposlenika.

Postoje **tri temelja etičnog poslovanja**:<sup>90</sup>

1. **etični pojedinci** – predstavljaju bit etičnog vodstva, a to su osobe koje svojim ponašanjem usmjeravaju ljude unutar i izvan organizacije da slijede standarde moralnih prava i pravednosti i da budu etični u radi i odnosima s drugim ljudima, pri čemu se ponašaju i djeluju pošteno, djeluju s integritetom, uvažavaju i poštuju druge, te iskazuju visok osobni moral;
2. **etično vodstvo** – zasniva se na moralnoj osobi i moralnom menadžeru vođi, koji mora predstavljati ideal etičnog ponašanja, postavljati, promicati i svojim ponašanjem potvrđivati visoke moralne i etičke vrijednosti i standarde;
3. **etičke strukture i sustavi** – organizacije moraju razviti organizacijske mehanizme za osiguranje etičnog ponašanja i poslovanja, a koje će menadžeri primjenjivati u uspostavljanju i promicanju etičkih vrijednosti i standarda.

#### 4.3.1. Mehanizmi upravljanja poslovnom etikom

Sistematično upravljanje poslovnom etikom iziskuje razvoj mnoštva organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa kojima je cilj osigurati etično ponašanje menadžmenta i svih zaposlenika uključenih u poslovni proces, ti **mehanizmi** jesu<sup>91</sup>:

- **etički kodeks** – najčešći instrument osiguravanja etičnog ponašanja i odlučivanja, o kojem će se opširnije govoriti u idućem poglavlju;
- **etički odbor** – grupa menadžera čija je zadaća postavljanje etičkih standarda, provjera etičnosti kompanije i donošenje odluka o dvojbjenim etičkim pitanjima i dilemama;

---

<sup>89</sup> Nedović, M., Mađarac Mrvica, S., Dizdar, A., *Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici*, op.cit., str. 33.

<sup>90</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 550.

<sup>91</sup> Ibidem, str. 553.

- **etički menadžer** – zadužen je za sve segmente etičnog poslovanja i ponašanja, te snosi odgovornost za realizaciju i implementaciju programa upravljanja etikom. Prati provedbu etičkih standarda, osigurava etičke treninge, te rješava kompleksne etičke probleme i dileme;
- **etički povjerenik/povjerenica** – osoba izvan uobičajene organizacijske strukture zadužena za obradu i rješavanje problema vezanih uz pritužbe zaposlenika o ozbiljnim etičkim problemima i pojavama neetičnog ponašanja, uz pružanje podrške zaposlenicima u rješavanju etičkih nepravilnosti ili dilema;
- **etička vruća linija** – povjerljiva telefonska linija koja zaposlenicima omogućava anonimnu dojavu za prijavu nezakonitog i neetičkog ponašanja.
- **etički trening** – program obuke zaposlenika za nošenje s etičkim problemima i dilemama;
- **zviždač** – naziv za osobe koje upozoravaju one koji mogu poduzeti adekvatne aktivnosti (najčešće subjekte i institucije izvan organizacije) na neetičnu praksu poslodavca.

Etični menadžeri u osiguranju poslovne uspješnosti poslovnog subjekta trebaju imati određene karakteristike, kako bi služili kao primjer ostalim zaposlenicima poslovnog subjekta. Menadžeri trebaju zapošljavati ljude s načelima, a svi u procesu rada trebaju znati što se od njih očekuje, na način da se prema zaposlenicima iskazuje poštovanje, ne narušava njihov osobni integritet, te da menadžment bude sposoban spoznati i uvažavati potrebe drugih ljudi. Menadžeri moraju biti uključeni i informirani o svim procesima rada, kako bi pravovremeno mogli reagirati na moguća neetična ponašanja, te nagrađivati zaposlenike koji promiču kulturu etičnog ponašanja. Menadžeri u svom radu trebaju osigurati edukacije o poslovnoj etici i etičnom ponašanju zaposlenicima, te trebaju služiti kao primjer na način da se i sami ponašaju u skladu s etičkom kodeksom poduzeća, te na taj način promiču kulturu etičnog ponašanja i poslovanja. Karakteristike etičnih menadžera biti će prikazane shemom 14.

**Shema 14:** Karakteristike etičnih menadžera



Izvor: Kreacija autorice prema: Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 554.



### 4.3.1.1. Etički kodeks poslovnog ponašanja

Nužnost znanja i vještina o uspješnom poslovnom ponašanju, potreba za sredstvom koje će osigurati bolje profesionalno komuniciranje između suradnika, kupaca, dobavljača, poslovnih partnera i javnosti, dovelo je do stvaranja etičkog kodeksa, uz već postojeća pravila poslovnog bontona. Usvajanje i primjena poslovnog kodeksa predstavlja prvi korak u promicanju etičkog ponašanja menadžera i zaposlenika, te prvi korak uvođenja etike u svakodnevno poslovanje. Implementacijom kodeksa se svim zaposlenicima daju smjernice i postavljaju etički standardi radnih procesa, djelovanja, postupanja i poslovnog ponašanja i odlučivanja. „**Etički kodeks definira vrijednosti i načela, te daje smjernice kojih se menadžeri i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i pri donošenju poslovnih odluka, a da bi bio efikasan, nužna je kontrola njegove primjene.**“ Odnosi poslovnog subjekta i njegovih zaposlenika prema drugim dionicima definiraju se standardima kodeksa, kojima se utvrđuju temeljna pravila i procedure, a na raspolaganju su sve informacije kojima je omogućeno lako prepoznavanje bilo kakvih povreda kodeksa. Tekst kojim je pisan etički kodeks karakterizira jednostavnost, sažetost i razumljivost. Kodeks predstavlja pisani akt kojim se propisuju različita područja etičkog poslovnog ponašanja, a koja definiraju uvjete za etičko ponašanje i odlučivanje, kao što su: etička načela, prava, obveze, dužnosti i zadaće, financijska i druga izvješća, sukob interesa, nepoštena konkurencija, čuvanje poslovnih tajni, odnosi prema okruženju i slično.<sup>92</sup>

Odrednice koje nisu definirane postojećim zakonskim regulativama, ističu se u etičkom kodeksom, čime se želi kreirati poslovni subjekt koji će u svrhu primicanja vrijednosti važnih za poslovanje, a koje su zakonski izostavljene, poslovati pošteno i pravedno prema svima, a ne isključivo zbog izbjegavanja kazni i ostalih sankcija.<sup>93</sup> **Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja kojih se moraju pridržavati svi zaposlenici tvrtke, a implementacija etičnosti i primjena načela društvene odgovornosti poslovanja vrlo je značajna u kreiranju tržišne prepoznatljivosti i imidža, sa svrhom dugoročnog održivog razvoja. Ipak, samo postojanje kodeksa u organizaciji, bez njegove stvarne implementacije u poslovanje, ne donosi nikakve promjene, nužno je da kodeks bude proveden u praksi, te praćen odgovornošću i adekvatnom edukacijom zaposlenika. Osim formiranih pravila ponašanja, kodeks služi i kao kritički odnos prema poslovnoj praksi unutar i izvan organizacije, a njegov je cilj osigurati zaposlenicima informacije o važnosti etičkog poslovanja, na temelju čega bi zaposlenici sami trebali donositi vlastite odluke.**<sup>94</sup>

Zadaća etičkog kodeksa je pokazati javnosti temeljne vrijednosti koje poslovni subjekt u svom radu želi poštovati, a **ciljevi etičkog kodeksa** jesu:<sup>95</sup>

- postavljanje okvira za etično ponašanje,

<sup>92</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, op.cit., str. 63-64.

<sup>93</sup> Ivančir, M., *Etika u poduzetništvu*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, 2018., str. 12.

<sup>94</sup> Trupina D., *Primjena etičkog kodeksa u poduzećima*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2019., str. 12.

<sup>95</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, op.cit., str. 551.

- pomoć zaposlenicima pri odlučivanju i priječenju neetičnog ponašanja,
- jačanje morala i timskog rada u organizaciji,
- motiviranje zaposlenika,
- stvaranje povjerenja potrošača i investitora,
- pružanje bolje usluge i postizanje veće koristi za potrošače,
- jačanje imidža organizacije u javnosti,
- unapređivanje visokih standarda poslovne prakse.

## 5. VALAMAR RIVIERA

U ovom poglavlju diplomskog rada prikazati će se osnovni podaci Valamar Riviere, u okviru povijesnog razvoja poduzeća, misije i vizije, organizacijske strukture, društveno odgovornog poslovanja i upravljanja poslovnim aktivnostima kroz prikaz poslovnog modela kompanije, komunikacije s partnerima i dionicima, certifikate održivosti i planiranim razvojnim strategijama očuvanja okoliša, inovacijskim projektima, odgovornim upravljanjem ljudskim potencijalima, te prikazom kodeksa poslovnog ponašanja poduzeća, koje predstavlja temelj etičkog ponašanja, odlučivanja i upravljanja. Ovaj je dio podijeljen na 3 glavna dijela, a to su:

1. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU
2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE I UPRAVLJANJE
3. KODEKS POSLOVNOG PONAŠANJA PODUZEĆA

### 5.1. Osnovni podaci o poduzeću

Valamar Riviera je *vodeća hrvatska turistička kompanija* koja upravlja hotelima, ljetovalistima i kamping ljetovalistima u poznatim turističkim destinacijama u Istri, na otocima Krku, Rabu i Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku, te u Obertauernu u Austriji. U 37 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta s kapacitetom od oko 21 000 smještajnih jedinica, Valamar dnevno može smjestiti 58 000 gostiju, s ciljem pružanja nezaboravnog odmora i autentičnog doživljaja za svakog pojedinog gosta.

*Strategija kompanije* zasniva se na načelima ulaganja u turističku ponudu visoke dodane vrijednosti, razvoja talenata, inovativnih usluga, i razvoja destinacija kao glavnih pokretača rasta i održavatelja kontinuiteta poslovanja. Valamar je zaslužio status odgovornog i poželjnog poslodavca i jednog od najvećih investitora u turizmu u Hrvatskoj i regiji u proteklih 18 godina. Valamar je lider u inovativnom upravljanju odmorišnim turizmom i partner destinacijama koji odgovornim i održivim turističkim poslovanjem kontinuirano stvara novu vrijednost. Jedan od temeljnih uspjeha Valamara je dugogodišnja otvorena i partnerska komunikacija s ključnim dionicima, a na razini kompanije usvojene su politike koje osiguravaju nastavak bivanja u samom vrhu hrvatskog ugostiteljstva po kvaliteti usluge, zadovoljstvu gostiju i drugih korisnika, uvažavanju interesa zaposlenika, kompanije, lokalne zajednice, te očuvanju okoliša i upravljanju resursima.<sup>96</sup>

#### 5.1.1. Povijest i razvoj poduzeća

Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj tvrtke obilježilo je nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim

---

<sup>96</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com) (7.5.2023.), str. 8.

promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu.<sup>97</sup> Detaljniji razvoj Valamar Riviere kroz povijest biti će prikazan u tablici 5.

**Tablica 5:** Povijesni tijek razvoja Valamar Riviere

GODINA		
1910.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• početak turizma u Poreču</li> <li>• razvoj turizma duž hrvatske obale</li> </ul>	➤ otvoren <b>Hotel Riviera</b> u Poreču prema kojem je tvrtka dobila ime.
1953.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osniva se <b>Riviera Poreč</b>, prethodnica Valamar Riviere d.d.</li> </ul>	➤ upravljanje hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola.
1965. – 1990.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• razdoblje <b>dinamičnog rasta</b> turističkih aktivnosti i <b>intenzivne gradnje objekata</b></li> </ul>	➤ hoteli i apartmani <b>Luna</b> , <b>Hotel Neptun</b> i turističko naselje <b>Lanterna</b> , hoteli <b>Kristal</b> i <b>Rubin</b> , kampovi <b>Lanterna</b> i <b>Solaris</b> , hotel <b>Diamant</b> i <b>Zagreb</b> , paviljon <b>Solaris</b> , <b>Hotel Pical</b> ( <i>prvi hotel najviše kategorije</i> ), hotel <b>Fortuna</b>
1990. – 2000.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• poslijeratni ekonomski procesi <b>pretvorbe i privatizacije</b></li> </ul>	➤ <b>1999. - osnivanje Dom fonda</b> - najvećeg privatizacijsko-investicijskog fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj.
2000. - 2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulaganje u <b>unaprjeđivanje kvalitete</b> objekata i usluga</li> </ul>	➤ uvođenje <b>prvih brendova</b> za hotele i kampove, <b>Valamar Hotels &amp; Resorts</b> i <b>Camping Adriatic</b> .
		➤ Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji <b>Riviera Adria</b> d.d. koja potom integrira

<sup>97</sup> Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3> (7.5.2023.)

<p><b>2010. – 2014.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>konsolidacija portfelja i upravljanja</b></li> </ul>	<p>Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom <b>Valamar Riviera</b> d.d. te biva uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze u prosincu 2014</p>
<p><b>2015. – 2018.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nova faza <b>rasta i akvizicije</b></li> <li>• predstavljanje <b>nove brend strategije i identiteta</b> (Valamar All You Can Holiday)</li> <li>• nastavak <b>ulaganja u kamping segment</b></li> <li>• početak poslovanja u <b>Obertauernu u Austriji</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ulaganje u <b>premium usluge</b> i objekte 4* i 5*(Valamar Dubrovnik President 5*, Valamar Isabella Island Resort 4*/5*, Camping Resort Krk 5*, Camping Resort Lanterna 4*)</li> </ul>
<p><b>2018. – 2019.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valamar Riviera proglašena <b>najboljim poslodavcem</b> u hrvatskom turizmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>širenje ponude</b> - otvoren <b>Istra Premium Camping Resort 5*</b> - prvi veliki kamp s pet zvjezdica u Istri</li> <li>➤ otvoren <b>Valamar Collection Marea Suites 5*</b> - proširena ponuda premium obiteljskog odmora u Poreču</li> </ul>
<p><b>2020.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>kvalitetno upravljanje krizom</b> i turističkom sezonom tijekom 2020. godine, uz očuvanje svih radnih mjesta uz pomoć mjera Vlade i podrške socijalnih partnera kroz program „Pauza, Restart“, <b>nagrada Indeksa društveno odgovornog poslovanja</b></li> <li>• <b>nagrada Indeksa društveno odgovornog poslovanja</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ privremeno obustavljeni projekti ulaganja</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>svibanj 2021.</b> - otvoren prvi hotel pod novim Valamarovim <b>lifestyle brendom</b></li> </ul>

<p>2021.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>oporavak</b> turističkog poslovanja nakon krize</li> <li>• novi <b>[PLACES]</b> hotelski koncept za upoznavanje istinskog lokalnog mediteranskog lifestyle-a destinacije</li> </ul>	<p>HVAR[PLACESHOTEL] u Starom Gradu na Hvaru.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>listopad 2021.</b> - započela izgradnja novog Valamar Amicor Green Resorta.</li> <li>➤ <b>studeni 2021.</b> - nadzorni odbor Valamar Riviere odobrio je dokapitalizaciju <b>austrijske podružnice</b> Valamar A GmbH s ciljem akvizicije hotela Marietta 4* u Obertauernu.</li> </ul>
--------------	---	---

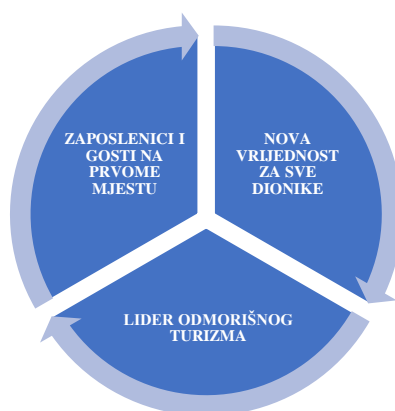
Izvor: Kreacija autorice prema: <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, posjećeno: 7.5.2023.

### 5.1.2. Misija i vizija poduzeća

**Vizija** poduzeća glasi: „*Savršen odmor, svaki dan, za svakog gosta.*“, čime Valamar potvrđuje svoju leadersku poziciju hrvatskih odmorišnih destinacija, s obzirom da Uprava poduzeća i zaposlenici koriste sve raspoložive resurse u okvirima odgovornog poslovanja, kako bi svojim gostima omogućili odmor iz snova, te pokazali kako brinu o ukupnom doživljaju svakog gosta.

**Misija** poduzeća je biti *lider u odmorišnom turizmu*, uz stvaranje poticajne korporativne kulture u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu, pri čemu odgovornim poslovanjem stvaraju novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama. Shemom 15 slikovito je prikazana misija poduzeća.

**Shema 15:** Misija poduzeća



Izvor: Kreacija autorice prema: [Misija, vizija i temeljne vrijednosti | Valamar - All You Can Holiday. Lider u odmorišnom turizmu \(valamar-riviera.com\)](https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3), posjećeno: 7.5.2023.

**Temeljne vrijednosti** poduzeća jesu:<sup>98</sup>

- **gostoljubivost** – „Naši se gosti uvijek osjećaju dobrodošli i iznimno cijenjeni.“
- **ambicioznost** – „Postavljamo si izazovne ciljeve te stremimo izvrsnosti u svemu što radimo.“
- **odgovornost** – „Odgovorni smo i vjerodostojni prema poslovnim partnerima, pažljiv smo poslodavac koji brine o svojim zaposlenicima, pružamo podršku društvenoj zajednici i posvećeni smo očuvanju okoliša.“
- **inovativnost** – „Uvijek smo spremni za promjene i angažirani u traženju prilika za inovacije koje će pridonijeti boljim rezultatima.“
- **ponos** – „Ponosni smo na svoje destinacije i uspjehe te na to što smo dio obitelji Valamara.“

### 5.1.3. Organizacijska struktura poduzeća

Dobro definirana, jasna korporativna struktura temelj je učinkovitog strateškog i operativnog upravljanja kompanijom. Najbitniji element poduzeća u funkciji izvršenja odgovarajućih zadataka jest organizacijska struktura koja objedinjuje sustav odnosa među ljudima u poduzeću. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera oblikovana je na način da poduzeću osigurava uravnoteženo poslovanje, učinkovito korištenje raspoloživih resursnih kapaciteta te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okoline. Na vrhu organizacijske strukture nalazi se predsjednik uprave koji upravlja organizacijom u cjelini i odgovoran je za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke. Predsjednik Valamar Riviere pojedinačno vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju, ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, kontroling, pravne i opće poslove.<sup>99</sup>

**Upravljačko tijelo** Valamar Riviere sastoji se od **nadzornog odbora s pripadajućim pododborima, glavne skupštine i predsjednikom uprave** čija je odgovornost i upravljačka ovlast definirana hrvatskim zakonom, statutom, pravilnicima, procedurama i kolektivnim ugovorom poduzeća. **Nadzorni odbor** Valamar Riviere sudjeluje u ključnim odlukama upravljanja te se sastoji od **predsjedništva Nadzornog odbora, Revizijskog i Investicijskog odbora, te Odbora za digitalizaciju i održivost**. Nadzorni odbor broji devet članova pri čemu je jedan od članova predstavnik zaposlenika unutar poduzeća. **Uprava poduzeća** Valamar Riviere sastoji se od tri člana: **predsjednika i dva člana Uprave**. Odgovornosti članova se protežu na financije, računovodstvo, riznicu, IT, odnose s institucionalnim investitorima, upravljanje kvalitetom, odnose s javnošću, akvizicije, internacionalizacije poslovanja Društva, digitalizacije i održivo poslovanje. **Strateške korporativne poslovne funkcije** (prodaja i marketing, operativno poslovanje, razvoj imovine, održavanje i tehničke usluge, strateško planiranje i kontroling) organizirane su u tri divizije koje predvode tri viša potpredsjednika i dva sektora koja predvode dva potpredsjednika. Viši menadžment, odnosno potpredsjednici divizija odgovorni su za upravljanje ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i

---

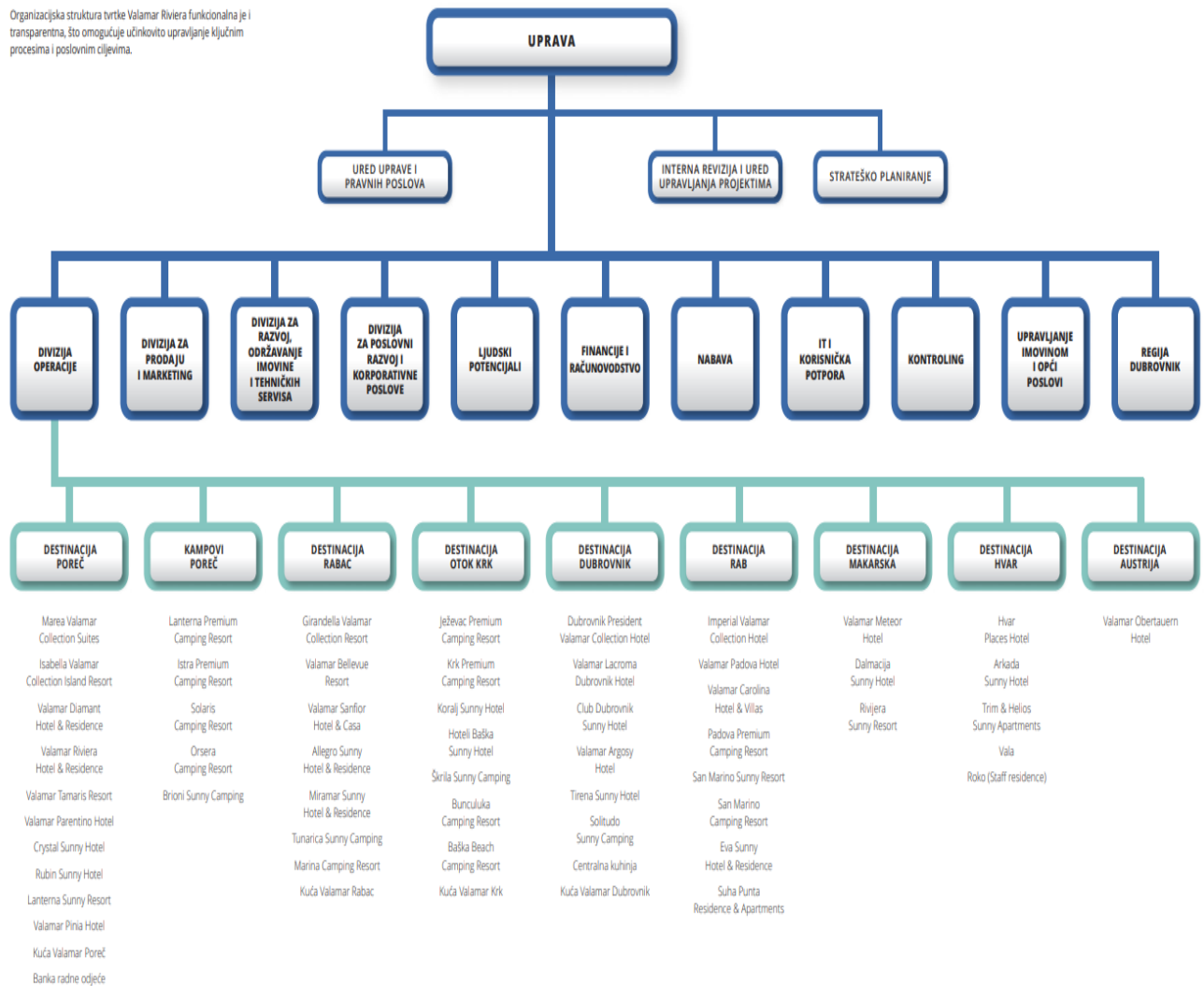
<sup>98</sup> Dostupno na: [Misija, vizija i temeljne vrijednosti | Valamar - All You Can Holiday. Lider u odmorišnom turizmu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/hr/misija-vizija-i-temeljne-vrijednosti) (7.5.2023.)

<sup>99</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/hr/integrirano-godišnje-izvješće-i-održivo-poslovanje-za-2021-godinu) (7.5.2023.), str. 78.

aktivnostima. Nadalje, zadaća je višeg menadžmenta unakrsno funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedba korporativne strategije i pružanje upravljačke podrške predsjedniku Uprave.<sup>100</sup>

U nastavku će shemom 16 biti prikazana organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera.

**Shema 16:** Organizacijska struktura Valamar Riviere za 2021. godinu



Izvor: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/), posjećeno: 7.5.2023., str. 84.

<sup>100</sup> Dostupno na: <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/> (7.5.2023.)



#### 5.1.4. Poslovni model i brandovi Valamar Riviere d.d.

Poslovni model Valamar Riviere uključuje upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u poslovanju, i partnerstvo s destinacijama, što dovodi do visoke razine kvalitete usluga, optimizira poslovanje, te osigurava visok povrat na ulaganja. Model uključuje operativno upravljanje hotelima, ljetovalištima i kampovima, upravljanje turističkim uslugama u destinaciji, te razvoj i održavanje turističke imovine. Upravljanje ukupnim turističkim doživljajem u destinaciji i portfeljem proizvoda, dovodi do veće profitabilnosti zbog horizontalne i vertikalne integracije na razini destinacije, većeg prihoda po gostu zbog upravljanja lancem vrijednosti, a što ukupno posljedično dovodi do optimalnog ulaganja u imovinu uz povrat.<sup>101</sup>

Kako bi ispunili želje svakog gosta, Valamar je dizajnirao **pet brandova hotela, ljetovališta i kampova**, a to su<sup>102</sup>:

1. **Valamar Collection** je kolekcija hotela i resorta modernog luksuza i prvoklasnih sadržaja te predstavlja najbolje što Valamar ima u svom portfelju. Svaki Valamar Collection hotel i resort ima jedinstvenu priču i karakter te pruža beskrajne mogućnosti odmora aktivnim gostima, obiteljima, parovima ili gostima koji poslovna putovanja spajaju s užitkom, a smješteni su na iznimnim lokacijama. U Valamar Collection hotelima postoje programi s potpisom dizajnirani za različite tipove odmora: **V Level program** za luksuzan odmor najzahtjevnijih gostiju, **Maro family program** i dječje igraonice, **V Sport ponuda** i **Stay Fit** program za aktivan odmor.
2. **Valamar Hotels & Resorts** u potpunosti utjelovljuju duh Valamarovog branda pružajući vrhunsku uslugu i najširi izbor hotela i ljetovališta za zabavan obiteljski, aktivni i romantični odmor. U sklopu Valamar Hotels&Resorts hotela postoje **tematski hoteli i resorti** – Maro Family Holiday, Designed for Adults, Green Holiday, Old Town Holiday i Alpine Holiday
3. **[PLACES] by Valamar** novi je koncept hotela za **moderne putnike** koji traže slobodu izbora i mediteranski odmor uz samo more, u objektima jedinstvenima po tome što gosta upoznaju s destinacijom na dosad neviđen način, uz puno poštovanje prema prirodi i okruženju.
4. **Sunny by Valamar** odlikuje **jednostavnost odmora** u savršeno opuštenom okruženju plaže, a uključuje hotele i resorte s jednostavnim smještajem na sjajnim lokacijama.
5. **Camping Adriatic by Valamar** ljubiteljima kampiranja pruža mnoštvo mogućnosti za izbor idealnog odmora: od iskonskog kampiranja u netaknutoj prirodi do uživanja u vrhunskom odmoru uz premium sadržaje i usluge.

## 5.2. Društveno odgovorno poslovanje i upravljanje

Valamar Riviera kao vodeće hrvatsko poduzeće primjenjuje visoke standarde u različitim područjima društveno odgovornog poslovanja, kao što su: očuvanje okoliša i klime kroz brojne strategije i inicijative, financiranje i obogaćivanje destinacija kroz održivu gradnju turističke

<sup>101</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/), (7.5.2023.), str.18.

<sup>102</sup> Dostupno na: [All You Can Holiday – svestrani hoteli za odmor u Hrvatskoj | Valamar](https://www.valamar-riviera.com/) (7.5.2023.)

infrastrukture, poticanje „malog turizma“, pomoć umirovljenicima, aktivna uključenost u pomoć lokalnim zajednicama kojima je pomoć najpotrebitija kroz različite donacije (kamp kućice, namještaj, oprema, besplatan smještaj), podupiranje udruga i projekata lokalnih zajednica koje se bave brigom o potrebitima u društvu i mnoge druge. Konkretna korporativna struktura, te ovlast i odgovornosti upravljačkih tijela reguliranje su hrvatskim zakonodavstvom, statutom poduzeća, te ostalim kodeksima korporativnog upravljanja.

U daljnjem će tekstu biti pobliže objašnjeni neki od najvažnijih faktora društveno odgovornog poslovanja kao što je uključenost ključnih dionika Valamar Riviere, strategija održivog razvoja do 2025. godine, odgovorno upravljanje ljudskim resursima, te inovacijski i digitalni projekti.

### **5.2.1. Ključni dionici Valamar Riviere d.d.**

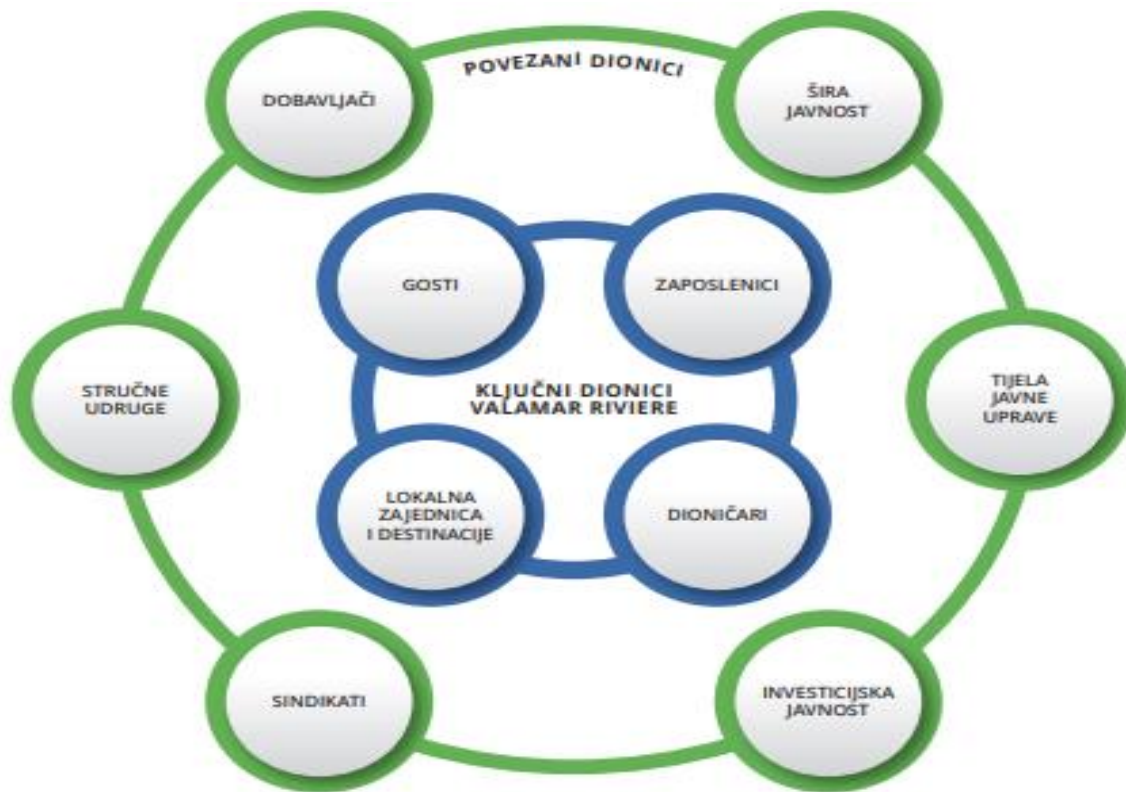
Jedan od temelja uspjeha Valamar Riviere je dugogodišnja otvorena i partnerska komunikacija s ključnim dionicima, s kojima Valamar razvija kontinuiranu komunikaciju u okviru društveno odgovornog poslovanja i sustavnog pristupa dugoročno održivom razvoju. Valamarova Politika kvalitete i održivog poslovanja uključuje osiguravanje zadovoljstva, zdravlja i sigurnosti gostiju i zaposlenika, usklađenost sa zakonskim i drugim zahtjevima, prevenciju onečišćenja kao temeljnom pristupu u upravljanju zaštitom okoliša, smanjivanje i pravilno zbrinjavanje otpada, očuvanje i racionalno korištenje prirodnih resursa, primjenu radnih prava i brigu o svojim zaposlenicima, te osiguravanje zdrave radne okoline, zaštitu djece, uvažavanje interesa i pružanje podrške lokalnoj zajednici i dr.<sup>103</sup>

Ključni dionici Valamar Riviere jesu gosti, zaposlenici, dioničari, te lokalna zajednica i destinacije, a povezani dionici jesu šira javnost, dobavljači, tijela javne uprave, stručne udruge, sindikati i investicijska javnost. Shemom 17 dan je slikovit prikaz ključnih i povezanih dionika Valamar Riviere, dok je shemom 18 prikazana komunikacija s ključnim i povezanim dionicima.

---

<sup>103</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com), (7.5.2023.), str. 24.

**Shema 17:** Ključni i povezani dionici Valamar Riviere



Izvor: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/), posjećeno: 7.5.2023.

## Shema 18: Komunikacija s ključnim i povezanim dionicima Valamar Riviere

### KOMUNIKACIJA S KLJUČNIM DIONICIMA

---

#### GOSTI

---

- ▶ anketiranje/istraživanje mišljenja gostiju
- ▶ edukacija gostiju o zaštiti okoliša
- ▶ uključivanje gostiju u humanitarne akcije
- ▶ newsletteri

#### ZAPOSLENICI

---

- ▶ anketiranje/istraživanje korporativne kulture i klime
- ▶ komunikacija kroz mjesečni tiskani magazin VIV i internetski blog VIV
- ▶ dnevni, tjedni i mjesečni odjelni sastanci
- ▶ skupovi radnika
- ▶ godišnje okupljanje
- ▶ kontinuiran feedback o radnom učinku
- ▶ ValamArtist aplikacija za zaposlenike

#### DIONIČARI

---

- ▶ godišnja skupština dioničara
- ▶ financijska izvješća
- ▶ korporativne internetske stranice
- ▶ magazin VIV

#### LOKALNA ZAJEDNICA I DESTINACIJE

---

- ▶ uključenost Valamara u sustav TZ-ova
- ▶ suradnja na destinacijskim eventima te investicijskim projektima
- ▶ aktivno sudjelovanje u pomoći potrebitima u društvu

### KOMUNIKACIJA S POVEZANIM DIONICIMA

---

#### SINDIKATI

---

- ▶ potpisan kolektivni ugovor
- ▶ suradnja s Radničkim vijećem u svim ključnim pitanjima povezanim s pravima i benefitima zaposlenika

#### STRUČNE UDRUGE

---

- ▶ zastupanje interesa struke kroz članstva u nizu strukovnih organizacija (HUT, HUP, HGK, HRPSOR i niz drugih)

#### DOBAVLJAČI

---

- ▶ dugoročna suradnja i partnerski odnosi
- ▶ osiguranje odgovarajuće kvalitete za svaku kategoriju proizvoda

#### INVESTICIJSKA JAVNOST

---

- ▶ transparentna komunikacija sa svim ulagačima na tržištu kapitala (*non-deal road showovi*, sastanci i sudjelovanje na konferencijama, Dan investitora, korporativna mrežna stranica)
- ▶ suradnja s razvojnim i komercijalnim bankama i kreditorima te proaktivna komunikacija s analitičarima
- ▶ financijska izvješća i pravodobne objave o materijalnim činjenicama za investitore

#### TIJELA JAVNE UPRAVE

---

- ▶ suradnja u okviru razvoja i pripreme investicijskih projekata, stipendiranja učenika te dijalog na području zakonodavnih inicijativa

#### ŠIRA JAVNOST

---

- ▶ priopćenja za medije
- ▶ komunikacija putem interneta
- ▶ magazin VIV

Izvor: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](#), posjećeno: 7.5.2023., str. 26.

### 5.2.2. Valamar ESG strategija do 2025. godine i certifikati održivosti

Kao vodeća turistička kompanija u Hrvatskoj, Valamar je od 2015. godine uložio gotovo 65 milijuna eura u različite programe održivosti i društvene odgovornosti, a koji uključuju ulaganja u obnovljive izvore energije i energetske učinkovitost, turističku infrastrukturu, te brojne programe za zaposlenike. Početkom 2022. godine, Valamar je razvio novu strategiju održivosti koja uključuje opsežne analize tržišta i najboljih praksi u procesu s više dionika, te je strukturirao svoje aktivne inicijative održivosti u definiranu ESG strukturu. Opći cilj je bio uskladiti tekuće i nove aktivnosti s ciljevima koji će imati velik utjecaj na okoliš i društvo na

temelju dobrog upravljanja. Kompanija je definirala šest strateških **ESG inicijativa; tri za okoliš (E), dvije za društvo (S), jednu za upravljanje (G). ESG ciljevi jesu:**<sup>104</sup>

1. **Okoliš** – zalaganje za ugljičnu neutralnost, obnovljive izvore energije, kružno gospodarstvo i bioraznolikost; *ciljevi:*
  - *očuvanje klime* (smanjenje potrošnje energije i emisije stakleničkih plinova, proizvodnja vlastite obnovljive energije)
  - *voditi brigu o Jadranu, bioraznolikost i hrani* (mjere za zaštitu Jadrana i bioraznolikosti, program pošumljavanja, nabava hrane od lokalnih dobavljača, nabava održivih proizvoda iz ribarstva)
  - *osigurati odgovorno upravljanje vodom i otpadom* (smanjenje potrošnje i recikliranje vode, smanjenje otpada i upotrebe plastike, odvajanje i recikliranje otpada)
  
2. **Društvo** – predanost osnaživanju zaposlenika i stvaranju poticajnog mjesta za rad, pružanje autentičnih iskustava; *ciljevi:*
  - *osnaživanje zaposlenika* (sezonci povratnici, veće plaće od prosjeka, edukacije i treninzi, zapošljavanje lokalnog stanovništva, edukacije i treninzi)
  - *razvitak destinacije* (ulaganje u turističku infrastrukturu, promicanje lokalne kulture i sporta, uključenost u lokalne zajednice, podrška obrazovnim ustanovama)
  
3. **Upravljanje** – okvir za organizacijske procese i donošenje odluka, profesionalnih i etičkih granica; *ciljevi:*
  - *provedba relevantnih certifikata*
  - *odgovorni dobavljači*
  - *korporativno upravljanje*

**Priznanja i certifikati za predanost održivosti:**<sup>105</sup>

- **ISO 14001** – sustavno upravljanje ekološkim zadaćama
- **ISO 50001** – upravljanje energijom na sustavan način koji pridonosi održivosti
- **ISO 45001** – sustavno upravljanje zdravljem i sigurnošću
- **Održivi hotel** – certifikat Udruge poduzetnika u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH)
- **Travelife** – online kontrolni popis i jednodnevna revizija na licu mjesta
- **Plava zastava** – EU certifikat za plaže, marine, ili održive pružatelje usluga broskog turističkog prijevoza
- **Ecolabel** – oznaka Europske zajednice za ekološku izvrsnost
- **HACCP** – sustavni preventivni pristup sigurnosti hrane tijekom proizvodnje

---

<sup>104</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/), (7.5.2023.), str. 34-36.

<sup>105</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/), (7.5.2023.), str. 38.

- **Moj posao** – najbolji poslodavac u turizmu i deveti na listi najpoželjnijih hrvatskih kompanija
- **Safe Stay/Safe Travels, Safety Protocol** – svi Valamarovi objekti
- **World Travel Award** (Valamar Riviera Hotel, Dubrovnik President Valamar Collection Hotel, Valamar Collection Girandella Resort)
- **World Luxury Hotel Award** (Dubrovnik President Valamar Collection Hotel, Isabella Valamar Collection Island Resort, Valamar Collection Marea Suites)
- **Najbolji odnosi s investitorima** – 3. mjesto (Poslovni dnevnik, Zagrebačka burza)
- **Green Prix** – nacionalna nagrada za zaštitu okoliša
- **Financial Times** – klimatski lider (među 50 kompanija u Europi)

### 5.2.3. Odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima

Ulaganje u zaposlenike jedan je od primarnih ciljeva poslovanja Valamara. U kontekstu sezonalnosti kao jedne od važnih karakteristika odmorišnog turizma i turističkog sektora, Valamar je sustavno različitim inicijativama i programima radio na produljenju sezone u destinacijama u kojima posluje te osiguranju cjelogodišnjih primanja što većem broju djelatnika kroz zapošljavanje na neodređeno i uključanjem sezonskih djelatnika u mjeru stalnog sezonca.<sup>106</sup>

U tablici 6 biti će detaljnije prikazani programi odgovornog upravljanja ljudskim potencijalima, u okviru materijalnih pogodnosti, pogodnosti izvan posla, edukacija i treninga zaposlenika.

**Tablica 6:** Programi Valamar Riviere za odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima

MATERIJALNE POGODNOSTI	POGODNOSTI IZVAN POSLA	EDUKACIJE	TRENINZI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valamar jamstvo</b> – garancija minimalnih neto primanja u iznosu od 1000 – 1200€</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Kuća Valamar</b> – hoteli za zaposlenike koji nemaju prebivalište u destinacijama u kojima rade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V-Executive</b> - dvogodišnji modularni program edukacija u turizmu namijenjen upoznavanju trendova, stjecanju novih znanja u struci, razumijevanju primjene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V-akademija</b> - program treninga s ciljem širenja i obogaćivanja korporativnih znanja i stručnog usavršavanja po načelu prijenosa najboljih praksi i znanja s mentora na polaznika.</li> </ul>

<sup>106</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/), (7.5.2023.), str. 58.

		inovacija i promicanju organizacijske kulture koja je okrenuta znanju i napretku	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>garancija primanja</b> – specijalističke pozicije (1200 – 1800€)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexi posao</b> - mogućnost dva slobodna dana u tjednu, rada u jednoj smjeni i prilagodba radnih obveza potrebama djelatnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V-Professional</b> - program stručnih edukacija namijenjen stjecanju i usavršavanju vještina potrebnih u svakodnevnom radu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V-lead</b> je interni razvojni program stručnog usavršavanja za buduće voditelje/direktore objekata ili sektora te potencijalne nasljednike vodećih menadžerskih pozicija u operacijama i korporativnim funkcijama.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>13. i 14. plaća</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ValamArtist kartica</b> – korištenje ugostiteljskih usluga u ugostiteljskim objektima Valamar Riviere u 30% popusta</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V-start</b> je jednogodišnji program koji pripravnicima omogućava uvid u mnogobrojne i konkretne procese unutar kompanije kroz međusektorske rotacije i mentorstvo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>programi nagrađivanja</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Family&amp;Friends cijene smještaja</b> - za privatna putovanja radnika i članove njihove uže i šire obitelji, prijatelje i poslovne partnere</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>V-intern</b> - program praksi za učenike i studente koji se provodi u suradnji s raznim visokoškolskim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Božićnica, regres, dar za dijete, dar u</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>korištenje destinacijskih zabavnih sadržaja</b></li> </ul>		



<b>naravi (Valfresco), jubilarne nagrade</b>	(izleti, sportske aktivnosti)	
• <b>troškovi prijevoza</b>	• <b>popusti</b> na više od 300 prodajnih mjesta	
• <b>solidarna pomoć</b>	• <b>povoljniji uvjeti kreditiranja</b> kod banaka partnera	
• <b>plaćeni dopust</b>		
• <b>mjera stalnog sezonca</b> – mjera aktivne politike zapošljavanja koja se provodi u suradnji s HZZO		
• <b>program Valamar +3</b> – garantirano zaposlenje sezoncima u trajanju od najmanje devet mjeseci u iduće tri godine		
• mogućnost rada u Valamarovim hotelima u Austriji		

Izvor: Kreacija autorice prema: [Dobar posao u Valamaru](#), posjećeno: 7.5.2023.

#### 5.2.4. Inovacijski i digitalni projekti

Digitalna transformacija tvrtke, kao i korištenje digitalnih tehnologija za poboljšanje doživljaja i zadovoljstva gostiju, optimizaciju i unaprjeđenje poslovnih procesa, te razvoj ljudskih potencijala, ključni su elementi Valamarove digitalne i cjelokupne poslovne strategije. Valamarova digitalna vizija podrazumijeva pružanje personalizirane usluge, te poboljšanje



operativne učinkovitosti kontinuiranim inovacijama i korištenjem digitalnih tehnologija.  
**Izdvojeni inovacijski i digitalni projekti:**<sup>107</sup>

1. **Valfresco direkt** - centralni sustav nabave, proizvodnje i distribucije domaće hrane i pića za goste Valamara i lokalno stanovništvo u destinacijama u kojima Valamar posluje
2. **Cornerstone i Pero platforma** – platforme za upravljanje ljudskim potencijalima; **Pero** je platforma za edukaciju, razvoj i onboarding zaposlenika, namijenjena učenju, razvoju, upravljanju timovima, zapošljavanju, strukturiranom uvođenju u posao, procjeni radne učinkovitosti, i druge aktivnosti koje pridonose efikasnom upravljanju ljudskim potencijalima.
3. **Valamar web stranice** – važan digitalni kanal prodaje i komunikacije s gostom
4. **Valamar upravljanje odnosima s gostima (CRM)** – multi-faktorska autentifikacija korisnika CRM sustava, dovršena prva faza poboljšanja sigurnosti poslovnih servisa i infrastrukture, uvedene poruke kao novi kanal marketinških komunikacija
5. **Online recepcija** – mogućnost online check-in-a s bilo kojeg uređaja, u bilo kojem trenutku, automatske obavijesti na četiri jezika, automatsko otvaranje rampi na osnovu registracijske oznake vozila, uvedene dodatne usluge na rezervaciju skutera bez najave, omogućena elektronska registracija na recepciji, mogućnost self check-in-a na kioscima u nekim objektima
6. **Maro smart play** – nova usluga za male goste - prostor za dječju igru s inovativnom opremom koja istovremeno potiče intelektualni, emocionalni, društveni i fizički razvoj, a temelji se na nestrukturiranoj dječjoj igri, bez unaprijed zadanih pravila, a djeci omogućuje razvijanje kreativnosti i temeljnih STEM vještina (znanost, tehnologija, inženjerstvo, matematika)

### 5.3. Kodeks poslovnog ponašanja poduzeća

Kodeksom poslovnog ponašanja se s ciljem ostvarivanja zajedničkog dobra, utvrđuju osnovne smjernice etičkog ponašanja u poduzeću. Temeljna obilježja kulture poslovanja poduzeća jesu **etičnost i integritet**. Najveći prioritet je transparentno vođenje poslovanja, a najvažnije karakteristike korporativne kulture jesu promicanje pravednih, poticajnih i sigurnih uvjeta rada i zapošljavanja, odgovoran i autentičan razvoj turizma i destinacija, upravljanje utjecajima na okoliš, te visoki etički standardi u pogledu zaštite ljudskih prava, sigurnosti i zaštite prava djece, postupanja s povjerljivim informacijama, i izgradnji odnosa s partnerima, lokalnom zajednicom i ostalim dionicima. Kodeks poslovnog ponašanja je obvezujući za sve zaposlenike, te se od svakog pojedinačno očekuje ponašanje u skladu s Kodeksom i ostalim relevantnim propisima u svakoj situaciji.<sup>108</sup>

U nastavku će biti prikazane očekivane dužnosti svakog zaposlenika poduzeća propisane Kodeksom, zatim opća načela, zaštita osobnih podataka i postupanje s povjerljivim informacijama, očuvanje ljudskih prava i prava radnika, zaštita imovine i okoliša, suradnja s lokalnom zajednicom, poslovanje s ključnim dionicima i poslovnim partnerima, financijsko izvještavanje i priopćenja medijima, izbjegavanje sukoba interesa i sprječavanje mita i

<sup>107</sup> Dostupno na: [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://www.valamar-riviera.com/), (7.5.2023.), str. 93.

<sup>108</sup> Dostupno na: [kodeks-poslovnog-ponasanja-valamar-riviera-dd.pdf](#), (8.5.2023.), str. 2.

korupcije, prijava nepravilnosti, te nepridržavanje odredbi i sankcije, a sve u cilju lakšeg razumijevanja eksperimentalnog dijela rada.

### **Svaki zaposlenik poduzeća dužan je:**<sup>109</sup>

- pridržavati se zakona i svih relevantnih propisa, kao i internih općih akata;
- poznavati pravilnike, priručnike, standardne operativne procedure, i uobičajene poslovne prakse u određenom području zadataka i primjenjivati ih savjesno i na najbolji mogući način;
- intervenirati kod nepoštivanja standarda ponašanja;
- doprinositi radnoj klimi koja potiče povjerenje, profesionalnost, uspjeh, poštovanje i samopoštovanje;
- neprestano postupati u dobroj vjeri, odgovorno, uz primjerenu brigu i kompetenciju, bez pogrešnog predstavljanja činjenica;
- štititi imovinu i ostale resurse, te poticati njihovu uspješnu primjenu;
- postupati iskreno i etički, i sa stvarnim ili mogućim sukobima interesa;
- održavati i poticati suradnju, te dijeliti znanje i iskustvo;
- osobnim primjerom održavati u unapređivati ugled poduzeća u javnosti.

### **Kodeksom su propisana:**<sup>110</sup>

#### **1. Opća načela**

- Ponašanje zaposlenika treba biti u skladu s općeprihvaćenim pravilima pristojnog ophođenja (pristojan stil komunikacije, prikladno poslovno odijevanje, čistoća i urednost radnog prostora, izbjegavanje svađa i prepirki, isprika i ispravljanje pogreške).
- Zaposlenici su dužni ponašati se iskreno, pošteno, profesionalno, dostojanstveno i izbjegavati sukobe interesa.
- Rukovoditelji imaju dužnost promicanja etičnog ponašanja, upoznati zaposlenike s odredbama Kodeksa, i poduzimati mjere za pridržavanje Kodeksa.
- Rukovoditelji su dužni postaviti jasne i realne ciljeve, ispunjavati zadane obaveze, savjetovati suradnike, omogućiti im samostalno obavljanje radnih zadataka, te služiti kao primjer ostalim zaposlenicima.

#### **2. Zaštita osobnih podataka i postupanje s povjerljivim informacijama**

- Zaposlenici su dužni sve osobne podatke koje obrađuju u svrhu obavljanja radnih zadataka koristiti isključivo u svrhu za koju su namijenjeni, te ih obrađivati zakonito, pošteno, transparentno, uz ograničenje svrhe i pohrane.

---

<sup>109</sup> Ibidem, str. 3.

<sup>110</sup> [kodeks-poslovnog-ponasanja-valamar-riviera-dd.pdf](#) 3-10

### **3. Očuvanje ljudskih prava i prava radnika**

- Etičnost u poslovanju, jednake mogućnosti i uvjeti rada za sve zaposlenike, ravnopravnost, zaštita ljudskih prava, njegovanje kulturne raznolikosti.
- Razvoj ljudskih potencijala kroz kvalitetne uvjete rada, programe nagrađivanja, te pristup programima edukacije svim zaposlenicima, uz provedbu programa za upravljanje talentima.
- Sprječavanje diskriminacije i narušavanja dostojanstva na radnome mjestu, uz provođenje mjera sankcioniranja takvog ponašanja.
- Poštivanje privatnosti zaposlenika u vidu čuvanja i obrade njihovih osobnih podataka samo u svrhu za koju su namijenjeni.

### **4. Zaštita imovine i okoliša**

- Sustavna primjena visokih standarda u okviru zaštite okoliša, s ciljem zaštite bioraznolikosti, očuvanja Jadranskog mora i priobalja, te smanjenja emisije stakleničkih plinova.
- Primjena visokih standarda u zapošljavanju i zadržavanju lokalnog stanovništva, doprinos u razvoju destinacija u kojima posluju, visok udio domaće proizvodnje i lokalnih proizvoda.

### **5. Suradnja s lokalnom zajednicom**

- Odvajanje dijela prihoda za lokalne projekte, humanitarne i okolišne programe.

### **6. Poslovanje s ključnim dionicima i poslovnim partnerima**

- Dugogodišnja otvorena i partnerska komunikacija.

### **7. Financijsko izvještavanje i priopćenja medijima**

- Davanje potpunih, točnih, pravovremenih i razumljivih financijskih izvještaja.

### **8. Izbjegavanje sukoba interesa i sprječavanje mita i korupcije**

- Zaposlenici uvijek moraju postupati u najboljem interesu poduzeća, izbjegavati situacije potencijalnog ili stvarnog sukoba, te ne smiju konkurirati poduzeću.
- Prihvatanje poklona i drugih pogodnosti dopušteno je samo onda kada vrijednost poklona ne prelazi 100 €, u cilju sprječavanja mita i korupcije.
- Zaposlenici trebaju procijeniti je li njihovo sudjelovanje na događaju koji nije poslovnog karaktera sukladno uobičajenoj poslovnoj praksi.

### **9. Prijava nepravilnosti**

- Niti jedan zaposlenik u slučaju prijave neetičnog ponašanja neće biti sankcioniran, čak ni u slučaju utvrđivanja neosnovanosti prijave.

## **10. Nepridržavanje odredbi i sankcije**

- O povredi Kodeksa poslovnog ponašanja odlučuje se u skladu s odredbama Pravilnika o povredama radnih obveza i postupku utvrđivanja odgovornosti, osim u slučaju povrede Kodeksa od strane članova uprave, o čemu odlučuje nadzorni odbor.

## 6. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU POSLOVNOM ETIKOM U VALAMAR RIVIERI d.d.

Empirijsko istraživanje o upravljanju poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d. predstavlja najvažniji dio diplomskog rada jer se interpretacijom rezultata prikupljenih podataka provedenim istraživanjem nastoji potvrditi ili odbaciti glavna hipoteza rada koja glasi: : „*Zaposlenici svih razina menadžmenta u poduzeću Valamar Riviera d.d. u upravljanju poslovnom etikom vode se etičkim kodeksom kompanije, s kojim su upoznati i kojeg se pridržavaju svi zaposlenici, a koji predstavlja temelj društveno odgovornog poslovanja poduzeća.*“ Poglavlje se sastoji od tri dijela: 1) *Metodologija istraživanja*, 2) *Interpretacija rezultata istraživanja*, te 3) *Prijedlog osnaživanja etičnog i društveno odgovornog poslovanja u poduzeću.*

### 6.1. Metodologija istraživanja

Ova cjelina diplomskog rada predstavlja analitičko – eksperimentalni dio rada, a sastoji se od slijedećih dijelova: 1) *Vrste istraživanja i podataka*, 2) *Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja*, 3) *Područje istraživanja*, 4) *Ciljani uzorak istraživanja*, 5) *Mjerni instrumenti*, 6) *Metode statističke analize*, te 7) *Valjanost i pouzdanost istraživanja.*

#### 6.1.1. Vrste istraživanja i podataka

Ovaj diplomski rad ima karakter *teorijskog i empirijskog istraživanja*. *Teorijsko istraživanje* se odnosi na tumačenje svih pojmova koji su bili relevantni za empirijsko istraživanje, kao što su pojmovi etike i morala, njihova međuzavisnost, podjela etike, uz značajnu razradu poslovne etike i ulogu koju ima u stvaranju konkurentnosti poduzeća, s naglaskom na menadžersku etiku, koja predstavlja bitan dio ovog diplomskog rada. Nadalje su se u diplomskom radu definirali pojmovi društveno odgovornog poslovanja i korporativnog upravljanja, upravljanja poslovnim etikom i mehanizama važnih za upravljanje istom, a koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje, od kojih se u radu ističe etički kodeks, dok su prije samog istraživačkog dijela prikazani osnovni podaci o poduzeću. *Empirijski dio* se odnosi na ispitivanje svih razina menadžmenta Valamar Riviere d.d., kako bi se utvrdio način upravljanja poslovnim etikom u poduzeću, u međuzavisnosti osobnih sustava vrijednosti i poznavanja etičkog kodeksa kompanije.

S *aspekta učestalosti*, istraživanje je u promatranom razdoblju provedeno *jednokratno* na ciljanom uzorku više, srednje i niže razine menadžmenta. S obzirom da su se empirijskim istraživanjem dobili traženi podaci o zaposlenicima svih razina menadžmenta u poduzeću, te njihovom načinu upravljanja poslovnim etikom vodeći se etičkim kodeksom poduzeća, kao temeljem društveno odgovornog poslovanja, može se reći kako je istraživanje sukladno tome *aplikativno*, tj. da se dobiveni podaci mogu primijeniti na zadane ciljeve istraživanja.

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada, podaci su se prikupljali iz *primarnih i sekundarnih izvora*.

U svrhu provedbe istraživanja i prikupljanja *primarnih podataka* koristila se *metoda ispitivanja* u čiju je svrhu kreiran *anketni upitnik*. Za potrebe ovog istraživanja dio anketnog upitnika koji ispituje osobne sustave vrijednosti i faktore koji utječu na etičko vođenje korporativnog poslovanja je preuzet od autorice Ivaniš M., iz knjige „*Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*“,<sup>111</sup> a upitnik o menadžerskim vrijednostima je preuzet od autora Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić, iz knjige „*Suvremeni menadžment*“.<sup>112</sup> Ostale dijelove upitnika je kreirala autorica diplomskog rada vodeći se Kodeksom etičkog poslovanja Valamar Riviere.

Obradom rezultata *primarnih podataka* provjeravale su se postavljene hipoteze rada, a uz pomoć postavljenih ciljeva rada, pokušao se razjasniti problem i predmet istraživanja.

*Sekundarni podaci* su prikupljeni iz različitih teorijskih, znanstvenih i stručnih radova domaćih i stranih autora, te internetskih stranica poduzeća, u svrhu teorijskog tumačenja svih važnih pojmova ovog diplomskog rada.

### 6.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja

*Osnovna svrha provedenog empirijskog istraživanja* je ispitivanje i analiza stavova menadžera o primjeni načela poslovne etike u poduzeću, kako bi se prikazala važnost implementacije poslovne etike u menadžerskom poslovanju, te donijeli zaključci vezani uz etično ponašanje menadžera pri donošenju poslovnih odluka. Sukladno tome, postavljeni su istraživački ciljevi:

1. Utvrditi demografski profil ispitanika (spol, dob).
2. Ispitati osobne sustave vrijednosti, zadovoljstvo i motivaciju ispitanika.
3. Istražiti poznavanje pojmova poslovne etike, društveno odgovornog poslovanja i etičkog kodeksa poduzeća.
4. Ispitati razloge zbog kojih menadžeri Valamar Riviere d.d. smatraju da poduzeće posluje na društveno odgovoran način.
5. Ispitati menadžerske vrijednosti zaposlenika.

Prethodno navedeni istraživački ciljevi bili su korisni u formiranju anketnog upitnika, te dobivanju odgovora na istraživačka pitanja koja su u cijelosti prikazana u prilogu diplomskog rada.

### 6.1.3. Područje istraživanja

*Istraživanje je provedeno na svim razinama menadžmenta* destinacije Rabac poduzeća Valamar Riviera d.d., vodeće hrvatske turističke kompanije koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima, čija je primarna pružanje usluga smještaja, proizvodnja,

---

<sup>111</sup> Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 75. i 85.

<sup>112</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 544.

priprema i posluživanje hrane i pića, pružanje usluga kao turistička agencija (organizacija aranžmana, te posredovanje u pružanju usluga turističke i ugostiteljske ponude), pružanje turističkih usluga nautičkog turizma i ostalih oblika turističkih ponuda (seoski, kulturni, zdravstveni, wellness turizam, turizam za mlade, lovni turizam, i dr.), pružanje usluga najma plovila, bicikala, mjenjački poslovi, poslovi kupnje i prodaje robe, te mnogi drugi.

#### 6.1.4. Ciljani uzorak istraživanja

*Ciljani uzorak empirijskog istraživanja* jesu menadžeri *vrhovnog, srednjeg i nižeg menadžmenta*, pri čemu vrhovni menadžment u svrhu ovog istraživanja predstavljaju direktori hotela i njihovi zamjenici, srednju razinu menadžmenta čine rukovoditelji različitih odjela poduzeća, dok nižu razinu čine zamjenici šefova odjela.

U svrhu *prikupljanja podataka* putem anketnog upitnika, isti je putem *elektroničke pošte* distribuiran Odjelu ljudskih potencijala destinacije Rabac, koji je zatim upitnik proslijedio menadžerima svih razina destinacije, na ukupno 105 e-mail adresa. Upitnik je bio otvoren za ispunjavanje u razdoblju od 29. travnja 2023. godine, do 05. svibnja 2023. godine, a istom je u navedenom razdoblju pristupilo 53 menadžera.

#### 6.1.5. Mjerni instrumenti

U svrhu izrade empirijskog dijela istraživanja i prikupljanja primarnih podataka, izrađen je *anketni upitnik* koji je sadržavao ukupno 25 pitanja zatvorenog tipa, podijeljena u četiri dijela; prvi dio upitnika je nastojao utvrditi *demografske podatke* ispitanika, drugi dio je vezan uz *osobne sustave vrijednosti, zadovoljstvo i motivaciju ispitanika*, treći dio je ispitivao *poznavanje poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja poduzeća*, dok je četvrti dio upitnika namijenjen pitanjima vezanim uz *menadžersku etiku*.

#### 6.1.6. Metode statističke analize

Anketni upitnik je izrađen u programu *Google Forms*, online alatu za prikupljanje obrazaca, a svi prikupljeni podaci su se statistički obradili uz pomoć programa za tablično računanje, *Microsoft Office Excel-a*.

Prilikom analize podataka od metoda statističkih analiza koristile su se *deskriptivna i inferencijalna analiza*. *Deskriptivnom* analizom podaci su se klasificirali, te opisali statistički podaci, a prikupljeni podaci su prikazani broječno i grafički kako bi bili što jasniji i razumljiviji. *Inferencijalnom* analizom se testiranjem hipoteza na temelju uzorka (menadžeri destinacije Rabac) dolazi do zaključaka i predviđanja o poduzeću u cjelini.

### 6.1.7. Valjanost i pouzdanost

**Valjanost** istraživanja označava u kojoj mjeri instrument mjerenja mjeri ono što tvrdi da mjeri, odnosno, označava stupanj točnosti. Autor diplomskog rada je anketni upitnik kao instrument mjerenja izradio samostalno, te, kao što je prethodno navedeno, uz pomoć preuzetih dijelova iz literatura drugih autora, od kojih su neka pitanja doručena. S obzirom da se istraživanje time temelji i na rezultatima drugih istraživanja, smatra se kako je istraživanje sadržajno valjano.

**Pouzdanost** označava preciznost mjerenja, tj., odnosi se na stupanj do kojeg mjerni instrument daje konzistentne rezultate prilikom svakog mjerenja. S obzirom na to da su anketna pitanja sastavljena u okviru on-line upitnika, obrada podataka je sastavni dio takvog programa, pri čemu se mogućnost pogrešaka u obradi svodi na minimum, pa se time zaključuje kako je istraživanje pouzdano.

## 6.2. Interpretacija rezultata istraživanja

Provedeno empirijsko istraživanje u ovom radu anketnim je upitnikom dalo odgovore na istraživačka pitanja o upravljanju poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d., destinacije Rabac, čime se ispitivalo postavljenu glavnu hipotezu i pomoćne hipoteze ovog diplomskog rada.

U nastavku slijedi prikaz dobivenih rezultata istraživanja u obliku tablica i grafikona, radi lakše interpretacije rezultata. U tablici 7 biti će prikazan demografski profil ispitanika, a zatim će se svako od obilježja prikazati grafikonom. Nakon toga prikazati će se podaci o položaju zaposlenika i njihovom radnom stažu u poduzeću.

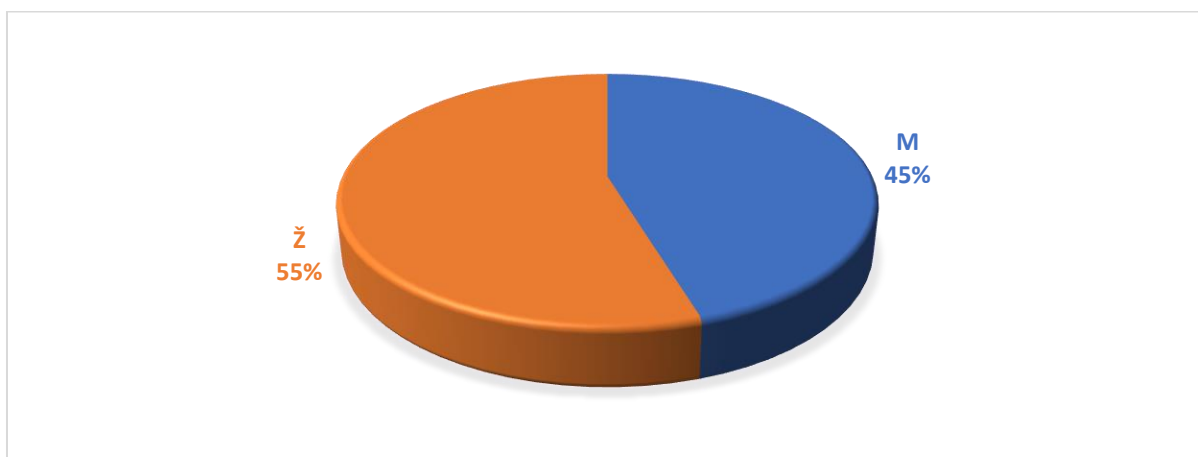
**Tablica 7:** Demografska obilježja ispitanika

OBILJEŽJA	POSTOTAK
<b>SPOL</b>	
Muško	55%
Žensko	45%
<b>DOB</b>	
od 18 do 25	0%
od 26 do 30	10%
od 31 do 40	28%
od 41 do 50	28%
50+	34%
<b>RAZINA OBRAZOVANJA</b>	
SSS	59%
VŠS	15%
VSS	26%

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

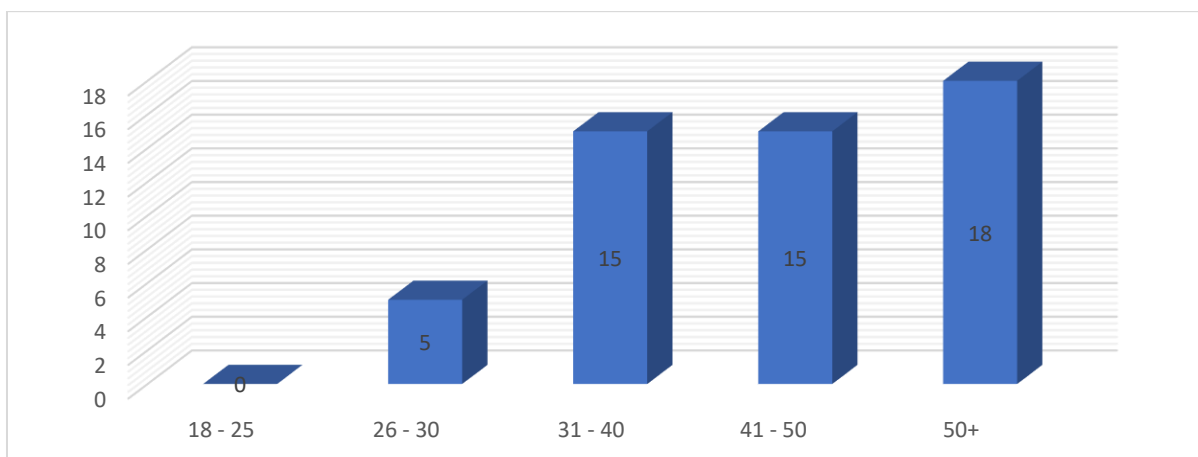


**Grafikon 1: Spol ispitanika**



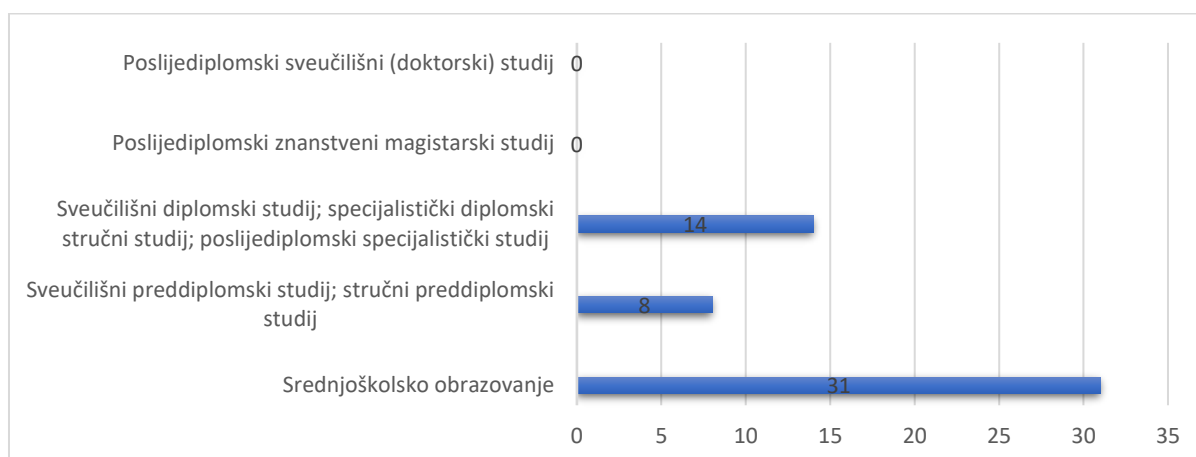
Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

**Grafikon 2: Dob ispitanika**



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

### Grafikon 3: Razina obrazovanja ispitanika



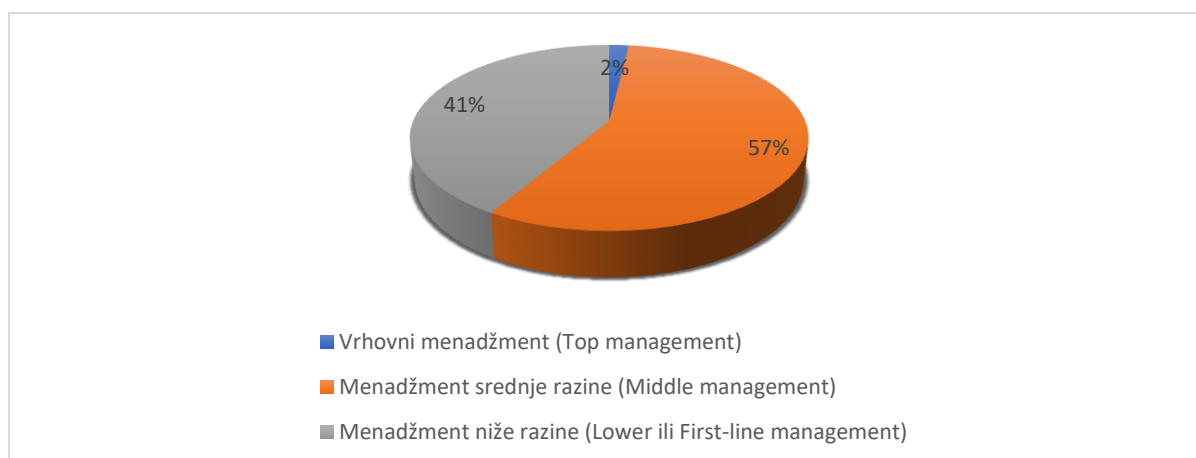
Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Iz tablice 7, te grafikona 1 (spol), 2 (dob) i 3 (razina obrazovanja), vidljivo je kako je od ukupnog broja ispitanika anketi pristupilo 29 osoba ženskog roda, što čini 55%, te 24 osobe muškog roda, što čini 45% ukupnog broja ispitanika.

Najveći broj ispitanika je starosne dobi od više od 50 godina, čime čine 34% ukupnog broja ispitanika; zaposlenici u dobi od 31. – 50. godine čine po 28% iz svake skupine; najmanji udio od 10% čine zaposlenici u dobi od 26 – 30 godina, dok nijedan zaposlenik u dobi od 18-25 godina nije pristupio anketnom upitniku.

59% ukupnog broja ispitanika ima završeno srednjoškolsko obrazovanje, 15% ima završen preddiplomski studij, a 26% zaposlenika ima završenu visoku stručnu spremu, čime se dolazi do zaključka kako u poduzeću postoje sustavi i mehanizmi dodatnog obrazovanja i napredovanja za dolazak na menadžerske pozicije za zaposlenike koji imaju završeno srednjoškolsko obrazovanje.

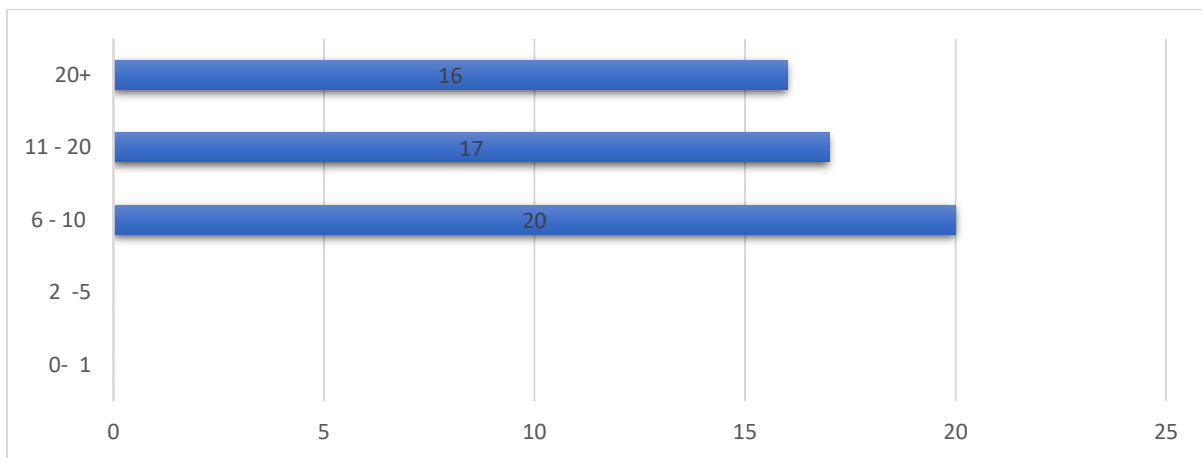
### Grafikon 4: Položaj ispitanika u poduzeću



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Iz grafikona 4 vidi se kako najveći broj ispitanika obnaša funkcije srednjeg menadžmenta, koji provodi implementaciju strategije vrhovnog menadžmenta, te snosi odgovornost za poslovne jedinice poduzeća, (npr. šefovi odjela i rukovoditelji), koji čine 57% (30 ispitanika) ukupnog broja ispitanika. 41% (22 ispitanika) ispitanika obnaša funkcije menadžmenta niže razine čija je glavna zadaća uspješno ostvarivanje operativnih zadataka poduzeća (npr. zamjenici rukovoditelja), dok je samo jedna osoba iz vrhovnog menadžmenta pristupila anketnom upitniku, a koji snosi najveću razinu odgovornosti za poduzeće u cijelosti, čija zadaća je postavljanje ciljeva, definiranje strategija, i donošenje odluka koju utječu na cjelokupno poduzeće; pristupila anketnom upitniku.

**Grafikon 5:** Godine radnog staža u poduzeću

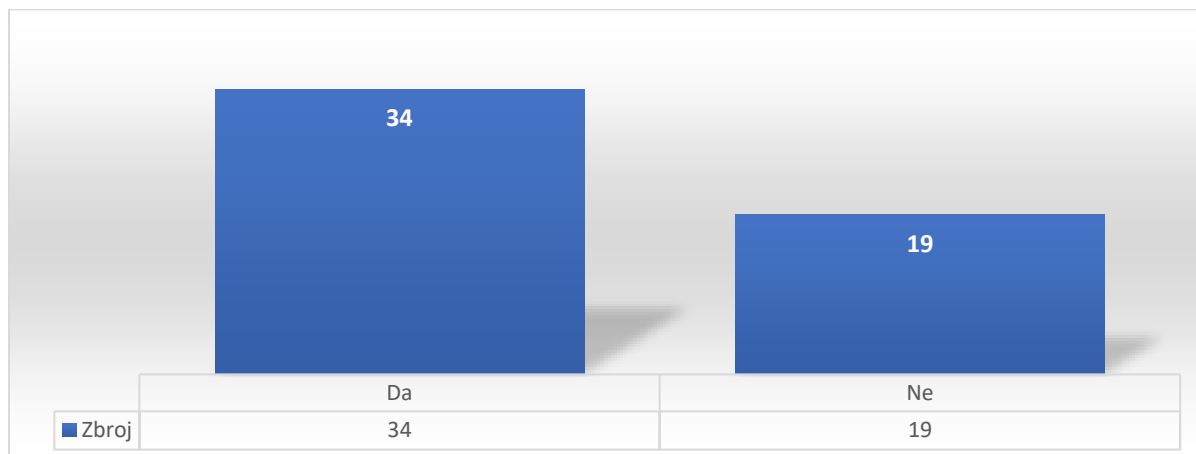


Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Grafikonom 5 prikazano je kako najveći broj ispitanika, njih 38% (20 ispitanika) u poduzeću radi ima šest do deset godina radnog staža u poduzeću, slijede ispitanici s radnim stažem od jedanaest do dvadeset godina s 32% (17 ispitanika), a 30% (16 ispitanika) ispitanika u poduzeću radi više od dvadeset godina. Anketnom upitniku nisu pristupili ispitanici s radnim stažem do pet godina.

U idućim će se grafikonima i tablicama prikazati rezultati ispitivanja osobnih sustava vrijednosti, zadovoljstva i motivacije zaposlenika.

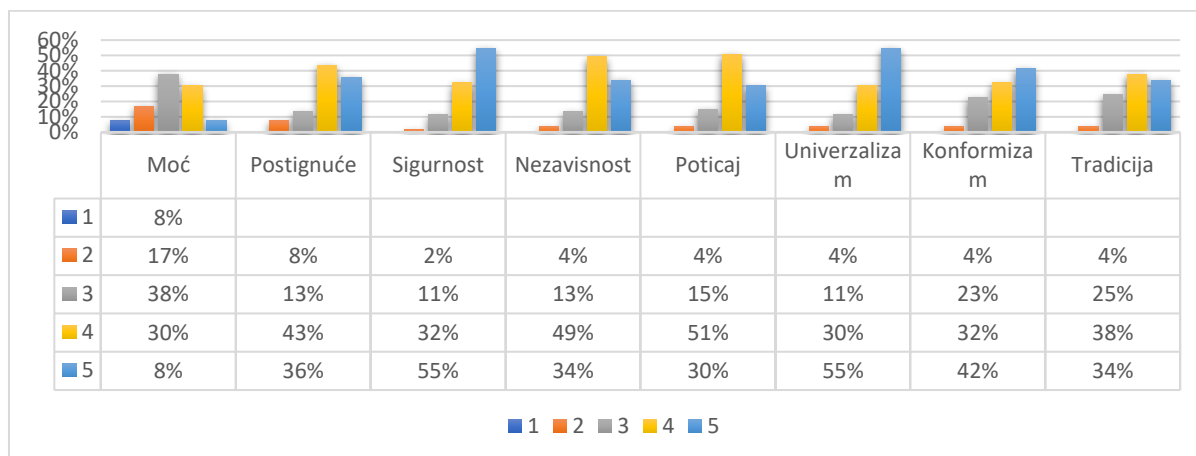
**Grafikon 6:** Smatrate li da postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslu?



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Na pitanje „Smatrate li da postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslu?“, 34 (64%) ispitanika je odgovorilo potvrdno, dok je 19 (36%) ispitanika odgovorilo kako ne smatra da postoji međuzavisnost, što je prikazano grafikonom 6.

**Grafikon 7:** Osobni sustavi vrijednosti ispitanika



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Ispitanicima je bilo postavljeno pitanje vezano uz osobne sustave vrijednosti, tj. rangiranje pojmova „moć, postignuće, sigurnost, nezavisnost, poticaj, univerzalizam, konformizam i tradicija“, ocjenama od 1 do 5, pri čemu je; 1 – potpuno nevažno, 2 – uglavnom nevažno, 3 – niti mi je važno, niti nevažno, 4 – važno mi je, 5 – iznimno važno.

Iz grafikona 7 vidljivo je kako najveći broj ispitanika iznimno važnim smatra sigurnost (55%), koja im donosi sklad i stabilnost, univerzalizam (55%), u pogledu razumijevanja, poštivanja, prihvaćanja i zaštite dobrobiti svih ljudi i prirode, te konformizam (42%), koji percipiraju kao suzdržavanje od akcija koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe, te narušiti društvene

norme. Nadalje, važan im je poticaj (51%), opisan kao uzbuđenje, novost, ili izazov u životu, nezavisnost (49%) u pogledu slobode misli i djela, kreativnosti i istraživanja novog, postignuće(43%), koje povezuju s ostvarivanjem osobnog uspjeha i iskazivanjem vlastitih kompetencija, te tradicija(38%), koju karakterizira poštivanje i prihvaćanje. dok moć kao sinonim za društveni status i prestiž većina ispitanika (38%) smatra niti važnom, niti nevažnom.

Tablicom 8 biti će prikazani podaci o zadovoljstvu zaposlenika radnim mjestom, plaćom i ostalim novčanim primicima, dosadašnjim napredovanjem, mogućnostima obrazovanja i odnosima s kolegama. Ispitanici su navedene tvrdnje ocjenjivali ocjenama; 1 – *izrazito nezadovoljan/na*, 2 – *nezadovoljan/na*, 3 - *niti nezadovoljan/na, niti zadovoljan/na*, 4 – *zadovoljan/na*, 5 – *izrazito zadovoljan/na*).

**Tablica 8:** Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika

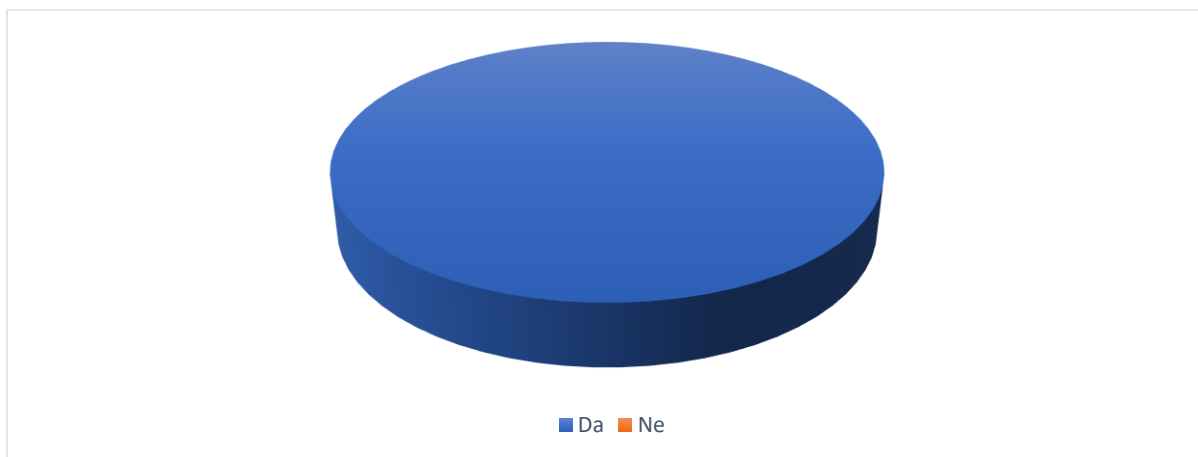
PARAMETRI	1	2	3	4	5
<b>Radno mjesto</b>		8%	11%	<b>60%</b>	21%
<b>Plaća i ostali novčani primici</b>	<b>8%</b>	<b>19%</b>	<b>42%</b>	28%	3%
<b>Dosadašnje napredovanje</b>		8%	25%	<b>49%</b>	18%
<b>Mogućnosti obrazovanja</b>		4%	34%	<b>49%</b>	13%
<b>Odnosi s kolegama</b>		4%	15%	40%	<b>41%</b>
<b>Odnosi s nadređenima</b>		6%	9%	34%	<b>51%</b>

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

U tablici 8 prikazani su podaci o zadovoljstvu i motivaciji ispitanika na radnome mjestu. Upitani o osobnom zadovoljstvu radnim mjestom, najveći broj ispitanika, 60%, je zadovoljno trenutnom pozicijom koju obnaša, 21% iznimno zadovoljno radnim mjestom, dok 8% ispitanika nije zadovoljno. Plaćom i ostalim novčanim primicima ispitanici su u najvećoj mjeri (42%) niti zadovoljni, niti nezadovoljni, a samo je 3% ispitanika iznimno zadovoljno plaćom, dok ukupno 27% ispitanika nije zadovoljno osobnim novčanim primicima u poduzeću. Najveći broj ispitanika 49% je zadovoljno dosadašnjim napredovanjem u poduzeću, dok 8% nije zadovoljno, a 25% ispitanika smatra kako je niti zadovoljno, niti nezadovoljno, no 18% ispitanika je iznimno zadovoljno dosadašnjim napretkom. Zatim, 49% ispitanika smatra kako im poduzeće nudi adekvatnu razinu dodatnog usavršavanja i obrazovanja, dok 4% ispitanika nije zadovoljno istom. Promatrajući rezultate istraživanja u pogledu odnosa s kolegama i nadređenima, većina je ispitanika iznimno zadovoljna odnosima, dok manji postotak ispitanika nije zadovoljan odnosima s kolegama i nadređenima.

U idućim grafikonima i tablicama biti će prikazani rezultati ispitivanja poznavanja pojmova poslovne etike, društveno odgovornog poslovanja i etičkog kodeksa poduzeća.

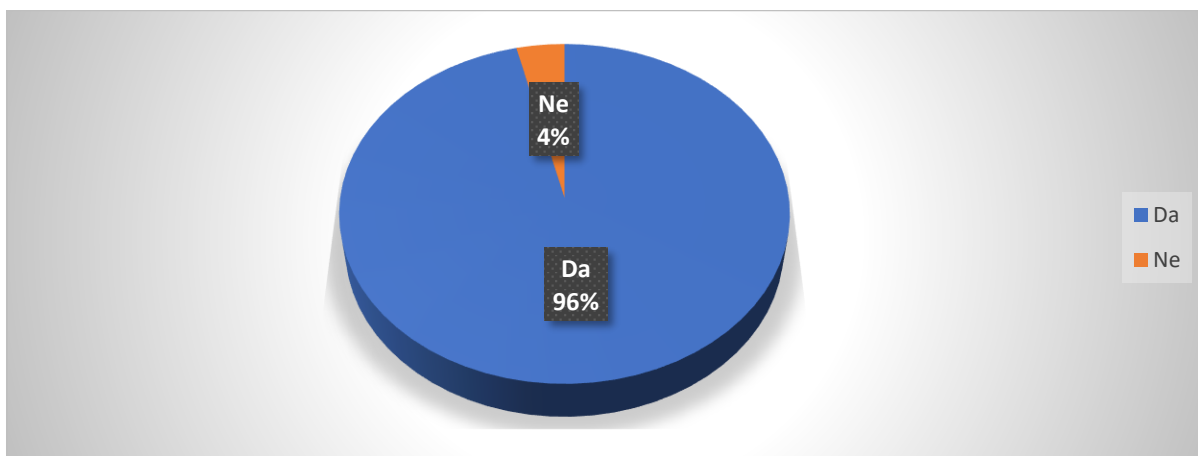
**Grafikon 8:** Jeste li upoznati s pojmom poslovne etike?



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Grafikon 8 prikazuje kako su svi zaposlenici koji su pristupili rješavanju anketnog upitnika upoznati s pojmom poslovne etike.

**Grafikon 9:** Jeste li upoznati s etičkim kodeksom poduzeća u kojem radite?



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Grafikon 9 prikazuje kako je 96% ispitanika upoznato s etičkim kodeksom poduzeća u kojem rade, dok 4% nije.

U tablici 9 ispitanicima su postavljene tvrdnje o poslovnoj etici poduzeća, a koje su trebali ocijeniti ocjenama od 1 do 5, gdje je 1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – uglavnom se ne slažem, 3 - niti se ne slažem, niti se slažem, 4 – uglavnom se slažem , 5 – u potpunosti se slažem).

**Tablica 9:** Ispitivanje poslovne etike zaposlenika

		1	2	3	4	5
1.	Rukovoditelji promiču kulturu moralnog i etičnog ponašanja.	4%	4%	9%	43%	40%
2.	Prilikom donošenja odluka u poduzeću se primjenjuje visok stupanj etičnosti.	2%	6%	15%	51%	26%
3.	Poslovno ponašanje temelji se na zakonskim propisima i etičkim normama.	2%	4%	13%	40%	41%
4.	Svi zaposlenici su upoznati s vizijom, misijom i ciljevima poduzeća.		9%	11%	32%	48%
5.	Zaposlenici se u obavljanju poslova ponašaju profesionalno, pošteno, dostojanstveno, te izbjegavaju sukobe, uključujući i sukobe interesa.		15%	23%	43%	19%
6.	Zaposlenici vode računa o povjerljivosti podataka koje obrađuju u svrhu obavljanja radnih zadataka.		11%	25%	36%	28%
7.	U kolektivu prevladavaju odnosi međusobnog poštovanja i uvažavanja.	2%	11%	11%	57%	19%
8.	U poduzeću postoji transparentni sustav napredovanja i nagrađivanja zaposlenika.	4%	7%	17%	49%	23%
9.	Zaposlenici pokazuju visoku razinu odanosti poduzeću.	2%	15%	42%	32%	9%
10.	U poduzeću vlada jaka etička kultura.	2%	9%	30%	50%	9%
11.	Poduzeće promiče ravnopravnost, jednake uvjete rada za sve zaposlenike, njeguje kulturnu raznolikost, te ne tolerira diskriminaciju ili narušavanje dostojanstva na radnom mjestu.	6%	8%	11%	47%	28%
12.	U poduzeću se provode procedure za sankcioniranje neetičnog ponašanja i poslovanja.	2%	13%	10%	43%	32%
13.	U poduzeću postoje vanjski i unutarnji revizori, te je ustrojen mehanizam unutarnje kontrole.		9%	6%	49%	36%
14.	U poduzeću postoji formirano etičko povjerenstvo, s čime su upoznati svi zaposlenici.	2%	11%	28%	38%	21%
15.	Poduzeće djeluje u skladu sa zakonskim propisima i obvezama (zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja).		7%	6%	51%	36%
16.	Poslovanje s ključnim dionicima i poslovnim partnerima karakterizira otvorena komunikacija i transparentnost.	2%	6%	13%	49%	30%

17.	Poduzeće primjenjuje kriterije održivog razvoja (očuvanje resursa, upravljanje otpadom, postizanje energetske učinkovitosti).		6%	7%	40%	47%
18.	Poduzeće doprinosi razvoju lokalne zajednice, a javnost je informirana o svim mogućim utjecajima poslovnih aktivnosti na društvenu zajednicu.	2%	6%	7%	42%	43%

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Tablica 9 prikazuje kako sagledavanje ukupnosti ispitanika koji se uglavnom slažu ili u potpunosti slažu, većina ispitanika, više od 70%, slaže s navedenim tvrdnjama o promicanju kulturnog i etičnog ponašanja u poduzeću od strane rukovoditelja, visokom stupnju etičnosti pri donošenju poslovnih odluka, poslovnom ponašanju koje se temelji na zakonskim propisima i etičkim normama. Većina ispitanika smatra i kako su svi zaposlenici upoznati s vizijom, misijom i ciljevima poduzeća, kako u kolektivu prevladavaju odnosi međusobnog poštovanja i uvažavanja, te da postoji transparentni sustav napredovanja i nagrađivanja. Nadalje, većina se ispitanika slaže s tvrdnjama kako poduzeće promiče ravnopravnost, te jednake uvjete rada za sve zaposlenike, ne tolerira se diskriminacija na radnom mjestu i provode se procedure za sankcioniranje neetičnog ponašanja i poslovanja. Najveći postotak ispitanika slaže se i sa tvrdnjama kako u poduzeću postoje unutarnji revizori i ustrojen mehanizam unutarnje kontrole, pa time poduzeće djeluje u skladu sa zakonskim obvezama, a poslovanje s poslovnim partnerima karakterizira otvorena komunikacija, dok se pri poslovanju primjenjuju kriteriji održivog razvoja, uz značajan doprinos razvoju lokalnih zajednica.

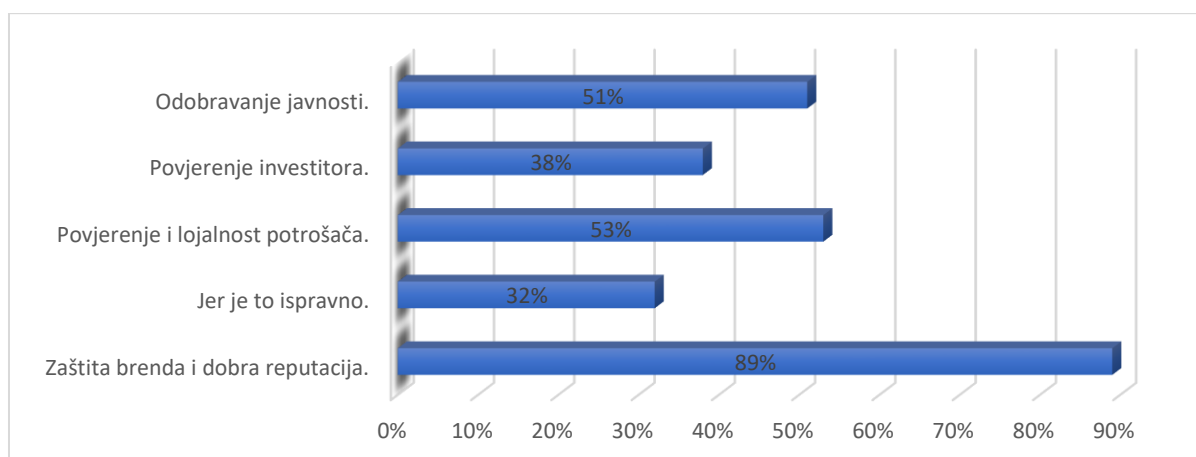
S već navedenim tvrdnjama, manji broj ispitanika se ne slaže, što se posebno vidi kod tvrdnji koje ističu da se zaposlenici se u obavljanju poslova ponašaju profesionalno, pošteno, dostojanstveno, te izbjegavaju sukobe, uključujući i sukobe interesa, s kojom se 15% ispitanika ne slaže, a 23% se niti slaže, niti ne slaže. Slična je situacija i kod tvrdnje koja govori o tome da zaposlenici vode računa o povjerljivosti podataka koje obrađuju u svrhu obavljanja radnih zadataka. 13% ispitanika ne smatra kako u kolektivu prevladavaju odnosi međusobnog uvažavanja i poštovanja, a sličan je postotak i kod tvrdnji o transparentnom sustavu napredovanja i nagrađivanja, jednakosti zaposlenika, diskriminaciji na radnom mjestu, procedurama za sankcioniranje neetičnog poslovanja i formiranog etičkog povjerenstva.

Ipak, prema rezultatima istraživanja, čini se kako su ispitanici kod tvrdnje koja govori o odanosti zaposlenika poduzeću, bili u najvećoj dilemi, s obzirom na to kako se čak 42% ispitanika niti slaže, niti ne slaže s tom tvrdnjom, dok se 17% zaposlenika s istom ne slaže.

U okviru ispitivanja faktora koji utječu na etičko vođenje poslovanja, ispitanicima je bilo postavljeno pitanje „*Poduzeće posluje na društveno odgovoran način zbog?*“, a od ponuđenih, mogli su odabrati više odgovora, čiji rezultati su prikazani u nastavku grafikonom 10.



**Grafikon 10:** Faktori koji utječu na etičko vođenje korporativnog poslovanja



Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Grafikonom 10 prikazano je kako većina ispitanika (89%), smatra kako poduzeće posluje na društveno odgovoran način zbog zaštite brenda i dobre reputacije, zatim 53% ispitanika važnim razlogom smatra povjerenje i lojalnost potrošača. Na trećem je mjestu povjerenje investitora, koje bitnim faktorom smatra 38% ispitanika, dok 32% ispitanika najmanje važnim smatra odobranje javnosti, i poslovanje društveno odgovornim načinom kao jedinim ispravnim načinom.

U nastavku će tablicom 10 biti prikazani rezultati istraživanja vezani uz menadžersku etiku, odnosno profil menadžerskih vrijednosti u poslovanju.

**Tablica 10:** Upitnik o menadžerskim vrijednostima

TVRDNJE		BROJ ISPITANIKA	PROFIL MENADŽERSKIH VRIJEDNOSTI
1.	Najveće dobro za najveći broj ljudi.	45	Utilitarne vrijednosti
2.	Pravo pojedinca na privatnu imovinu.	8	Moralna prava
3.	Pridržavanje pravila uvedenih da se maksimiziraju koristi za sve.	36	Utilitarne vrijednosti
4.	Pravo pojedinca na potpunu slobodu u djelovanju, sve dok poštuje isto pravo kod drugih.	17	Pravda
5.	Pravo čovjeka da slobodno govori, bez straha da će biti otpušten.	50	Moralna prava
6.	Angažiranje u tehnički nelegalnom ponašanju da bi se osigurala znatna korist za sve.	3	Utilitarne vrijednosti
7.	Pravo pojedinca na privatnost.	41	Moralna prava
8.	Obveza prikupljanja osobnih informacija kao osiguranje da se pojedinci tretiraju pravedno.	12	Pravda
9.	Pomaganje onima koji su u opasnosti ako pri tom ne ugrožavamo sami sebe.	11	Pravda
10.	Pravo zaposlenih da znaju sve o opasnostima na radnom mjestu.	42	Moralna prava

11.	Minimiziranje nejednakosti među zaposlenicima na radnome mjestu.	45	Pravda
12.	Održavanje znatnih nejednakosti među zaposlenicima kada je krajnji rezultat korist za sve.	8	Utilitarne vrijednosti
13.	Organizacije ne smiju zahtijevati od zaposlenika da poduzimaju akcije koje bi ograničile slobodu drugih, ili im štetile.	18	Pravda
14.	Organizacije moraju zaposlenicima reći pravu istinu o opasnostima na radu.	35	Moralna prava
15.	Ispravno je ono što organizaciji pomaže da postigne ciljeve, jer to koristi svima.	11	Utilitarne vrijednosti
16.	Ispravno je jednako tretirati sve zaposlenike u organizaciji.	42	Pravda
17.	Organizacije se ne smiju zanimati za privatni život svojih zaposlenika.	25	Moralna prava
18.	Zaposlenici trebaju djelovati tako da postignu organizacijske ciljeve, što rezultira koristima za sve.	28	Utilitarne vrijednosti
19.	Dvojbena sredstva prihvatljiva su ako se njima postižu dobri ciljevi.	34	Utilitarne vrijednosti
20.	Pojedinci moraju slušati vlastitu savjest i onda kada to šteti organizaciji.	19	Moralna prava
21.	Najvažnija je sigurnost svakog pojedinog zaposlenika.	43	Moralna prava
22.	Obveza je pomagati onima koji su u nevolji.	10	Pravda
23.	Zaposlenici trebaju slijediti pravila koja čuvaju slobodu djelovanja pojedinca i smanjuju nepravednost.	26	Pravda
24.	Zaposlenici moraju dati sve od sebe da slijede pravila kojima je svrha postizanje organizacijskih ciljeva.	27	Utilitarne vrijednosti

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Ispitanicima je dostavljen upitnik o menadžerskim vrijednostima, u kojem su navedene tvrdnje bile prikazane u parovima, a ispitanici su trebali od svakog para tvrdnji, označiti onu koja im se više sviđa, ili onu koja za njih predstavlja „*manje zlo*“.

Rezultati istraživanja prikazani tablicom 10 pokazuju kako su ispitanici u svojim odgovorima bili više naklonjeni tvrdnjama utilitarnog pristupa i pristupa moralnih prava, a manje pristupu pravednosti, što bi značilo kako ispitanici, u ovom slučaju menadžeri svih razina Valamar Riviere u svom poslovanju primjenjuju etički koncept prema kojem se odluke donose po principu *najvećeg dobra za najveći broj ljudi* (utilitarni pristup), te pristup prema kojem ponašanja i odluke moraju biti u skladu s temeljnim pravima ljudi na koje utječu (pristup moralnih prava).

### **6.3. Prijedlog osnaživanja etičnog i društveno odgovornog ponašanja u poduzeću**

Podaci dobiveni ispitivanjem poslovne etike menadžera Valamar Riviere destinacije Rabac, pokazuju kako manji postotak menadžera ne smatra da rukovoditelji promiču kulturu moralnog i etičnog ponašanja, da se prilikom donošenja odluka primjenjuje visok stupanj etičnosti, niti da se poslovanje temelji na zakonskim propisima i etičkim normama. Nadalje, neki ispitanici ne slažu se s tvrdnjama kako su svi zaposlenici upoznati s vizijom, misijom i ciljevima poduzeća, niti da se u obavljanju poslova zaposlenici ponašaju profesionalno, pošteno i dostojanstveno, izbjegavajući sukobe, kao ni da zaposlenici vode računa o povjerljivosti podataka koje obrađuju. Zatim, neki od ispitanika smatraju kako u poduzeću ne postoji transparentni sustav napredovanja i nagrađivanja, kako se ne promiče ravnopravnost i jednaki uvjeti rada za sve, da se ne provode procedure za sankcioniranje etičkog ponašanja, te nisu upoznati s postojanjem etičkog povjerenstva. Također, neki ispitanici ne smatraju kako zaposlenici pokazuju visoku razinu odanosti poduzeću, kao ni da u poduzeću vlada jaka etička kultura.

Slijedom navedenog, neki od **prijedloga za osnaživanje etičkog i društveno odgovornog ponašanja** u poduzeću jesu:

1. Upoznati sve nove zaposlenike s pojmom poslovne etike, društveno odgovornog poslovanja i etičkim kodeksom kompanije, kao i važnosti primjene istih u poslovanju.
2. Postojećim zaposlenicima poduzeća svim dostupnim distribucijskim kanalima redovito dostavljati smjernice etičkog i društveno odgovornog ponašanja.
3. Redovito ispitivati zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika obaveznim anonimnim anketama, uz transparentni prikaz rezultata anketa.
4. Svaki voditelj odjela trebao bi održavati tjedne treninge sa svojim timom, gdje će se naglašavati misija, vizija i ciljevi poduzeća, uz rasprave o prethodnim napredovanjima zaposlenika, u što su uključeni svi prisutni sudionici, te u najvećoj mogućoj mjeri uvažavanje njihovih prijedloga za povećanje zadovoljstva i motivacije zaposlenika.
5. Informiranje svih zaposlenika o postojanju etičkog povjerenstva za prijavu nepravilnosti rada, te nagrađivanje zaposlenika koji prijave neetično ponašanje, a sve u svrhu podizanja kvalitete društveno odgovornog poslovanja.

## 7. ZAKLJUČAK

Poslovna i menadžerska etika, korporativno upravljanje i društveno odgovorno poslovanje pojmovi su koji su u fokusu poslovanja suvremenih poduzeća, iako prva promišljanja o važnostima istih sežu daleko u povijest. Moderna poduzeća povećavaju svjesnost o važnosti uključivanja mehanizama upravljanja poslovnom etikom u poslovanje, u obliku standarda, pravila i procedura, u pogledu stjecanja konkurentnog položaja poduzeća na tržištu, a koje se ističe ostvarivanjem rezultata na društveno odgovoran način, uz zadovoljavanje interesa svih interesno-utjecajnih skupina.

Kako bi se istražio način upravljanja poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d., vodećoj hrvatskoj turističkoj kompaniji koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima u poznatim turističkim destinacijama u Istri, na otocima Krku, Rabu i Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku, te u Obertauernu u Austriji, formiran je anketni upitnik u svrhu prikupljanja podataka o upravljanju poslovnom etikom u poduzeću, osobnim sustavima vrijednosti, zadovoljstvu i motivaciji ispitanika, društveno odgovornom poslovanju, te menadžerskim vrijednostima. Istraživanje je putem anketnog upitnika distribuirano putem e – mail adrese provedeno na temelju destinacije Rabac, u razdoblju od 29. travnja do 05. svibnja 2023. godine, a ciljane skupine istraživanja bili su menadžeri vrhovnog, srednjeg i nižeg menadžmenta Valamar Riviere. Istraživanje je testiralo postavljenu glavnu hipotezu rada koja glasi: „Zaposlenici svih razina menadžmenta u poduzeću Valamar Riviera d.d. u upravljanju poslovnom etikom vode se etičkim kodeksom kompanije, s kojim su upoznati svi zaposlenici, a koji predstavlja temelj društveno odgovornog poslovanja.“. Uz glavnu, formirane su i pomoćne hipoteze, koje će biti objašnjene u nastavku teksta.

**Hipoteza H1:** „Menadžeri svih razina Valamar Riviere smatraju kako postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslovanju.“ Rezultati anketnog upitnika pokazali su kako 36% menadžera ne smatra kako postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslu, čime je hipoteza H1 odbačena. **Hipoteza H2:** „Većina menadžera je zadovoljna mogućnostima koje im poduzeće pruža u pogledu ulaganja u zaposlenike, koja se manifestiraju dobrim novčanim primicima, zadovoljstvom radnim mjestom, mogućnostima napredovanja i obrazovanja, te horizontalno – vertikalnim odnosima unutar poduzeća.“ je rezultatima ispitivanja zadovoljstva i motivacije menadžera, pokazala kako je većina ispitanika iznimno zadovoljna odnosima s kolegama i nadređenima, zadovoljna radnim mjestom, te dosadašnjim mogućnostima napredovanja i obrazovanja, dok su nešto manje zadovoljni plaćom i ostalim novčanim primicima. Ukupno gledajući, većina menadžera je zadovoljna mogućnostima koje im pruža poduzeće, pa se time hipoteza H2 prihvaća. **Hipoteza H3:** „Svi menadžeri Valamar Riviere upoznati su s pojmom poslovne etike.“ prikazuje kako su se svi ispitanici izjasnili kako su upoznati s pojmom poslovne etike, čime se hipoteza H3 prihvaća. **Hipoteza H4:** „Menadžeri Valamar Riviere smatraju kako poduzeće posluje na društveno odgovoran način jer je to jedino ispravno.“ ispitivanjem faktora koji utječu na etičko vođenje korporativnog poslovanja, pokazuje kako većina ispitanika smatra da poduzeće posluje na društveno odgovoran način najviše zbog zaštite brenda i dobre reputacije, te u nešto manjem postotku zbog povjerenja i lojalnosti potrošača, te zbog odobravanja javnosti. Najmanji postotak ispitanika smatra kako poduzeće posluje na društveno odgovoran način jer je to jedino ispravno, čime se hipoteza H4 odbacuje. **Hipoteza H5:** „Menadžeri se u poslovanju vode pristupom koji uključuje dugoročnu dobrobit poslovanja i svih interesno-utjecajnih skupina.“ provedenim istraživanjem pokazuje kako ispitanici u poslovanju najviše koriste utilitarni pristup i pristup moralnih prava. S obzirom na to da su karakteristike utilitarnog pristupa usmjerene na maksimizaciju profita i efikasnosti, te na odabir akcija koje imaju najveće koristi

za najveći broj ljudi, a pristup moralnih prava naglašava važnost temeljnih ljudskih prava, o čemu moraju brinuti menadžeri u svom ponašanju i odlučivanju, te kao takav postavlja ograničenja utilitarnom pristupu upozoravanjem menadžera na provjeru etičnosti njihovih odluka. Sukladno provedenim rezultatima i navedenim karakteristikama pristupa kojima se ispitanici najviše koriste, zaključuje se kako se menadžeri u poslovanju vode pristupom koji uključuje dugoročnu dobrobit poslovanja i svih interesno-utjecajnih skupina, čime se hipoteza H5 prihvaća.

Istraživačka pitanja, ciljevi, i pomoćne hipoteze bile su pomoćno sredstvo za testiranje glavne hipoteze rada H: „*Zaposlenici svih razina menadžmenta u poduzeću Valamar Riviera d.d. u upravljanju poslovnom etikom vode se etičkim kodeksom kompanije, s kojim su upoznati svi zaposlenici, a koji predstavlja temelj društveno odgovornog poslovanja.*“. Osobne vrijednosti kao temeljna uvjerenja o tome što je dobro, a što loše, prema shvaćanju znanstvenika koji se bave poslovnom etikom, imaju važnu ulogu u etičkoj dimenziji odlučivanja. Manji broj ispitanika navodi kako ne smatra da postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslu, a čije bi sustave vrijednosti trebalo dodatno ispitati dovodeći ih paralelno u svezu s etičkim ponašanjem, čime bi se mogli dobiti konkretniji zaključci. Nadalje, rezultati istraživanja pokazuju da iako svi ispitanici navode da su upoznati s pojmom poslovne etike, neki od ispitanika nisu upoznati s etičkim kodeksom poduzeća, što u ovom slučaju može biti vrlo kontradiktorno, te bi u tom slučaju bilo potrebno dodatno istražiti poznavanje pojma poslovne etike i važnosti etičkog kodeksa poduzeća, a koji propisuje pravila i procedure poslovnog ponašanja i odlučivanja. Rezultati ispitivanja poslovne etike pokazuju kako manji postotak ispitanika ne smatra kako se poslovanje temelji na zakonskim propisima i normama, niti da se primjenjuje visok stupanj etičnosti pri donošenju poslovnih odluka, pa ni da rukovoditelji promiču kulturu moralnog i etičnog ponašanja, a što je sve od navedenog propisano etičkim kodeksom poduzeća. Dobivenim rezultatima provedenog istraživanja ne može se sa sigurnošću tvrditi kako se svi zaposlenici u upravljanju poslovnom etikom vode etičkim kodeksom poduzeća, pa time niti da poduzeće posluje na društveno odgovoran način, te se time odbacuje glavna hipoteza rada.

S obzirom da se navedeno istraživanje temeljilo samo na rezultatima ispitivanja jedne od brojnih destinacija u kojima Valamar Riviera posluje, kako bi se dobili konkretniji podaci o poduzeću, potrebno je istraživanje provesti na razini cjelokupnog poduzeća svih destinacija te potom testirati upravljanje poslovnom etikom i poslovanje na društveno odgovoran način, čime bi istraživanje bilo konkretnije, a podaci relevantniji za izradu zaključka prema kojem bi se, ovisno o rezultatima istraživanja, mogle donijeti mjere za poboljšanje poslovanja.

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P., Pološki Vokić N., *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000.
3. Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnog upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
4. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Rijeka, 2012.

### ČLANCI

1. Aleksić, A., *Poslovna etika-element uspješnog poslovanja*, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu 5(1), 2007., 419-429.
2. Buzar, S., *Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja*, Acta Economica Et Turistica 1(1), 2015., 41-57.
3. Dropulić Ružić, M., *Korporativno upravljanje u hotelskim poduzećima-slučaj Hrvatske*, Ekonomska misao i praksa,(1), 2011., 171-201.
4. Dujanić, M., *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu 21(1), 2003, 53-63.
5. Gregorić, M., *Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru*, Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo 5(2), 2015., 7-21.
6. Madžar, D., Ostojić-Mihić, A., *Društveno odgovorno poslovanje u turizmu*, South Eastern European Journal of Communication, 1(2), 2019., 17-24.
7. Nedović, M., Čuljak, F., *Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja*, SKEI-međunarodni interdisciplinarni časopis, 3(1), 2022., 19-31.
8. Nedović, M., Mađarac Mrvica, S., Dizdar, A., *Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici*, SKEI-međunarodni interdisciplinarni časopis 3(2), 2022., 30-42.
9. Quien, M., *Društveno odgovorno poslovanje kao konkurentna prednost: analiza ciljeva najuspješnijih tvrtki u Hrvatskoj*, Učenje za poduzetništvo, 2(1), 2012., 303-307.
10. Vrdoljak Raguž, I., Hazdovac, K., *Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa*, Oeconomica jadertina, 4(1), 2014., 40-58.

## OSTALI IZVORI

1. Boričić, T., *Poslovna etika*, Diplomski rad, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Osijek, 2022.
2. Gluhaković, T., *Etička načela i principi poslovanja*, Diplomski rad, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2021.
3. Grgić, L., *Etički pristupi u donošenju poslovnih odluka*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2021.
4. Harapin, Monika, *Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću Kraš*, Završni rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Rijeka, 2021.
5. Ivančir, M., *Etika u poduzetništvu*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, 2018.
6. Kreković, M., *Kronologija razvoja DOP-a, kritički osvrt i izazov CSR 2.0*, Diplomski rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2017.
7. Sabljak, M., *Etično ponašanje menadžera i zadovoljstvo zaposlenika javne ustanove NP Plitvička jezera*, Završni rad, Sveučilište u Karlovcu, Karlovac, 2019.
8. Šimunić, M., *Etika u menadžmentu*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2021.,
9. Trupina D., *Primjena etičkog kodeksa u poduzećima*, Završni rad, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2019.
10. Vinković, N., *Poslovna etika poduzeća*, Diplomski rad, Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2018.
11. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021., [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (15.4.2023.)
12. Corporate Social Responsibility Campaigns, <https://www.remesh.ai/> (5.5.2023.)
13. Digital Marketing Institute, <https://digitalmarketinginstitute.com/> (5.5.2023.)
14. Harvard Business School Online, <https://online.hbs.edu/> (5.5.2023.)
15. Prowly, <https://prowly.com/> (5.5.2023.)
16. Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com> (7.5.2023.)
17. [Integrirano godišnje izvješće i održivo poslovanje za 2021. godinu \(valamar-riviera.com\)](https://valamar-riviera.com) (7.5.2023.)

## POPIS GRAFIKONA, SHEMA I TABLICA

### POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1:</b> Spol ispitanika .....	74
<b>Grafikon 2:</b> Dob ispitanika .....	74
<b>Grafikon 3:</b> Razina obrazovanja ispitanika.....	75
<b>Grafikon 4:</b> Položaj ispitanika u poduzeću .....	75
<b>Grafikon 5:</b> Godine radnog staža u poduzeću.....	76
<b>Grafikon 6:</b> Smatrate li da postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslu? .....	77
<b>Grafikon 7:</b> Osobni sustavi vrijednosti ispitanika .....	77
<b>Grafikon 8:</b> Jeste li upoznati s pojmom poslovne etike? .....	79
<b>Grafikon 9:</b> Jeste li upoznati s etičkim kodeksom poduzeća u kojem radite? .....	79
<b>Grafikon 10:</b> Faktori koji utječu na etičko vođenje korporativnog poslovanja .....	82

### POPIS SHEMA

<b>Shema 1:</b> Osnovna podjela etike .....	9
<b>Shema 2:</b> Proširena podjela etike .....	12
<b>Shema 3:</b> Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje .....	16
<b>Shema 4:</b> Menadžerska etika i interesi klijenata .....	19
<b>Shema 5:</b> Prikaz vrijednosti moralnih standarda .....	24
<b>Shema 6:</b> Vanjski faktori koji utječu na oblikovanje korporativnih moralnih standarda.....	25
<b>Shema 7:</b> Opća područja društvene odgovornosti poduzeća.....	31
<b>Shema 8:</b> Prikaz elemenata društveno odgovornog poduzeća .....	32
<b>Shema 9:</b> Područja ljudskog ponašanja i etičkog izbora .....	40
<b>Shema 10:</b> Područja etičkog, neetičkog, legalnog i nelegalnog ponašanja .....	41
<b>Shema 11:</b> Etički pristupi – kriteriji etičkog odlučivanja.....	42
<b>Shema 12:</b> Proces donošenja etičkih poslovnih odluka.....	45
<b>Shema 13:</b> Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje .....	46
<b>Shema 14:</b> Karakteristike etičnih menadžera .....	49
<b>Shema 15:</b> Misija poduzeća.....	55
<b>Shema 16:</b> Organizacijska struktura Valamar Riviere za 2021. godinu.....	57
<b>Shema 17:</b> Ključni i povezani dionici Valamar Riviere .....	60
<b>Shema 18:</b> Komunikacija s ključnim i povezanim dionicima Valamar Riviere .....	61

### POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Razine poslovne etike .....	17
<b>Tablica 2:</b> Povijesni razvoj teorijske misli korporativnog upravljanja .....	22
<b>Tablica 3:</b> Tijek razvoja društveno odgovornog poslovanja .....	27
<b>Tablica 4:</b> Definicije društveno odgovornog poslovanja .....	29
<b>Tablica 5:</b> Povijesni tijek razvoja Valamar Riviere .....	53



<b>Tablica 6:</b> Programi Valamar Riviere za odgovorno upravljanje ljudskim potencijalima.....	63
<b>Tablica 7:</b> Demografska obilježja ispitanika .....	73
<b>Tablica 8:</b> Zadovoljstvo i motivacija zaposlenika.....	78
<b>Tablica 9:</b> Ispitivanje poslovne etike zaposlenika.....	80
<b>Tablica 10:</b> Upitnik o menadžerskim vrijednostima .....	82

## PRILOG I. – ANKETNI UPITNIK

Poštovana/i,

pred Vama se nalazi anketni upitnik izrađen za potrebe istraživanja koje se provodi u sklopu izrade diplomskog rada na temu „Upravljanje poslovnom etikom u Valamar Rivieri d.d.“, pri diplomskom studiju Održivog razvoja turizma na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, pod vodstvom mentorice dr.sc. Marije Ivaniš.

Upitnik je namijenjen menadžerima svih razina, a cilj istraživanja je ispitivanje i analiza stavova menadžera o primjeni načela poslovne etike u poduzeću, kako bi se prikazala važnost implementacije poslovne etike u menadžerskom poslovanju, te donijeli zaključci vezani uz etično ponašanje menadžera pri donošenju poslovnih odluka.

Anketa je u potpunosti anonimna, a rezultati istraživanja bit će korišteni isključivo za potrebe navedenog istraživanja.

Unaprijed Vam se zahvaljujem na izdvojenom vremenu,

Franka Horvat, bacc.oec.

### 1. Spol

- M
- Ž

### 2. Dob

- 18 - 25
- 26 – 30
- 31 – 40
- 41 – 50
- 50

### 3. Stupanj obrazovanja

- Srednjoškolsko obrazovanje
- Sveučilišni preddiplomski studij; stručni preddiplomski studij
- Sveučilišni diplomski studij; specijalistički diplomski stručni studij; poslijediplomski specijalistički studij
- Poslijediplomski znanstveni magistarski studij
- Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij

### 4. Vaš položaj u poduzeću (vrhovni menadžment – najveća razina odgovornosti za poduzeće u cijelosti, čija zadaća je postavljanje ciljeva, definiranje strategija, i donošenje odluka koju utječu na cjelokupno poduzeće; menadžment srednje razine – provodi implementaciju strategije vrhovnog menadžmenta, snosi odgovornost za

poslovne jedinice poduzeća, npr. šefovi odjela, rukovoditelji; menadžment niže razine – glavna zadaća je uspješno ostvarivanje operativnih zadataka poduzeća, npr. zamjenici rukovoditelja)

- Vrhovni menadžment (Top management)
- Menadžment srednje razine (Middle management)
- Menadžment niže razine (Lower ili First-line management)

**5. Godine radnog staža u poduzeću:**

- 0 – 1
- 2 – 5
- 6 – 10
- 11 – 20
- 21 i više

*Pitanja vezana uz osobne sustave vrijednosti, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika*

**6. Smatrate li da postoji međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja u poslu?**

- Da
- Ne

*Molim Vas da sljedeće tvrdnje ocijenite ocjenom od 1 do 5 (1 – potpuno nevažno, 2 – uglavnom nevažno, 3 - niti mi je važno, niti nevažno, 4 – važno mi je, 5 – iznimno važno)*

**7. Ocijenite osobne sustave vrijednosti:**

▪ **Moć** (*društveni status i prestiž*)

1                                      2                                      3                                      4                                      5

▪ **Postignuće** (*ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima*)

1                                      2                                      3                                      4                                      5

▪ **Sigurnost** (*sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva*)

1                                      2                                      3                                      4                                      5

▪ **Nezavisnost** (*sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog*)

1                                      2                                      3                                      4                                      5

▪ **Poticaaj** (*uzbuđenje, novost, izazov u životu*)

1                                      2                                      3                                      4                                      5





23. U poduzeću postoji transparentni sustav napredovanja i nagrađivanja zaposlenika.

1                      2                      3                      4                      5

24. Zaposlenici pokazuju visoku razinu odanosti poduzeću.

1                      2                      3                      4                      5

25. U poduzeću vlada jaka etička kultura.

1                      2                      3                      4                      5

26. Poduzeće promiče ravnopravnost, jednake uvjete rada za sve zaposlenike, njeguje kulturnu raznolikost, te ne tolerira diskriminaciju ili narušavanje dostojanstva na radnom mjestu.

1                      2                      3                      4                      5

27. Provode se procedure za sankcioniranje neetičnog ponašanja i poslovanja.

1                      2                      3                      4                      5

28. U poduzeću postoje vanjski te unutarnji revizori, te je ustrojen mehanizam unutarnje kontrole.

1                      2                      3                      4                      5

29. U poduzeću postoji formirano etičko povjerenstvo, s čime su upoznati svi zaposlenici.

1                      2                      3                      4                      5

30. Poduzeće djeluje u skladu sa zakonskim propisima i obvezama (zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja).

1                      2                      3                      4                      5

31. Poslovanje s ključnim dionicima i poslovnim partnerima karakterizira otvorena komunikacija i transparentnost.

1                      2                      3                      4                      5

32. Poduzeće primjenjuje kriterije održivog razvoja (očuvanje resursa, upravljanje otpadom, postizanje energetske učinkovitosti).

1                                      2                                      3                                      4                                      5

33. Poduzeće doprinosi razvoju lokalne zajednice, a javnost je informirana o svim mogućim utjecajima poslovnih aktivnosti na društvenu zajednicu.

1                                      2                                      3                                      4                                      5

34. Poduzeće posluje na društveno odgovoran način zbog (moguće odabrati više odgovora):

- Zaštite brenda i dobre reputacije
- Jer je to ispravno
- Povjerenja i lojalnosti potrošača
- Povjerenja investitora
- Odobravanja javnosti

### ***Pitanja vezana uz menadžersku etiku***

*Pred Vama se nalazi upitnik o menadžerskim vrijednostima. Pročitajte pažljivo svaki par tvrdnji i označite onu tvrdnju koja Vam se više sviđa. Ako Vam se ne sviđa nijedna tvrdnja, odaberite onu koja za Vas predstavlja „manje zlo“.*

<input type="checkbox"/> Najveće dobro za najveći broj ljudi.	<input type="checkbox"/> Pravo pojedinca na privatnu imovinu.
<input type="checkbox"/> Pridržavanje pravila uvedenih zato da <input type="checkbox"/> se maksimiziraju koristi za sve.	<input type="checkbox"/> Pravo pojedinca na potpunu slobodu u djelovanju sve dok poštuje isto pravo kod drugih.
<input type="checkbox"/> Pravo čovjeka da slobodno govori, bez straha da će biti otpušten.	<input type="checkbox"/> Angažiranje u tehnički nelegalnom ponašanju da bi se osigurala znatna korist za sve.
<input type="checkbox"/> Pravo pojedinca na privatnost.	<input type="checkbox"/> Obveza prikupljanja osobnih informacija kao osiguranje da se pojedinci tretiraju pravedno.
<input type="checkbox"/> Pomaganje onima koji su u opasnosti ako pri tome ne ugrožavamo sami sebe.	<input type="checkbox"/> Pravo zaposlenih da znaju sve o opasnostima na radnome mjestu.
<input type="checkbox"/> Minimiziranje nejednakosti među zaposlenima na radnome mjestu.	<input type="checkbox"/> Održavanje znatnih nejednakosti među zaposlenicima kada je krajnji rezultat korist za sve.

<input type="checkbox"/> Organizacije ne smiju zahtijevati od zaposlenika da poduzimaju akcije koje bi ograničile slobodu drugih ili im štetile.	<input type="checkbox"/> Organizacije moraju zaposlenicima reći pravu istinu o opasnostima na radu.
<input type="checkbox"/> Ispravno je ono što organizaciji pomaže da postigne ciljeve jer to koristi svima.	<input type="checkbox"/> Ispravno je jednako tretirati sve zaposlenike u organizaciji.
<input type="checkbox"/> Organizacije se ne smiju zanimati za privatni život svojih zaposlenika.	<input type="checkbox"/> Zaposlenici trebaju djelovati tako da postignu organizacijske ciljeve, što rezultira koristima za sve.
<input type="checkbox"/> Dvojbeno sredstva prihvatljiva su ako se njima postižu dobri ciljevi.	<input type="checkbox"/> Pojedinci moraju slušati vlastitu savjest i onda kada to šteti organizaciji.
<input type="checkbox"/> Najvažnija je sigurnost svakog pojedinog zaposlenika.	<input type="checkbox"/> Obveza je pomagati onima koji su u nevolji.
<input type="checkbox"/> Zaposlenici trebaju slijediti pravila koja čuvaju slobodu djelovanja pojedinca i smanjuju nepravdu.	<input type="checkbox"/> Zaposlenici moraju dati sve od sebe da slijede pravila kojima je svrha postizanje organizacijskih ciljeva.