

# Implementacija poslovne etike u hotelskom poduzeću

---

**Jerković, Marija**

**Undergraduate thesis / Završni 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:191:903513>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-09**



*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**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**MARIJA JERKOVIĆ**

**Implementacija poslovne etike u hotelskom poduzeću**

**Implementation of business ethics in a hotel company**

Završni rad

Student: Marija Jerković  
Matični broj: 24531/18

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**  
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu  
Studijski smjer: Menadžment u turizmu

**Implementacija poslovne etike u hotelskom poduzeću**  
**Implementation of business ethics in a hotel company**

Završni rad

Kolegij:	<b>Poslovna kultura i etika</b>	Student:	<b>Marija Jerković</b>
Mentor:	<b>doc. dr. Marija Ivaniš</b>	Matični broj:	<b>24531/18</b>

Opatija, 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 ZAVRŠNOG RADA

Marija Jerković  
(ime i prezime studenta)

24531/18

(matični broj studenta)

Implementacija poslovne etike u hotelskom poduzeću  
(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 završnog 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 završnim 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 završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, 11.09.2023

Jerković Marija  
Potpis studenta

## Sažetak

Ovo istraživanje proučilo je implementaciju poslovne etike u hotelskoj industriji i potvrdilo je da uspješna primjena etičkih programa rezultira poboljšanom radnom kulturom, zadovoljstvom zaposlenika i pozitivnim dojmom gostiju. Hotelska poduzeća s dobro definiranim etičkim smjernicama potiču međusobno poštovanje i stvaraju poticajno okruženje za zaposlenike, što rezultira većim zadovoljstvom i angažmanom zaposlenika. Upravljanje poslovnim etikom ključno je za uspješnu primjenu, a hotel Esplanade Oleander d.o.o. istaknuo se kao izvrsan primjer organizacije koja povezuje etiku sa financijskom izvrsnošću. Njihov etički kodeks služi kao smjernica za izgradnju povjerenja među svim dionicima, a posvećenost održivosti i odgovornom poslovanju čini ih liderom u industriji turizma. Kroz usklađivanje etičkih vrijednosti s financijskom stabilnošću, hotel Esplanade Oleander d.o.o. postavlja visoke standarde za poslovnu izvrsnost i društvenu odgovornost.

Ključne riječi: poslovna etika, hotelska industrija, zadovoljstvo zaposlenika, etički kodeks, financijska izvrsnost.

# Sadržaj

<b>1.</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1.	Problem, predmet i objekti istraživanja	1
1.2.	Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja	1
1.3.	Ocjena dosadašnjih istraživanja	3
1.4.	Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze	3
1.5.	Struktura rada	4
<b>2.</b>	<b>Etika i poslovna etika – pojmovna razmatranja</b>	<b>5</b>
2.1.	Značajke etike kao filozofske discipline	5
2.1.1.	Povijesni pregled etičke misli	6
2.1.2.	Definiranje etike, pojmovna razmatranja etike i morala	8
2.1.3.	Podjela etike i etičke teorije	9
2.1.4.	Deontološka, posljedična i aretička etika	11
2.2.	Poslovna etika – suvremeni pristup	13
2.2.1.	Povijesni razvoj i definiranje poslovne etike	13
2.2.2.	Radna i profesionalna etika	15
2.2.3.	Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja	17
2.2.4.	Čimbenici koji utječu na etičko poslovanje i odlučivanje	18
<b>3.</b>	<b>Značajke hotelske industrije u RH</b>	<b>20</b>
3.1.	Kategorizacija smještajnih objekata	20
3.1.1.	Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela	20
3.1.2.	Važnost obrazovanja za razvoj hotelske industrije	21
3.2.	Kriteriji u postupku procjene učinaka propisa	22
3.2.1.	Procjena gospodarskih učinaka	22
3.2.2.	Procjena socijalnih učinaka	23
3.2.3.	Procjena učinaka na zaštitu okoliša	23
3.2.4.	Procjena učinaka na zaštitu ljudskih prava	24
<b>4.</b>	<b>Implementacija poslovne etike u poslovanju hotelskog poduzeća</b>	<b>25</b>
4.1.	Upravljanje poslovnom etikom	25
4.1.1.	Etički kodeks te ostali alati	25
4.2.	Program poslovne etike	28

4.2.1.	Planiranje programa poslovne etike	28
4.2.2.	Strukturiranje i implementacija programa poslovne etike	30
4.2.3.	Politike i procedura ispitivanja	31
4.2.4.	Poticanje zaposlenika na etičko ponašanje	31
4.2.5.	Evaluacija programa poslovne etike	32
<b>5.</b>	<b>Primjer implementacije poslovne etike u hotelu Esplanade</b>	<b>34</b>
5.1.	Osnovne informacije i povijesni razvoj hotela	34
5.2.	Organizacijska i kadrovska struktura hotela	35
5.3.	Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela	38
5.4.	Etički kodeks hotela	40
5.5.	Prijedlog unapređenja poslovne etike u hotelu	41
	<b>Zaključak</b>	<b>43</b>
	<b>Literatura</b>	<b>45</b>
	<b>Popis ilustracija</b>	<b>48</b>

# 1. Uvod

U suvremenom poslovanju, etika igra ključnu ulogu u oblikovanju reputacije i održivosti poduzeća, a hotelska industrija nije iznimka. Ovaj rad istražuje implementaciju poslovne etike u hotelskom poduzeću kako bi se sagledali njezini utjecaji na poslovanje, radnu okolinu i percepciju javnosti.

## 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Središnji problem ovog istraživanja odnosi se na načine primjene etičkih standarda u hotelskoj industriji te na izazove s kojima se poduzeća suočavaju pri pokušaju integriranja etičkih vrijednosti u svoje poslovanje.

Predmet ovog istraživanja je proučiti načine implementacije poslovne etike u hotelskim poduzećima. Cilj je identificirati i analizirati ključne aspekte programa poslovne etike koji su primijenjeni u tom hotelu te istražiti kako su se ti aspekti odrazili na radnu okolinu, zadovoljstvo zaposlenika i percepciju gostiju.

Objekti istraživanja su:

1. Učinkovitost programa poslovne etike: Analizirati kako je program poslovne etike integriran u svakodnevno poslovanje hotela Esplanade, te ocijeniti njegovu učinkovitost u promicanju etičkih vrijednosti među zaposlenicima i upravom.
2. Financijski učinci implementacije poslovne etike: Statistički analizirati financijske podatke hotela Esplanade dostupne na web stranici Info BIZ kako bi se istražilo postoji li korelacija između implementacije poslovne etike i poslovnih rezultata hotela.

## 1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja

Svrha ovog istraživanja je analizirati implementaciju poslovne etike u hotelskom poduzeću Esplanade Oleander d.o.o. s ciljem razumijevanja njezinih utjecaja na poslovanje i zadovoljstvo zaposlenika te percepciju gostiju. Ovim istraživanjem nastoji se pružiti doprinos razumijevanju važnosti etičkih standarda u hotelskoj industriji te istaknuti najbolje



prakse koje mogu služiti kao smjernice drugim hotelskim poduzećima u postizanju etički odgovornog poslovanja.

Ciljevi istraživanja:

1. Analizirati program poslovne etike hotela Esplanade Oleander d.o.o.: Cilj istraživanja je analizirati ključne aspekte i ciljeve programa poslovne etike koji je implementiran u hotelu Esplanade temeljem pisanih materijala, etičkih kodeksa i javno dostupnih informacija.
2. Ispitati utjecaj implementacije poslovne etike na radnu kulturu i zadovoljstvo zaposlenika: Cilj istraživanja je teoretski istražiti kako je implementacija poslovne etike u hotelu Esplanade utjecala na radnu kulturu, međuljudske odnose, zadovoljstvo zaposlenika i njihovu posvećenost organizacijskim ciljevima.
3. Ispitati financijske učinke implementacije poslovne etike: Cilj istraživanja je statistički analizirati financijske podatke hotela Esplanade, dostupne na web stranici Info BIZ, kako bi se istražio postoji li korelacija između implementacije poslovne etike i poslovnih rezultata hotela.

Znanstvene metode istraživanja:

1. Deskriptivna analiza literature: Kako bi se postigli ciljevi istraživanja, provest će se detaljna deskriptivna analiza relevantne literature, uključujući knjige i znanstvene članke koji se bave poslovnom etikom, primjenom etičkih standarda u hotelskoj industriji te učincima takve implementacije na poslovanje, zaposlenike i goste.
2. Teoretska analiza financijskih podataka s Info BIZ-a: Koristeći statističke podatke dostupne na web stranici Info BIZ o poslovanju hotela Esplanade, provest će se analiza financijskih učinaka implementacije poslovne etike. Ovom analizom nastoji se istražiti postoji li korelacija između poslovne etike i financijske uspješnosti hotela.
3. Sinteza rezultata: Na temelju deskriptivne analize literature, analize pisanih materijala i statističkih podataka, izvršit će se sinteza rezultata kako bi odgovorili na postavljene ciljeve istraživanja i potkrijepili teorijske argumente o utjecaju poslovne etike na hotelsko poslovanje.

### **1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja**

Dosadašnja istraživanja o implementaciji poslovne etike u hotelskoj industriji pružaju vrijedan uvid u važnost etičkih standarda u poslovanju i njihove utjecaje na različite aspekte poduzeća. Međutim, treba napomenuti da se većina dosadašnjih studija fokusirala na širi poslovni kontekst, dok su istraživanja koja se izravno bave hotelskim poduzećima ograničena. Stoga je ovo istraživanje o implementaciji poslovne etike u hotelu Esplanade Oleander d.o.o. vrijedno jer će pružiti konkretan primjer primjene etičkih standarda u hotelskom sektoru i ispuniti postojeći jaz u literaturi.

Iako su rezultati dosadašnjih istraživanja općenito pokazali da primjena poslovne etike ima pozitivne učinke na poslovanje, zadovoljstvo zaposlenika i percepciju gostiju, važno je istaknuti da nema univerzalnog pristupa koji bi odgovarao svim hotelskim poduzećima. Svako poduzeće ima svoje specifičnosti i izazove s kojima se suočava u implementaciji etičkih standarda. Stoga je potrebno prilagoditi pristup i strategije prema specifičnim uvjetima i ciljevima svakog pojedinog hotela.

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

Znanstvena hipoteza:

“Uspješna implementacija poslovne etike u hotelskoj industriji rezultira poboljšanom radnom kulturom, većim zadovoljstvom zaposlenika i pozitivnom percepcijom gostiju”.

Pomoćne hipoteze:

1. Hotele koji imaju dobro definiran program poslovne etike koji promiče transparentnost, poštovanje prava radnika i društvenu odgovornost, zaposlenici će percipirati kao etički odgovorna poduzeća.
2. Upravljanje poslovnom etikom u hotelskom poduzeću, uključujući jasno definirane etičke smjernice i sustav praćenja usklađenosti s etičkim standardima, pridonosi pozitivnoj radnoj kulturi i povećava angažman zaposlenika.

## **1.5. Struktura rada**

Ovaj rad istražuje hotelsku etiku kroz jasnu strukturu. Počinje s uvodom, zatim razmatra etiku i poslovnu etiku. Uspoređuje hotelsku industriju u RH, analizira kategorizaciju smještajnih objekata i procjenjuje učinke propisa. Fokusira se na implementaciju poslovne etike u hotelskom poduzeću kroz upravljanje i program poslovne etike. Prikazuje primjer implementacije poslovne etike u hotelu Esplanade s osnovnim informacijama, organizacijskom strukturom, financijskim pokazateljima, etičkim kodeksom i prijedlogom unapređenja. Zaključak sažima važnost poslovne etike u hotelskom poslovanju.

## 2. Etika i poslovna etika – pojmovna razmatranja

U poglavlju „Etika i poslovna etika - pojmovna razmatranja“ analizirat će se pojam etike i njena primjena u kontekstu poslovnog okruženja. Istraživanjem etičkih načela i njihove važnosti u poslovanju, nastoji se razumjeti kako etičke smjernice oblikuju odluke i postupke unutar poslovnog svijeta.

### 2.1. Značajke etike kao filozofske discipline

“Etika kao filozofska disciplina propituje ciljeve i smisao moralnih htijenja i vrednovanje moralnog ponašanja”.<sup>1</sup> Razumijemo socijalnu etiku kao disciplinu koja pruža rješenja za sukobe između pojedinaca i društva kao cjeline. No zašto socijalna etika ne pripada filozofiji? Prema Schlicku, filozofija se, pod utjecajem Wittgensteina, temeljito promijenila. Više nije bila globalni sustav izjava kao što su tradicionalni njemački filozofski sustavi, kojima su pripadali povijesni etički sustavi. Filozofija je postala razjašnjavanje upotrebe jezika; to jest, trebala je pronaći preciznije definicije i pojasniti značenja izjava. Jednostavno rečeno, postala je generalizirana semantika. Taj razvoj je bio revolucionaran. Promijenio je filozofiju u filozofiju jezika i posljedično promijenio etiku u granu semantičke lingvistike. Schlick nije odobravao ovu promjenu etike u poddisciplinu lingvistike ili (kako je nazivao) lingvističku etiku, koja se bavi isključivo semantičkim definicijama riječi koje se koriste u etici. Za njega teorija odlučivanja i etika (u čemu se slaže s Kantom) moraju dati odgovor na pitanje "Što bismo trebali činiti?" No odmah ćemo primijetiti da je Schlickov odgovor temeljito drugačiji od Kantovog. Sastojao se uglavnom u originalnoj konstrukciji sociopsihološke teorije ljudskih odluka i postupaka, čiji je temelj bio njegova etička teorija djelovanja i odlučivanja. Nije se slagao s Kantovom koncepcijom da bi etika trebala biti utemeljena na dužnosti, jer takva etika samo zabranjuje određene čine. Umjesto toga, slijedio je pozitivni koncept etike sklonosti koji je razvio F. Schiller: etika treba olakšati život pojedinaca u njihovom društvu. Budući da se etika bavi sklonostima, motivima i uzrocima naših odluka, trebala bi opisivati i objasniti svjesne i mentalne funkcije koje

---

<sup>1</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 26.

koristimo kada donosimo društvene i etičke odluke. Schlick tvrdi da je to upravo zadatak sociologije i psihologije - a ne filozofije.<sup>2</sup>

Etika je filozofska disciplina koja je započela europskom kulturom kroz sokratsko promišljanje. Velike moralne teorijske konstrukcije toliko su usko povezane s filozofskim razvojem da možemo procijeniti da je prava povijest filozofije također povijest moralnih doktrina. S jedne strane, etika je filozofska disciplina u tome što pravi mislilac o moralnim pitanjima ne može biti "etičar", kao da je etika nešto drugačije od filozofije, tj. kao da je metafizika. U poznatom djelu "Etika i beskonačnost" primjetno je da metafizika igra ulogu u etičkim odnosima, procjenjujući da u nedostatku etičkog značaja čak i filozofski pojmovi ostaju prazni formalni okviri. Prema tome, etika je temeljna filozofija, ona koja daje značenje drugim granama metafizike". S druge strane, svaka istinska filozofija je također etika. Veliki mislioci poput Platona, Aristotela, Spinoze i Kanta ostavili su nam djela isključivo etičke literature. Štoviše, ako imamo na umu razmišljanje Stagirita, etička koncepcija utječe na cjelokupnu filozofsku konstrukciju. Spinoza svoje temeljno djelo naziva ništa manje nego Etika.<sup>3</sup>

### 2.1.1. Povijesni pregled etičke misli

Kako bi trebali živjeti? Ovo pitanje predstavlja temelj stoljećima rasprava o filozofiji etike, temi o kojoj su pisali pisci iz svake zemlje i svake generacije, raspravljajući, osporavajući i iznoseći svoje misli, ali još uvijek bez postizanja konsenzusa. Glasovi u ovom dijalogu su međusobno povezani, gradeći na prethodnim teorijama i odgovarajući na njih dok svaki filozof zauzima svoj poseban stav o moralu. Ideja o dobru i zlu filtrirana je kroz mnoge perspektive, omogućavajući pitanja ne samo o dobrobiti djela, već i o korisnosti, ispravnosti, moralnosti i pravednosti djela.<sup>4</sup>

Etika se sastoji od vanjskih društvenih sadržaja i normi, dok je moral psihološka tvorba ili struktura. Unutar tih internih psiholoških tvorbi ili struktura, dodatno se razlikuju ljudske sposobnosti (ili racionalna pokretačka snaga) s jedne strane i ljudske osjećaje (ili

---

<sup>2</sup> Leinfellner, Werner. „A Reconstruction of Schlick’s Psycho-Sociological Ethics.” *Moritz Schlick*, 64, br. 3(1985): 318.

<sup>3</sup> Maxim, Sorin Tudor. “Ethics: Philosophy or Science?” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, br. 1(2014): 554.

<sup>4</sup> Warren, Earl. “A Brief History of Ethics”. *Ethics in Forensic Science*. Amsterdam: Academic Press: 1.

emocionalna pomoćna snaga) s druge strane, pri čemu je potrebno naglasiti važnost ove pomoćne snage. Unutar tih unutarnjih mentalnih tvorbi ili struktura - uključujući i sposobnosti i osjetilnost - također se razlikuju različiti sadržaji koji pripadaju tradicionalnoj religijskoj moralnosti s jedne strane i modernoj društvenoj moralnosti s druge strane.<sup>5</sup>

Grčki i rimski filozofi stvorili su temelje za poslovnu etiku u obliku kakvog je danas poznajemo. Nove forme komoditeta i novčane ekonomije, čiji je nastanak bio povezan s početkom rada u industriji, trgovini i razvojem pomorskih trgovačkih ruta, bile su predmet žestoke rasprave mudraca antičke Grčke, iako poslovna etika ranije nije bila predmet njihovog interesa. Ljudska djelatnost u sferi trgovine smatrana je važnim dijelom ljudskog života, čiji je cilj bio slijediti arete i eudaimoniju. Pitagorejci su se smatrali prvim koji su započeli rasprave o teoriji moralnosti. Njihov doprinos razvoju ove discipline cijenio je Aristotel, koji je razvio teoriju vrline i pripisao velik doprinos Pitagorejcima. Iako poslovna etika nije bila u središtu interesa grčkih filozofa, smatra se da je Sokrat otac etike. Sokratova teorija etike odnosi se na odnos između znanja i vrline. To znači da ta dva prethodno spomenuta elementa čine međusobno povezanu cjelinu i da je mudar čovjek onaj koji zna što je ispravno i tako postupa. Prema Sokratu, ljudsko biće ne izabire svjesno i namjerno činiti zlo. To je prilično perverzna tvrdnja jer, općenito promatrajući ljudsko ponašanje u svakodnevnom životu, može se zaključiti da se svjesno odabire djelovati zlo. Kada koristimo izraz da je netko odgovoran za zla djela, automatski podrazumijevamo da je osoba u potpunosti svjesna posljedica. Stoga, ako djelovanje nije motivirano željom za činjenjem zla i čini se nesvjesno, tada se ne može pripisati moralnoj odgovornosti. Postojali su početni pokušaji stvaranja temelja za budući poslovni sustav. Utirati moralni put nije bilo lako. Sljedeća osoba koja je pokušala slijediti ideje Sokrata bio je njegov poznati učenik, Platon. On je vjerovao da ljudi kao inteligentna bića trebaju određena pravila i zakone koji će im pomoći da donose odgovarajuće odluke. Protivio se posjedovanju privatnih posjeda koji bi, prema njemu, trebali biti vraćeni državi. Prema Platonu, sve ekonomske aktivnosti trebaju se provoditi na način koji ne narušava ideju dobra. "Država" je djelo u kojem je iznio svoj stav o ekonomskim pitanjima. Platon nije skrivao svoj negativan stav prema ljudima čiji je cilj bio umnožavanje bogatstva. Prema njemu, takva aktivnost nije pružala priliku za duhovni razvoj. Protivio se bilo kojim praksama namijenjenim naplaćivanju dodatnih

---

<sup>5</sup> Rošker, Jana. „Ethical Thought: an Overview“. *Becoming Human*. Boston: BRILL, 2020: 43.

naknada za odobreni zajam i tvrdio da je uloga državne vlasti bila nadzirati da takve prakse nemaju mjesta. Platon je vjerovao da takvo ponašanje pokazuje pohlepu ljudi. Kasnije je misao Platona nastavio njegov učenik Aristotel, koji je smatran prvim ekonomistom.<sup>6</sup>

### 2.1.2. Definiranje etike, pojmovna razmatranja etike i morala

Promatrajući činjenicu da čovjek ima mogućnost ostvariti različite, suprotne pa čak i proturječne mogućnosti, Vasilj postavlja pitanje postoji li neko stvarno i nepromjenjivo načelo koje bi omogućilo unutarnju usklađenost svih njegovih djelovanja. Odgovor je sljedeći: djelovanje u skladu s moralnim zakonom je ključni faktor koji objedinjuje čovjekovo djelovanje kao cjelovito biće. Drugim riječima, moralni zakon je "univerzalni zakon za ljudsko djelovanje koji istovremeno unosi unutarnju harmoniju među ljudska djela, bilo u pojedinačnoj osobi, bilo u ljudskom društvu... Zadatak moralnog zakona je usmjeriti ljudsku volju da djeluje na razuman način i usmjeriti i uskladiti društveno djelovanje.

Čovjek pronalazi zakone svog vlastitog djelovanja u svom razumu. Međutim, moralni zakon nije neposredno dan čovjeku u njegovom osnovnom obliku. Preduvjet za razumijevanje moralnog zakona je određeno znanje o svijetu i čovjeku. Dakle, čovjek ne stvara temeljna moralna načela djelovanja, već ih otkriva, uspostavlja i prihvaća kao što to čini s logičkim zakonima spoznaje stvarnosti. Na taj način, ljudsko razumijevanje posebnih moralnih načela postupno napreduje, čisti se i širi. Proglasiti određene shvaćanja ljudskog razuma u bilo kojem povijesnom razdoblju kao apsolutne zakone znači zapravo spriječiti napredak ljudskog razuma u spoznaji njegove najviše svrhe i zakona ostvarivanja te svrhe.<sup>7</sup>

Kao filozofska disciplina proučavanja, etika je "sistematičan pristup razumijevanju, analiziranju i razlikovanju pitanja ispravnog i pogrešnog, dobrog i lošeg, te pohvalnog i osuđivajućeg u vezi dobiti i odnosa među svjesnim bićima".<sup>8</sup> Etičke odluke primjenjuju se putem upotrebe formalnih teorija, pristupa i kodeksa ponašanja, kao što su kodeksi koji su razvijeni za profesije i religije. Etika je aktivan proces, a ne statičko stanje, pa neki etičari

---

<sup>6</sup> Delekta, Anna; Stecko, Justyna. "History of Ethical Thought in the Context of Ethics Management". *Modern Management Review*. 23, br. 4(2016): 51-52.

<sup>7</sup> Tomić, Draženko. "Etika kao filozofija očovječenja u djelu kvirina vasilja". *Bogoslovska smotra*. 84, br. 1(2014): 100-101.

<sup>8</sup> Rich, Karen. „Introduction to Ethics“. *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*. Burlington: Jones & Bartlett Learning: 4.

koriste izraz "bavljenje etikom". Kada ljudi se bave etikom, moraju podržavati svoja uvjerenja i tvrdnje temeljitim razmišljanjem; drugim riječima, čak i ako ljudi vjeruju da je etika potpuno subjektivna, moraju biti u stanju opravdati svoje stavove putem logičkih, teorijski utemeljenih argumenata. Osjećaji i emocije su normalan dio svakodnevnog života i mogu imati legitimnu ulogu u bavljenju etikom. Međutim, ljudi ponekad dopuštaju da njihove emocije prevladaju nad dobrim razmišljanjem, i kada se to dogodi, ne pruža dobru osnovu za odluke vezane uz etiku. Procjene koje se generiraju kroz praksu etike zahtijevaju ravnotežu emocija i razuma. Tijekom povijesti, ljudi su, temeljem svoje kulture, poduzimali postupke koje su smatrali opravdanim, samo da bi kasnije svjetlo razuma pokazalo drugačije. Slijediti karizmatičnog, ali egocentričnog vođu poput Adolfa Hitlera primjer je takve prakse.<sup>9</sup>

### 2.1.3. Podjela etike i etičke teorije

Tijekom duge i raznolike povijesti etike, prisutne su mnoge podjele koje su postale gotovo univerzalno prihvaćene i učvršćene u udžbenicima. Jedna od tih podjela je razlikovanje između opće etike i posebnih etika koje se bave specifičnim problemima u određenim područjima ljudske djelatnosti. Ova podjela ima svoje utemeljenje i tradiciju, no u nedavno vrijeme postala je izazovna zbog prevelikog broja različitih specijalnih etika te slabljenja ili gubitka njihove konceptualne povezanosti s općom etikom.<sup>10</sup>

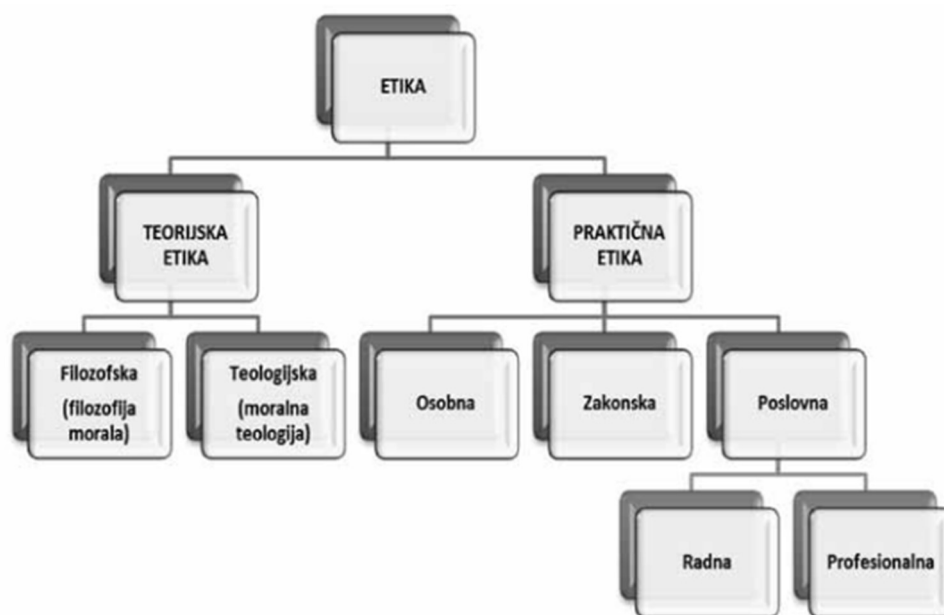
Osnovna podjela etike prikazuje se na slici 1.

---

<sup>9</sup> Rich, Karen. „Introduction to Ethics“. *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*. Burlington: Jones & Bartlett Learning: 4.

<sup>10</sup> Čović, Ante. “Besmisao primijenjene etike: Od etičkog vakuuma do etičkog apsurdna”. *Filozofska istraživanja*. 39, br. 1(2019): 248.





**Slika 1.** Osnovna podjela etike

Izvor: Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 34.

Teorijska etika se podijeljena na filozofsku etiku ili filozofiju morala te teologijsku etiku ili moralnu teologiju. Filozofska etika istražuje korijene morala i razmatra različite etičke varijante koje se javljaju u svakodnevnom prosuđivanju. Teološko etičko razumijevanje razvija se iz proučavanja ljudskog života i njegovog djelovanja u odnosu na dobro prema Bogu.

Praktična etika se dalje dijeli na različite područja profesionalne ljudske djelatnosti kao što su politika, sport, medicina, pravo, menadžment i slično. Ona oblikuje javno mnijenje o aktualnim pitanjima etike i morala kroz formuliranje propisa, uredbi i zakona, djelujući kao regulatorna etika. Ova podjela obuhvaća osobnu, zakonsku i poslovnu etiku, vezane uz određeno stručno područje ili praksu, s naglaskom na pojedinca kao subjekta etike. Bavi se tumačenjem moralnih pojmova i logikom moralnog zaključivanja (na primjer, što znači poštovati roditelje i je li to dobro poštovanje?). Cilj joj je implementirati teorijski i normativni aspekt etike u poslovnoj i svakodnevnoj praksi.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 34-35.

#### 2.1.4. Deontološka, posljedična i aretička etika

Postoji utjecajni etički pristup koji se naziva deontološki. Riječ "deontologija" dolazi od grčkih riječi za dužnost (*deon*) i znanost (ili proučavanje) (*logos*). U suvremenoj moralnoj filozofiji, deontologija je jedna od vrsta normativnih teorija koje se odnose na to koje su odluke moralno obavezne, zabranjene ili dopuštene. Drugim riječima, deontologija spada u domenu moralnih teorija koje usmjeravaju i procjenjuju naš izbor onoga što bismo trebali učiniti (deontičke teorije), za razliku od teorija vrlina. Temeljna svrha deontološke teorije je usmjeravati i procjenjivati kakva osoba (u smislu karakteristika) mi jesmo i trebamo biti. A unutar tog domena, deontologija, oni koji se slažu s deontološkim teorijama moralnosti, stoje u opoziciji prema konsekventnim teorijama. Deontološke teorije procjenjuju stanja koja su posljedica djelovanja tih agenata. Deontolozi svih vrsta tvrde da se neke odluke ne mogu opravdati njihovim učincima - bez obzira na to koliko su moralno dobri njihovi rezultati, neke odluke su moralno zabranjene.<sup>12</sup>

Jedna grana razmišljanja o etici usredotočena je na ispravnost akcije ili motive odlučitelja. Deontolozi tvrde da je čin moralno ispravan ako je učinjen iz osjećaja dužnosti. „Otac“ ovog stajališta je njemački filozof Immanuel Kant iz osamnaestog stoljeća. Kant je tvrdio da etika i etičko razmišljanje uključuju jedinstvenu ljudsku sposobnost donošenja racionalnih, slobodnih izbora između nekoliko mogućih alternativa. Osim toga, Kant je tvrdio da moralne odluke imaju veze s onim što možemo dovesti pod svoju kontrolu - naše izbore i naše namjerne akcije, a ne posljedice naših djela, koje ne možemo uvijek regulirati. Prema Kantu, moralni izbori i moralne akcije također imaju veze s djelima koja se primjenjuju na sve ljude. Najbolji moralni izbori su oni koje biste željeli da drugi čine, čak i kada sebi ne možete dopustiti iznimku. Moralni izbori također poštuju druge kao osobe. Moralni čin se može definirati kao čin učinjen iz osjećaja principa, principa koje biste željeli da drugi usvoje u svojim djelima i čin koji poštuje druge kao moralne agente. U suvremenim terminima, moralni čin bio bi čin s kojim bi se razumni ljudi složili da je ispravan, kojeg biste očekivali

---

<sup>12</sup> Kumar, Udaya; Singh Babu, Sunder. "Immanuel Kant's Deontology Theory". *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 8, br. 2(2021): 235.

od drugih, koji bi mogao biti uključen u univerzalno primjenjiv zakon i koji poštuje ljude jednako.<sup>13</sup>

Kada je u pitanju posljedična etika, moralna ograničenja zabranjuju vrste akcija koje ne bismo trebali činiti čak i kad bi imale najbolje posljedice. Dakle, na primjer, ne biste trebali ubiti nevinu osobu, čak i kada bi to na ravnoteži imalo najbolje posljedice (osim možda kad bi se time izbjegla katastrofa). Konsekvencijalisti pokušavaju prilagoditi takva ograničenja tako da usavršavaju svoje aksiologije. Ranije se vrijednost posljedica svih akcija procjenjivala iz univerzalne perspektive. Dakle, ishod je uvijek uzet kao bolji, na primjer, što više sadrži opće dobrobiti. Međutim, novi konsekvencijalisti predlažu da bismo trebali rangirati stanja stvari prema tome koliko su dobri u odnosu na agente. To znači da ista stanja stvari mogu biti vrlo dobra u odnosu na x, dok su manje dobra u odnosu na y.

Ovaj aksiološki potez omogućuje konsekvencijalistima da imaju ograničenja. Oni mogu reći da činjenje akcije koja je odbijena ograničenjem jest loše u odnosu na agenta. Ako agent treba činiti akcije čije su posljedice najbolje u odnosu na nju, tada ne bi trebala djelovati na način koji podliježe ograničenju. Ne bi trebala djelovati na taj način čak i ako bi to imalo najbolje posljedice jednostavno. Na primjer, to da drugi ljudi na kraju ubijaju nevine osobe ne mora biti jednako loše u odnosu na x kao što je to da x ubije nevinog. Stoga, kako bi maksimizirali dobrobit u odnosu na x, x ne bi trebala ubijati nevine da bi spriječila ubojstva od strane drugih, čak i ako bi to učinilo stvari najboljim.<sup>14</sup>

Etika vrlina ili aretička etika jest "teorija ili, radije, struja u suvremenoj etici prema kojoj prioritet u vrednovanju imaju karakterne osobine ljudi, a ne njihovi postupci, kao što to misle zastupnici deontološke etike, ili pak posljedice njihovih postupaka, kao što to misle zastupnici konsekvencijalističke etike".<sup>15</sup>

Ponekad se tvrdi da je etika vrlina bolja od tradicionalne, jer u etici vrlina čovjek se usmjerava prema samom sebi, dok je u deontološkoj i konsekvencijalističkoj etici usmjeren prema drugima. Glavna ideja je da dosadašnja etička teorija odgovara na pitanje "Kako se trebamo odnositi prema drugima?", dok etika vrlina konačno odgovara na pitanje "Kakvi trebamo biti?" - odnosno, "U kakve osobe trebamo postati". Možda je dojam da deontološka

---

<sup>13</sup> Freeman, Edward; Werhane, Patricia; Sonenshein, Scott. „A Note on Deontology“. *SSRN Electronic Journal*, 1, br. 1(2008): 1.

<sup>14</sup> Suikkanen, Jussi. "Consequentialism, Constraints and the Good-Relative-to: A Reply to Mark Schroeder". *Journal of Ethics & Social Philosophy*, 1, br. 1(2009): 1-2.

<sup>15</sup> Berčić, Boran. "Etika vrlina". *Filozofska istraživanja*. 28, br. 1(2008): 193.

etika postavlja ograničenja na naše ponašanje, ali ne daje nam upute o tome kakvi trebamo biti unutar tih granica. Ne pruža nam smjernice o tome kakvi trebamo biti u širem prostoru između onoga što je obvezno i onoga što je zabranjeno. U tom kontekstu, zagovornici etike vrlina vide njezinu najvažniju i neizbježnu ulogu; ona ne samo da određuje granice dopuštenog, već nam također govori kako se trebamo ponašati unutar tog prostora, što znači da je etika vrlina usmjerena prema čovjeku, dok su ostale etičke teorije usmjerene prema postupcima. U etici vrlina, čovjek je usmjeren prema samom sebi, dok su u ostalim etičkim teorijama usmjereni prema drugim ljudima.<sup>16</sup>

## **2.2. Poslovna etika – suvremeni pristup**

U današnjem poslovnom svijetu, postavljanje temelja za etičko ponašanje u poduzećima igra ključnu ulogu u izgradnji povjerenja s dionicima i održivom poslovanju. U nastavku teksta istražuju se najnoviji pristupi i strategije koje omogućuju poduzećima da postignu uspjeh s naglaskom na etičnost i društvenu odgovornost.

### **2.2.1. Povijesni razvoj i definiranje poslovne etike**

Poslovna etika je postala važan faktor uspjeha poduzeća jer pridonosi povećanju vrijednosti. Središnji fokus poslovne etike je primjena moralnih vrijednosti u poslovnim sustavima koji proizvode razne proizvode i usluge te utječu na ljude koji u tim sustavima djeluju. Naziv "Business ethics" se često koristi za poslovnu etiku, dok se na njemačkom jeziku koriste različiti termini poput "Etike gospodarstva" (Wirtschaftsetik) i "Etika poduzetništva" (Unternehmensetik). U ovoj knjizi koristimo naziv "Poslovna etika". Važno je istaknuti da se poslovna etika ne zaustavlja samo na analizi onoga što je moralno ispravno i kojih vrlina treba primijeniti u poslovnom sustavu. Ona također obuhvaća odgovornost poduzeća prema društvu i okolini, te postaje moralna obveza suvremenog poslovanja.<sup>17</sup>

Etika u poslovnom okruženju može se opisati kao poštivanje moralnih principa. Poslovna etika je specifična grana etike koja se primjenjuje u poslovnom kontekstu. Ova vrsta

---

<sup>16</sup> Berčić, Boran. "Etika vrlina". *Filozofska istraživanja*. 28, br. 1(2008): 195.

<sup>17</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 67-68.

ponašanja uključuje pružanje istinitih i transparentnih informacija, pošten odnos prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima i poslovnim partnerima, te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Poslovna etika obuhvaća proučavanje poslovnih situacija, aktivnosti i odluka kako bi se odredilo što je ispravno, a što nije. Ona se primjenjuje na sve aspekte poslovnog ponašanja, od strateškog odlučivanja do interakcija s kupcima, dobavljačima i drugim dionicima. Etički zahtjevi idu iznad zakonskih propisa, a poslovna etika se odnosi na ponašanje pojedinaca unutar poslovnih organizacija i društva u cjelini. Koncept poslovne etike proizlazi iz istraživanja veze između ekonomije i morala, uključujući ekonomske postupke i moralne vrijednosti karakteristične za tržišna gospodarstva s naglaskom na privatno vlasništvo i slobodu tržišta.

Poslovna etika ima za cilj spriječavanje negativnih posljedica nedostatka etičnosti u poslovnim odlukama i promoviranje poslovanja na način koji je u skladu s prirodom, obavljajući poslove s drugima na istinski etičan način s krajnjim ciljem postizanja koristi za sve uključene strane. Poslovati u skladu s prirodom znači poslovati na racionalan i ekonomičan način, s minimalnom entropijom i ekološkim troškom. Poslovna etika nije rezervirana samo za filozofe i teologe, već podrazumijeva sudjelovanje poduzetnika i menadžmenta s pragmatičnim pristupom. Poslovna etika se može upravljati i uvijek se upravlja, često putem utjecaja osobe koja radi u poslovnom subjektu i ima snažan moralni utjecaj na ponašanje zaposlenika. Ključni strateški prioriteti svakog poslovnog subjekta su maksimizacija profita, povećanje tržišnog udjela i smanjenje troškova, što često utječe na moralne stavove dionika u poslovnom okruženju. Poslovna etika određuje što je ispravno i etično u poslovanju s gledišta poslovnog morala, kao i što je neetično, posebno u područjima: etičko ponašanje pojedinaca i pravnih subjekata, očekivanja društva i njegovih sudionika, društvena odgovornost, pošteno natjecanje i oglašavanje, javno informiranje i korektni partnerski odnosi.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 68.

## 2.2.2. Radna i profesionalna etika

U posljednje vrijeme, u našoj poslovnoj praksi sve se više naglašava potreba ponovnog razmatranja temeljnih moralnih vrijednosti, a posljedično time i pitanje poslovne etike. Iskrivljeni sustav vrijednosti i nepostojanje pravih moralnih vrijednosti doveli su do ozbiljnih poremećaja u ekonomskim procesima i ljudskim odnosima. Upravo iz tih razloga se sve se više pažnje posvećuje pitanju poslove etike, a u cilju zaštite pojedinih profesija donose se različiti zakoni, propisi kao i kodeksi profesionalne etike.<sup>19</sup>

Profesionalna etika odnosi se na skup pravila koje pojedinci moraju dobrovoljno slijediti u skladu sa svojom savješću i prirodom dok obavljaju stručni posao, bez vanjske obveze ili u slučaju kršenja bit će kažnjeni zakonski. Individualna etika odnosi se na odgovornost osobe za njezino osobno ponašanje, isključivo kao ljudsko biće, dok je radna etika odgovornost osobe za njezino stručno i profesionalno ponašanje kao vlasnika zanimanja ili organizacijske pozicije.

U današnjoj profesionalnoj etici, pojam “ti imaš pravo, a ja imam dužnost” temelj je svake poslovne etike. Osnova ovakvog individualnog komunikacijskog ponašanja je glavni način na koji organizacija komunicira s okolinom. Karakteristike profesionalne etike u njenom suvremenom smislu su identitet znanosti i znanja, ima praktičnu ulogu, pruža stručni oblik, autohtona je i ovisi o kulturi, ovisna je o moralnom sustavu, pruža ljudskom znanju jasan motivacijski jezik i predstavlja interdisciplinarni pristup. Postoje sljedeće karakteristike kod ljudi kod kojih je prisutna profesionalna etika:<sup>20</sup>

- **Odgovornost:** U ovom slučaju, osoba je odgovorna i prihvaća odgovornost za svoje odluke i posljedice. Ona je primjer drugima, osjetljiva je i moralna, brine o poštenju i reputaciji u svom radu.
- **Nadmoć i natjecanje:** U svim slučajevima osoba se trudi biti izvrsna, samouvjerenija je, postiže visoke vještine u svom zanimanju, ozbiljna je i marljiva, ne pokušava pobijediti natjecanje ni na koji način.

---

<sup>19</sup> Žager, Katarina; Sever Mališ, Sanja; Dečman, Nikolina. “Značaj kodeksa profesionalne etike za djelovanje računovođa i revizora”. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 1, br.1, (2015): 382.

<sup>20</sup> Menhabarrow, Zahra. „The Importance and Necessity of Professional Ethics in the Organization and the Role of Managers”. *Psychology and Behavioral Science: International Journal*, 10, br. ,1(2021), str. 2.

- Iskrenost: Protivi se licemjerju, sluša glas svoje savjesti, obraća pažnju na čast, hrabra je.
- Poštovanje prema drugima: Poštuje prava drugih, poštuje mišljenje drugi, govori elokventno i točno, daje drugima pravo odlučivanja, ne preferira samo svoje vlastite interese.

Dizajniranje i provođenje etičkih programa u današnjem poslovnom svijetu može biti izazovno, pogotovo s obzirom na razinu korupcije u društvu te opuštenosti vrijednosti i načela koja upravljaju namjerama i postupcima ljudi bez obzira na njihov položaj i odgovornosti. Nadalje, veliki broj skandala i tužbi potaknuo je istraživanje na više razina i iz više disciplina. Istraživanja su pružila uvid u ono što potiče i određuje neetičko ponašanje, kao što su osobni pozadinski faktori i karakterne osobine, sklonost djelovanju prema skrivenim agendama, nizak stupanj zadovoljstva poslom, demografija i spol. Te sklonosti upravljaju procesom donošenja odluka. Što je osoba mlađa i manje obrazovana, veća je vjerojatnost da će donositi krive ili loše odluke. Neetičke prakse usmjerene su na egoistične osobine ličnosti, promičući atmosferu "svatko za sebe". Nadalje, istraživanja su dokazala da postoje slučajevi u kojima su neetički izbori, ponašanje i postupci proizvod i ishod namjernih i "impulzivnih automatskih puteva", što pokazuje da ih se ne može predvidjeti i stoga ih nije moguće unaprijed isplanirati.

S druge strane, kada organizacijsko okruženje podržava svoje zaposlenike i usmjerava ih da paze na dobrobit svih dionika, bilo unutarnjih ili vanjskih, svi uključeni imaju koristi. Zaposlenici i administracija zajedno rade prema zajedničkim ciljevima, vodeći se zajedničkom misijom i vizijom. Dodatno, zajednica cijeni brižnu klimu koju potiče organizacija, kao i namjere i podršku koju organizacije pokazuju postajući lojalni kupci, poboljšavajući tako organizacijsku izvedbu i stoga uspjeh i trajnost.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Grigoropoulos, Jenny. "The Role of Ethics in 21st Century Organizations". *International Journal of Progressive Education*, 15, br. 2(2019), str. 170.

### 2.2.3. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja

Da bi korporacije i poduzeća poslovali i djelovali na etički način, vlasnici i menadžeri trebaju preuzeti odgovornost za svoje postupke i za postupke svojih poduzeća, te tako biti etički odgovorni. Bez obzira na veličinu, svako poduzeće trebalo bi prepoznati raznolikost ljudi, odnosno zaposlenika, i pretvoriti je u prednost. Uvođenjem etičkog kodeksa, poduzeće bi uvijek postupalo odgovorno i etički ispravno, čak i u nepredviđenim poslovnim situacijama. Predani zaposlenici, suradnici i dobavljači neophodni su poduzećima kako bi pružili usluge i stvarali proizvode koji će zadovoljiti i zadržati kupce i potrošače. Za uspješnu budućnost u poslovanju, važno je uzeti u obzir utjecaj na okoliš i ljude. Uključivanjem etičkog sustava koji promiče društveno odgovorno poslovanje, poduzeće može poboljšati svoje performanse i povećati šanse za daljnji rast. Pri odlučivanju, menadžeri mogu koristiti različite etičke pristupe koji uključuju različite kriterije. Pravo na istinu je ljudsko pravo, što znači da svi sudionici u poslovanju trebaju imati pristup istinitim informacijama kako bi donijeli najbolje odluke.

Implementacija etike u poslovanju nužna je, a menadžeri su ključni za njezinu provedbu i trebali bi se voditi etičkim pristupima pri odlučivanju. Etičko upravljanje ne može postići samo glavni menadžer. Zahtijeva značajno vrijeme, svijest, stav i praksu od svakog člana poduzeća. Važno je istaknuti da se smatra kako jaka moralna osoba ima moralna načela kako u osobnom tako i u profesionalnom životu. Moralne osobe stječu reputaciju kao pravedni i brižni prema drugima. Dimenzija moralnog vođenja povezana je s nastojanjem vođe da promiče etičko ponašanje na radnom mjestu.<sup>22</sup>

Postoji mišljenje da je moralno djelovanje kompanija samo vrsta dobrovoljnog poreza na uspjeh. Međutim, etika u poslovanju nije ljubaznost, niti trošarina na uspjeh poduzeća, već način djelovanja kroz dodanu vrijednost strategije, a ne cijene robe. Implementacijom etike u poslovanju kasnije se smanjuju troškovi. Da bi se postigla maksimalna profitabilnost, potrebno je uskladiti posao i moralne zahtjeve integracijom pet oblika kapitala: fizičkog, reputacijskog, socijalnog i ljudskog.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Nedović, Mirjana; Čuljak, Franko. „Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja“. *SKEI – Međunarodn interdisciplinarni časopis*, 3, br. 1(2022): 24-25.

<sup>23</sup> Babić, Mirjana. „Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva“. *SorS: 25. susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo*, 1, br. 1(2014): 28.



## 2.2.4. Čimbenici koji utječu na etičko poslovanje i odlučivanje

Poslovna etika zauzima ključno mjesto u poslovnoj politici i određuje srž poslovnog sustava. Njezin značaj proteže se mnogo šire od pukog formalnog pridržavanja zakona i propisa. Umjesto toga, poslovna etika predstavlja dublju refleksiju o moralnom i etičkom karakteru poslovanja te oblikuje način na koji organizacije donose odluke, postupaju prema dionicima, te kako se ponašaju prema široj društvenoj zajednici.

U ovom kontekstu, važno je naglasiti da poslovna etika ne bi trebala biti tretirana kao obavezan porez na uspjeh, već kao sredstvo kojim se stvaraju dodatne vrijednosti kroz etičko postupanje. Kada organizacija usvoji etički kodeks, ona postaje sposobna djelovati odgovorno i etički čak i u nepredvidljivim poslovnim situacijama. Ovakav pristup omogućuje organizaciji da postigne maksimalnu profitabilnost, dok istovremeno poštuje interese dionika i društva u cjelini.

Poslovna etika obuhvaća različite pristupe odlučivanju, od kojih svaki ima svoje prednosti i nedostatke. Prema etici individualizma, ono što se smatra etičnim je ono što unaprjeđuje osobne interese pojedinca na dugi rok. Ovakav pristup polazi od pretpostavke da će zajednica nagraditi pojedinca za dobra ili usluge koje je pružio. S druge strane, etika utilitarizma fokusira se na moralnost djelovanja temeljem korisnih učinaka za najveći broj ljudi. Dakle, etično je ono što donosi najviše dobrobiti široj društvenoj zajednici.

U skladu s etikom ljudskih prava, poslovna etika počiva na potpori i promicanju temeljnih ljudskih prava. Ono što je moralno i etično u ovom kontekstu je sve što podržava i štiti ta prava. Na drugoj strani, etika pravednosti ističe važnost poticanja i omogućavanja pravednih postupaka i ishoda društveno-ekonomskih procesa. Etičko je ono što pridonosi stvaranju pravednog društva u kojem se osigurava ravnopravnost i jednakost za sve.

U praksi, provjera etičnosti odluka može se ostvariti putem protokola za provjeru etičnosti, koji uključuje niz pitanja za razmatranje. Iako ovaj protokol pruža smjernice, odluka i dalje ovisi o menadžerskom izboru. Zato je od iznimne važnosti da menadžment usvaja integralni pristup etičkom izboru i odlučivanju kako bi osigurao etičnost u poslovnom sustavu.

Važno je napomenuti da etičnost u poslovnom sustavu ovisi o tri glavne grupe čimbenika: individualnim, strukturnim i kulturološko-klimatskim. Individualni čimbenici uključuju internalizirane vrijednosti, emocionalnu inteligenciju i biokontingenciju, dok su važni strukturni čimbenici formalna pravila i propisi, ponašanje nadređenih, sustav procjene

učinaka i sustav nagrađivanja. Kulturološko-klimatski čimbenici obuhvaćaju organizacijsku kulturu, međuljudske odnose, odnos prema kvaliteti, inovativnosti i inicijativnosti, stručnu osposobljenost i učenje, pripadnost organizaciji, poznavanje misije, vizije i ciljeva te druge aspekte organizacijskog okruženja.

Upravljanje poslovnom etikom ne može se ostvariti samo od strane glavnog menadžera. To je proces koji zahtijeva vremensko ulaganje, svijest, stav i praksu svih članova organizacije. Kako bi organizacija postala etička, ključno je da svaki pojedinac prepoznaje svoju odgovornost prema etičkom postupanju i odlučivanju.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Bogdanović, Mario. "Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava". *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, 1, br. 19(2008): 316.

### **3. Značajke hotelske industrije u RH**

Hotelska industrija u Republici Hrvatskoj ima ključnu ulogu u turističkom sektoru te predstavlja važan pokretač gospodarskog razvoja zemlje. U ovom poglavlju analizirat će se neke od značajki koje čine ovu industriju posebnom i važnom za hrvatsko gospodarstvo. Proučit će se kategorizacija smještajnih objekata, koja je temeljna za osiguravanje standarda kvalitete usluge, te važnost pravilnog provođenja propisa u postupku procjene gospodarskih, socijalnih, okolišnih i ljudskih prava kako bi se osiguralo održivo poslovanje hotelskih objekata u RH.

#### **3.1. Kategorizacija smještajnih objekata**

U nastavku je tekst koji se tiče kategorizacije smještajnih objekata, odnosno o pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli.

##### **3.1.1. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela**

Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela<sup>25</sup>, objavljen u Službenom listu Republike Hrvatske, NN 56/2016, predstavlja ključan dokument koji regulira standardizaciju i klasifikaciju hotela u Hrvatskoj. Ovaj pravilnik ima značajnu ulogu u osiguravanju kvalitete usluga te promoviranju konkurentnosti hotelske industrije.

Pravilnik utvrđuje kriterije i standarde koji se primjenjuju prilikom razvrstavanja i kategorizacije hotela, uzimajući u obzir brojne parametre, poput opremljenosti soba, dostupnosti sadržaja, razine usluge, tehnološke opremljenosti i slično. Ova precizna kategorizacija omogućuje gostima da lakše odaberu smještaj prema vlastitim preferencijama, osiguravajući im ugodan i siguran boravak.

---

<sup>25</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela, Službeni list RH, NN 55/2016

Nadalje, pravilnik sadrži i posebne standarde koji se odnose na hotele, što uključuje specifične zahtjeve za različite vrste hotela, kao što su luksuzni hoteli, butik hoteli, obiteljski hoteli i drugi. Time se potiče raznolikost ponude i potrebe različitih tržišnih segmenata.

Osim što pomaže gostima da lakše odaberu smještaj, ovaj pravilnik također je od velike važnosti za samu hotelsku industriju. Naime, postizanje više kategorije može potaknuti hotele da unaprijede svoju ponudu i kvalitetu usluge, a time i povećaju svoju konkurentske prednosti na tržištu. U konačnici, to može doprinijeti jačanju turističke privlačnosti Hrvatske i povećanju broja turista koji odabiru upravo ovu destinaciju za svoj odmor.

Stoga, Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela ima ključnu ulogu u stvaranju ugodnog okruženja za goste te u podizanju kvalitete i standarda u hotelskoj industriji Republike Hrvatske.

### 3.1.2. Važnost obrazovanja za razvoj hotelske industrije

Priroda hotelske industrije čini je radno-intenzivnom uslužnom granom, čiji je uspjeh usko povezan sa socijalnim i tehničkim vještinama, domišljatošću i predanim radom njenih zaposlenika. Kvaliteta usluge, kao ključna karakteristika koja razdvaja uspješne hotele od neuspješnih, zahtijeva stručno, vješto i dobro obučeno osoblje. Zaposlenici igraju ključnu ulogu u znatnom poboljšanju kvalitete u turizmu. Očigledno je da je rast turizma u mnogim zemljama ograničen nedostatkom adekvatno obučenog osoblja. Česta kašnjenja u zračnim lukama, loša iskustva u željezničkom i cestovnom prometu te neugodni boravci u hotelima često se pripisuju neadekvatnim sustavima i objektima, no zapravo je temeljni problem nedostatak profesionalnosti u razvoju ljudskih potencijala.

Stoga, obrazovanje i razvoj igraju presudnu ulogu u podizanju kvalitete usluge koju pruža hotelska industrija. Poboljšanje pružanja usluga klijentima, posebno izazovno u sektoru turizma i ugostiteljstva, moguće je zahvaljujući značajnim ulaganjima u obrazovanje i razvoj. Usmjerenost ka izvrsnosti usluge postaje neizostavni dio organizacijske kulture, što je moguće ostvariti kroz obrazovanje i razvoj.

Aktivnosti obrazovanja i razvoja potiču ponašanja i stavove koji doprinose učinkovitosti hotelske usluge te ukazuju na potrebu za unaprjeđenjem onih ponašanja koja ne doprinose ostvarenju željenih ciljeva vezanih uz kvalitetu usluge. One su od ključne važnosti za zaposlenike u hotelskoj industriji jer pružaju osnovu za povećanje njihove efikasnosti,

samopouzdanja te unapređenje vještina, znanja, ponašanja i komunikacije, čime se povećava i njihovo samopouzdanje. Nadalje, aktivnosti obrazovanja i razvoja imaju značajan utjecaj na hotelsku industriju jer unapređuju performanse, donose financijske koristi, povećavaju zadovoljstvo klijenata i jačaju konkurentnost. Obrazovanje i razvoj imaju koristi i za goste, zaposlenike i menadžment.<sup>26</sup>

### **3.2. Kriteriji u postupku procjene učinaka propisa**

Kriteriji u postupku procjene učinaka propisa obuhvaćaju različite aspekte i faktore koje vlasti, regulatori i zakonodavci uzimaju u obzir prilikom donošenja novih propisa ili promjena postojećih. Ovakva procjena omogućuje dublje razumijevanje potencijalnih posljedica novih zakona ili propisa na različite sektore društva i omogućuje donositeljima odluka da donose informirane i uravnotežene odluke. Neki od ključnih kriterija koji se uobičajeno uzimaju u obzir u postupku procjene učinaka propisa uključuju:<sup>27</sup>

- gospodarske učinke
- socijalne učinke
- učinke na zaštitu okoliša
- učinke na zaštitu ljudskih prava

#### **3.2.1. Procjena gospodarskih učinaka**

Procjena gospodarskih učinaka uključuje procjenu očekivanih izravnih učinaka na makroekonomsko okruženje, priljev investicija, funkcioniranje tržišta i konkurentnost gospodarstva, malo gospodarstvo, administrativne prepreke za poslovanje, istraživanje i razvoj te zaštitu potrošača.<sup>28</sup> Gospodarska procjena učinka razmatra utjecaj koji predloženi propis može imati na tržišno natjecanje, tržište, trgovinu i investicije, kao i izravne i neizravne troškove te administrativna opterećenja koja se nametnu poslovanju. Također, uzima u obzir učinke na inovacije i istraživanje, domaćinstva, specifična područja, sektore

---

<sup>26</sup> Vokić, Nina. „Važnost obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelske industrije – Slučaj Hrvatske“. *Acta turistica*, 20, br. 1(2008): 12-13.

<sup>27</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017, čl. 9.

<sup>28</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017, čl. 9.

ili radnike, treće zemlje ili međunarodne odnose, javni sektor i makroekonomsko okruženje.<sup>29</sup>

Iskaz o okvirnoj procjeni učinka predstavlja prvu fazu u postupku procjene učinka, dok se iskaz o procjeni fiskalnih aspekata, iako neovisan o preliminarnoj analizi učinka, svrstava u drugu fazu tog postupka. Ovaj pristup sugerira da u iskazu o okvirnoj procjeni učinka implicitno sadržana i (gruba) ocjena fiskalnih učinaka predložene mjere, zakonskog prijedloga ili akta. U slučaju potrebe, tijelo može zahtijevati i izradu iskaza o procjeni ekonomskog učinka, uključujući financijsku ocjenu, koji će se zatim uputiti Ministarstvu financija radi davanja mišljenja.<sup>30</sup>

### 3.2.2. Procjena socijalnih učinaka

Procjena socijalnih učinaka uključuje procjenu očekivanih izravnih učinaka na demografske trendove, socijalnu skrb, socijalnu uključenost i zaštitu skupina s posebnim interesima i potrebama, pristup javnim uslugama i pravo na zdravstvenu zaštitu.<sup>31</sup> Socijalna procjena učinka detaljno istražuje posljedice predloženog propisa na zapošljavanje i pristup tržištu rada, kvalitetu zaposlenja, socijalnu inkluziju, jednakost postupanja i prilika, socijalna prava i norme, prava potrošača, upravljanje i sudjelovanje, javno zdravlje i sigurnost, te pristup socijalnoj zaštiti, zdravstvu i obrazovanju.<sup>32</sup>

### 3.2.3. Procjena učinaka na zaštitu okoliša

Procjena učinaka na zaštitu okoliša uključuje procjenu očekivanih izravnih učinaka na klimu, kvalitetu i korištenje zraka, vode i tla, upravljanje prirodnim resursima, korištenje obnovljivih i neobnovljivih izvora energije, upravljanje otpadom i recikliranje.<sup>33</sup> Procjena učinaka na zaštitu okoliša detaljno istražuje implikacije prijedloga propisa na kvalitetu zraka,

---

<sup>29</sup> Banić, Slavica. „Procjena učinka kao sredstvo poboljšanja kvalitete propisa i boljeg upravljanja“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 6, br. 4(2006): 14.

<sup>30</sup> Banić, Slavica. „Perspektive procjene učinaka propisa u hrvatskom sustavu državne uprave“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 9, br. 4(2009): 956.

<sup>31</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017, čl. 9.

<sup>32</sup> Banić, Slavica. „Procjena učinka kao sredstvo poboljšanja kvalitete propisa i boljeg upravljanja“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 6, br. 4(2006): 14.

<sup>33</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017, čl. 9.

vode i tla, klimatske uvjete, obnovljive i neobnovljive resurse, biljni i životinjski svijet te bioraznolikost. Također, analizira utjecaj na korištenje zemljišta, proizvodnju, generiranje i recikliranje otpada, ekološke rizike, potrošnju energije te kako će se ekološke posljedice odraziti na poslovne aktivnosti.<sup>34</sup>

### 3.2.4. Procjena učinaka na zaštitu ljudskih prava

Procjena učinaka na zaštitu ljudskih prava uključuje procjenu očekivanih izravnih učinaka na ravnopravnost spolova, pravo na jednaki tretman i prilike, suzbijanje diskriminacije, povredu privatnosti, zaštitu osobnih podataka, pristup pravosuđu, pravo na pristup informacijama i druga Ustavom Republike Hrvatske zajamčena prava.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Banić, Slavica. „Procjena učinka kao sredstvo poboljšanja kvalitete propisa i boljeg upravljanja“. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave, 6, br. 4(2006): 14.

<sup>35</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017, čl. 9.

## 4. Implementacija poslovne etike u poslovanju hotelskog poduzeća

### 4.1. Upravljanje poslovnim etikom

Od vrhovnog posloводства se očekuje da razvija etičku radnu kulturu u kojoj će etički kodeks postati pravilo za sve. Primjena poslovnog kodeksa, ako se provodi, može biti učinkovit alat za promicanje jedinog prihvatljivog "etičkog" ponašanja kako za vrhovno posloводство, tako i za sve zaposlene kojima su nametnuti etički standardi u radu, djelovanju i poslovnom odlučivanju.<sup>36</sup>

#### 4.1.1. Etički kodeks te ostali alati

Termin "etički kodeks" proizlazi iz kombinacije grčke riječi "*ethos*" (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi "*codex*" (zakonik). Etički kodeks predstavlja sustav pravila koja reguliraju moralne standarde ponašanja te služe kao smjernice za razlikovanje između prihvatljivih i neprihvatljivih postupaka.<sup>37</sup>

Etički kodeks je službeni dokument poduzeća koji se bavi različitim aspektima etičnog poslovanja, kao što su sukob interesa, odnos s konkurentima, čuvanje poslovnih tajni, moralno donošenje odluka, odnos prema okolišu i slično. On predstavlja smjernicu za sve zaposlenike u vezi s etičkim ponašanjem i donošenjem odluka. Primjer primjene etičkih kodeksa može se vidjeti u Japanu, gdje poduzeća vrlo strogo poštuju svoje etičke kodekse. Na primjer, Nissan zabranjuje primanje darova ili zabave od poslovnih partnera. Japanci cijene osobne kontakte, ali u poslovnom svijetu se darovi obično daju tek nakon što se dobro upoznaju.

---

<sup>36</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 205.

<sup>37</sup> Vojković, Željko. „Etički kodeks državnih službenika“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 7, br. 4(2007): 1028.



Postoje različite “vrste” etičkih kodeksa. Moguće je primjetiti izrazito sažete tipove koji na jezgrovit i uglavnom taksativan način izražavaju odredbe koje su karakteristične za prirodu kodeksa. Svi modeli dijele zajedničku crtu - postojanje preambule (ili uvodnih odredbi) koja odražava osnovnu ideju koja stoji iza svakog kodeksa. U analiziranim kodeksima primjećuje se dvostruka struktura: orijentacija prema načelima ili orijentacija prema subjektima. Prvi pristup se temelji na eksplicitno navedenim načelima koja promoviraju etičke standarde ponašanja, uz istovremeno ukazivanje na neprihvatljive postupke koje se žele spriječiti kodeksom. U tim modelima struktura kodeksa temelji se na zadaćama koje služe kao način ostvarivanja tih navedenih načela. S druge strane, drugi pristup manje se bavi načelima (što ne znači da su manje kvalitetno određena), već se više fokusira na članove profesionalne skupine na koje se kodeks odnosi s jasnim prioritetima. Tada se, ovisno o specifičnostima svake grupe (npr. odredbe koje se odnose na dijete), utvrđuju načela, ciljevi i zadaci.<sup>38</sup> Važni čimbenici uspješne primjene etike poslovanja u poduzeću uključuju:<sup>39</sup>

1. postavljanje jasnih pravila i etičkog kodeksa ponašanja,
2. sustavnu implementaciju postavljenog kodeksa,
3. redoviti nadzor provedbe tih pravila, te
4. definiranje sankcija u slučaju neprihvatljivog ponašanja.

Etički kodeks je ključni alat za promicanje etičnosti u poslovanju poduzeća. On služi kao smjernica za razlikovanje između ispravnog i neprihvatljivog te potiče pravedan pristup prema svim zaposlenicima. Međutim, važno je napomenuti da etički kodeks ne može obuhvatiti sve moguće situacije koje zahtijevaju prosuđivanje i rasuđivanje, te stoga predstavlja izazovno područje. Ključna odgovornost za primjenu etičkog kodeksa u poduzeću leži na menadžmentu, koji treba biti primjer etičnog ponašanja te stvarati okruženje koje promiče etičku poslovnu kulturu. Osim etičkog kodeksa, mnoga poduzeća danas primjenjuju i druge alate i mjere, kao što su vođenje primjerom, etičke strukture, etički treninzi, etičke linije za prijavljivanje nepravilnosti te poticanje zviždača (whistle-blowers). Vođenje putem primjera smatra se najprikladnijim načinom promicanja etičke klime u poduzeću, jer kada menadžer djeluje kao etičan lider, svojim primjerom utječe na ponašanje ostalih zaposlenika. Etičan menadžer je najbolja inspiracija za druge da slijede njegov

---

<sup>38</sup> Krstović, Jasna. Kakav ETIČKI kodeks trebamo? *Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima*, 16, br. 61(2010): 4.

<sup>39</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 206.

primjer i posluju u skladu s etičkim principima. Postoji nekoliko koraka koje menadžeri mogu poduzeti kako bi razvili pozitivnu etičku klimu u organizaciji: uspostaviti otvorenu i transparentnu komunikaciju između zaposlenika na svim razinama, poticati slobodu izražavanja bez straha od različitih i kontroverznih stavova; brzo i učinkovito reagirati na pritužbe zaposlenika, pažljivo saslušati svaki problem i donijeti odgovarajuće mjere bez odlaganja; redovito ispitivati mišljenja zaposlenika o etičkom poslovanju, razvijati njihovu svijest o etici i organizirati relevantne obrazovne programe; biti menadžer koji cijeni i nagrađuje etičnost zaposlenika; primjereno se ponašati i raditi na etički način, imajući na umu da će svaki neetički postupak biti primijećen i imati negativan utjecaj na javno mišljenje, što će kratkoročno oštetiti ugled poduzeća, a dugoročno negativno utjecati na financijske rezultate.

Etičke strukture u poduzeću se odnose na posebna tijela koja imaju zadatak implementirati etičke kodekse i nadzirati etičko ponašanje zaposlenika. Uobičajene prakse uključuju "etičke odbore" ili "etička povjerenstva" kojima je glavna uloga nadzirati primjenu etičkih standarda u poduzeću, te "etičke zastupnike" ili "etičke stručnjake" koji djeluju kao samostalni članovi Upravnog odbora. Njihova odgovornost je pratiti etičko ponašanje i primijeniti sankcije za one koji se neetički ponašaju. Etički zastupnik također nadzire i preispituje etičnost odluka koje donosi uprava, zauzimajući neovisan i kritičan stav, ponekad koristeći i upitnike za evaluaciju.

Kontinuirana edukacija putem etičkih treninga i uspostavljanje etičkih vrućih linija su također izuzetno važni za razvoj etičkog ponašanja svih zaposlenika. Etički treninzi mogu se provoditi samostalno ili kao dio različitih programa formalnog i neformalnog obrazovanja tijekom cijelog radnog vijeka. Etičke vruće linije predstavljaju posebne telefonske linije koje omogućuju pojedincima da prijave etičke dileme ili probleme s kojima se suočavaju prilikom donošenja odluka ili primjećuju neetičko ponašanje drugih.

Zaposlenici koji razotkrivaju neetičku, nezakonitu ili nemoralnu praksu svog poslodavca nazivaju se "*zviždači*" (engl. Whistle-Blowers), koji otkrivaju istinu o takvim postupcima.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 206-207.

## 4.2. Program poslovne etike

Program poslovne etike uključuje sljedeće ključne aspekte: planiranje, strukturiranje i implementacija programa, politike i procedure ispitivanja, poticanje zaposlenika na etičko ponašanje te evaluaciju uspješnosti programa poslovne etike. Analizirat će se svaki od navedenih podnaslova u nastavku kako bi dublje razumjeli ulogu i važnost etičkog pristupa u poslovnom okruženju.

### 4.2.1. Planiranje programa poslovne etike

Podrška programu poslovne etike mora započeti na vrhu organizacije. Proces planiranja programa poslovne etike trebao bi se temeljiti na prethodno navedenim pristupima i ciljevima. Pri planiranju, važno je jasno definirati uloge i odgovornosti kreatora programa, prije svega vrhovnog rukovodstva (predsjednici i članovi upravnih odbora), ali i svih ostalih zaposlenika koji sudjeluju u strukturiranju i provedbi programa poslovne etike. Program poslovne etike obuhvaća različite razine organizacije i njezine poslovne aktivnosti i funkcije, stoga bi se i drugi programi koji nisu obično povezani s programom poslovne etike trebali uklopiti u njega. Primjerice, programi upravljanja kvalitetom, programi povlaštenih dobavljača koji potiču angažman odgovornih dobavljača, ekološki, zdravstveni i sigurnosni programi radi poštivanja obveza prema zaposlenicima i okolišu, programi ljudskih resursa zbog pravednosti prema zaposlenicima, programi suzbijanja seksualnog uznemiravanja radi zaštite zaposlenika od zlostavljanja, programi radnih odnosa radi poštivanja prava zaposlenika na kolektivno pregovaranje itd.

Prije nego što se pristupi strukturiranju i implementaciji programa poslovne etike, vrhovno rukovodstvo treba jasno odrediti što želi postići s programom. Dva ključna područja koja treba razmotriti prilikom određivanja ciljeva programa su: a) stav vlasnika i vrhovnog rukovodstva o utjecaju programa na poslovnu kulturu i b) konkretne rezultate koje vlasnici i vrhovno rukovodstvo žele postići putem programa. Ti elementi igraju važnu ulogu pri evaluaciji uspješnosti programa kroz praćenje i mjerenje tijekom vremena. Vrhovno rukovodstvo mora imati čvrsto razumijevanje svih potrebnih elemenata kako bi program poslovne etike ostvario očekivane rezultate na učinkovit, uspješan i odgovoran način.

Analiza očekivanih rezultata odgovornog poslovanja može poslužiti vrhovnom rukovodstvu kao alat za poticanje dijaloga i prikazivanje svoje vizije djelovanja programa poslovne etike.<sup>41</sup> Također, upitnik o poslovnoj kulturi poduzeća može biti koristan vrhovnom rukovodstvu kao sredstvo za poticanje dijaloga među zaposlenicima. Tijekom ispunjavanja upitnika, osobe trebaju uzeti u obzir krajnosti poslovne kulture i odabrati broj u rasponu od 1 do 9 za svako pitanje. Pitanja mogu biti usmjerena prema prihvaćanju odgovornosti, poticanju sudjelovanja zaposlenika u programima, aktivnostima i projektima, dijeljenju znanja, upravljanju konfliktima, izgradnji povjerenja među kolegama itd.<sup>42</sup>

Koraci u planiranju programa poslovne etike:<sup>43</sup>

1. Početni korak u planiranju programa poslovne etike je donošenje odluke od strane najvišeg posloводства ili preuzimanje obveze od vlasnika poduzeća za razvoj takvog programa.
2. Nakon toga, najviše posloводства formira radnu skupinu koja prikuplja sve potrebne informacije.
3. Radna skupina zatim razvija početni prijedlog dokumenta ili koncepta programa poslovne etike.
4. Prijedlog se potom razmatra od strane najvišeg posloводства.
5. Radna skupina uzima u obzir komentare najvišeg posloводства i vlasnika te razvija drugu verziju prijedloga.
6. Druga verzija prijedloga se razmatra od strane predstavnika interesnih skupina, koji pružaju svoje komentare.
7. Radna skupina integrira komentare interesnih skupina i razvija konačnu verziju prijedloga.
8. Konačna verzija dokumenta ili koncepta se završno pregledava od strane najvišeg posloводства.
9. Vlasnici ili njihovi predstavnici pregledavaju i odobravaju program poslovne etike kao cjelinu.

---

<sup>41</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 252.

<sup>42</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 254.

<sup>43</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 255.

#### 4.2.2. Struktuiranje i implementacija programa poslovne etike

Program poslovne etike trebao bi obuhvatiti standarde, procedure i očekivanja koja jasno definiraju odgovornosti unutar poduzeća, autoritet za donošenje odluka te odgovornost za individualne izbore i postupke. Učinkovit program poslovne etike trebao bi se temeljiti na sedam razina odgovornosti, uključujući nadgledanje na visokoj razini, koordinaciju specifičnih funkcija, savjetovanje s etičkim službenicima i zaposlenicima, te ispunjenje razumnih očekivanja interesnih skupina. Pridržavanje ovih standarda od strane svakog zaposlenika i interesnih skupina ključno je za uspješno funkcioniranje programa poslovne etike.<sup>44</sup>

Implementacija poslovne etike ima veliki značaj jer poslovna organizacija želi spriječiti potencijalne štete koje bi njeno djelovanje moglo izazvati te štiti interesne strane i članove tima. Uz to, promicanje etičkog ponašanja unutar poduzeća čuva ugled i integritet organizacije. Većina ljudi teži djelovati u skladu s vlastitim moralnim vrijednostima, što dodatno potiče važnost etičkog pristupa u poslovnom okruženju.<sup>45</sup>

Svaki program poslovne etike sastoji se od četiri osnovna dijela.<sup>46</sup>

1. Etičkog kodeksa - dokumenta koji utvrđuje osnovna etička načela i standarde za ponašanje unutar poduzeća.
2. Etičkog komunikacijskog programa - kompletan sustav komunikacijskih standarda, procedura i očekivanja, te razumijevanje strateškog menadžmenta o svim aktivnostima u poduzeću.
3. Programa etičkog obrazovanja - plana koji omogućuje zaposlenicima stjecanje etičkih znanja i vještina.
4. Priručnika o utjecaju osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje i donošenje odluka - dokumenta koji pomaže zaposlenicima razumjeti kako njihove osobne vrijednosti mogu utjecati na njihovo etičko djelovanje i odlučivanje.

---

<sup>44</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 256.

<sup>45</sup> Dujanić, Marčelo. "Poslovna etika u funkciji menadžmenta". *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 21, br. 1(2003): 56.

<sup>46</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 256.

### 4.2.3. Politike i procedura ispitivanja

Kako bi ohrabrilo zaposlenike da progovore, poduzeće bi trebalo implementirati diskretne postupke za traženje savjeta i prijavljivanje zabrinutosti. Kada etički službenik primi izvješće, slijedi niz koraka, uključujući zabilježavanje prijavljenih zabrinutosti, evaluaciju i izradu akcijskog plana za njihovo rješavanje. Također, etički službenik pokreće ili koordinira istragu prema potrebi i prati prijavljene zabrinutosti kako bi uočio uzorke i trendove. Osiguranje anonimnosti pri prijavljivanju je od suštinske važnosti, jer zaposlenici ne bi smjeli osjećati strah od odmazde. Stoga, poduzeće bi trebalo imati jasnu politiku koja sankcionira odmazdu od strane menadžera ili kolega. Služba za podršku, kao posebna telefonska linija, omogućuje zaposlenicima izravan kontakt s etičkim službenikom, a broj bi trebao biti široko dostupan svima. U slučaju korištenja telefonske sekretarice izvan radnog vremena, uređaj bi trebao biti smješten na skrovitom i sigurnom mjestu. Najbolja praksa u ovom području je uspostava politike koja osigurava tajnost identiteta i informacija za one koji prijavljuju zabrinutosti.<sup>47</sup>

U ovakvim okolnostima, teško je očekivati potpunu predanost i objektivnost povjerenika za etiku. Zato je Etičko povjerenstvo važan neovisan arbitar, posebno u slučajevima kada se bavi pritužbama na neetičko ponašanje visokih državnih dužnosnika. Važno je napomenuti da Etički kodeks i drugi propisi ne pokrivaju eventualna neetička ponašanja ministara, njihovih zamjenika i pomoćnika, te drugih državnih dužnosnika koji djeluju u tijelima državne uprave. Stoga, državni službenici nemaju adekvatnu zaštitu od neželjenih oblika ponašanja nadređenih državnih dužnosnika, osim kroz još uvijek nedovoljno razvijeni institut političke odgovornosti.<sup>48</sup>

### 4.2.4. Poticanje zaposlenika na etičko ponašanje

U modelu uvođenja programa poslovne etike u poduzeća, poticanje zaposlenika na etično i odgovorno poslovno ponašanje predstavlja šesti korak. Vrhovno poslovodstvo, u sklopu strateškog menadžmenta, ima važnu ulogu u podržavanju svakodnevnog etičkog poslovnog

---

<sup>47</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 263.

<sup>48</sup> Marčetić, Gordana. „Etički kodeksi i etika javnih službenika”. *HKJU – CCPA*, 13, br. 2(2013): 523.

ponašanja, prepoznajući doprinose svojih zaposlenika te nagrađujući etičko ponašanje, dok istovremeno sankcionira ili kažnjava neetične postupke.<sup>49</sup>

Poticanje zaposlenika na etičko ponašanje pridonosi povećanju društvene odgovornosti, održivog razvoja te općem poboljšanju u radu. Ovakav pristup poslovanju pozitivno se odražava u percepciji okoline, privlačeći novu radnu snagu, motivirajući postojeće zaposlenike te povećavajući konkurentnost poduzeća.<sup>50</sup>

Glavna odgovornost najvišeg posloводства je stvaranje preduvjeta za unaprjeđenje poslovnih rezultata, povećanje dobiti i ekonomski napredak u cjelini. U današnjem modernom poslovanju i strateškom menadžmentu, očekuje se da poduzeća zadovolje visoke standarde etičkog i društveno odgovornog poslovnog ponašanja koji nadmašuju tradicionalna očekivanja. Uvođenje programa poslovne etike može biti izuzetno učinkovit alat koji omogućuje najvišem poslovodu da inspirira, potakne i podrži etičko i odgovorno poslovno ponašanje, uključujući sve relevantne interesne skupine, kako bi se ispunila njihova razumna očekivanja, a dugoročno poboljšala ukupna uspješnost poslovanja.<sup>51</sup>

#### 4.2.5. Evaluacija programa poslovne etike

Glavna tema etičkih rasprava je što čini ljudske postupke moralno vrijednima ili bezvrijednima. Moralna vrijednost postupka proizlazi iz dobra koje stvara i otkriva. Različite etičke teorije definiraju dobro na različite načine, poput užitka, sreće, ispunjenja dužnosti, istine i ljubavi. Etika se fokusira na rasprave o procesu utvrđivanja načela koja rješavaju sukobe između pojedinaca i sukobe pojedinaca o željenom dobru. Etika ne stvara moralnost, već govori o moralnosti.

Morala određuje što je ispravno, što je pogrešno i kako se treba ponašati u skladu s kulturnim vrijednostima i idealima. Etika, s druge strane, temelji se na apstraktnijim konceptima i pokušava definirati što bi se trebalo razumjeti iz tih apstraktnih pojmova. Kodeks etike

---

<sup>49</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 266.

<sup>50</sup> Nedović, Mirjana; Mrvica, Sandra; Dizdar, Ana. „Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici“. *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3, br. 2(2022): 41.

<sup>51</sup> Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015: 267.

trebao bi sadržavati jasna i pisana pravila za određeno područje. Etika također daje važno mjesto pojmovima pravde, jednakosti i kompromisa.

Mnogi pojedinci preferiraju etičnost, a oni koji sudjeluju u snažnoj organizacijskoj kulturi lako će internalizirati organizacijske vrijednosti koje potiču iskrenost i poštivanje osobnih uvjerenja. Nažalost, mnogi pojedinci se socijaliziraju u neetičkim organizacijskim kulturama. Kako bi preživjeli u konkurentnom okruženju, organizacije bi trebale osigurati da su njeni zaposlenici u potpunosti usvojili organizacijsku kulturu koja promovira etičko ponašanje i redovito ih educirati o poslovnoj etici. Evaluacija programa poslovne etike može biti vrlo učinkovita za bolje razumijevanje i zaštitu vrijednosti organizacije.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Adiguzel, Zafer. „Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture“. *Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era*. Istanbul: IGI Global, 2021: 266-267.



## 5. Primjer implementacije poslovne etike u hotelu Esplanade

U ovom poglavlju analizirat će se primjer implementacije poslovne etike u hotelu Esplanade, koji uključuje osnovne informacije i povijesni razvoj hotela, organizacijsku i kadrovsku strukturu, te financijske pokazatelje uspješnosti poslovanja. Također će se istražiti etički kodeks hotela te predstaviti prijedlozi za daljnje unapređenje poslovne etike u ovoj uglednoj hotelskoj instituciji.

### 5.1. Osnovne informacije i povijesni razvoj hotela

Na početku 20. stoljeća, dvije najpoznatije gostionice tog vremena postale su premale za sve veći broj putnika koji dolaze u Zagreb vlakom poznatim kao Orient Express. Budući da nedavno otvoreni hotel Palace na Trgu Zrinjevac nije mogao zadovoljiti potrebe rastućeg grada, postala je nužnost izgradnja novog luksuznog hotela. Hotel je trebao biti izgrađen na velikom polju blizu željezničke stanice - tada jedine veze s Europom i ostatkom svijeta. Godine 1917. otvoren je međunarodni natječaj s sudjelovanjem mnogih istaknutih arhitekata tog vremena, uključujući poznatog Švicarca Alfreda Loosa, koji, međutim, nije osvojio natjecanje. Pobjednik je bio Nijemac Otto Rhenig, čiji su originalni planovi izmijenjeni od strane poznatog hrvatskog arhitekta Dionisa Sunka, koji se danas smatra arhitektom ovog remek-djela zgrade u stilu belle epoque. Hotelu je dodijeljeno ime "Esplanade", što znači "prostor".

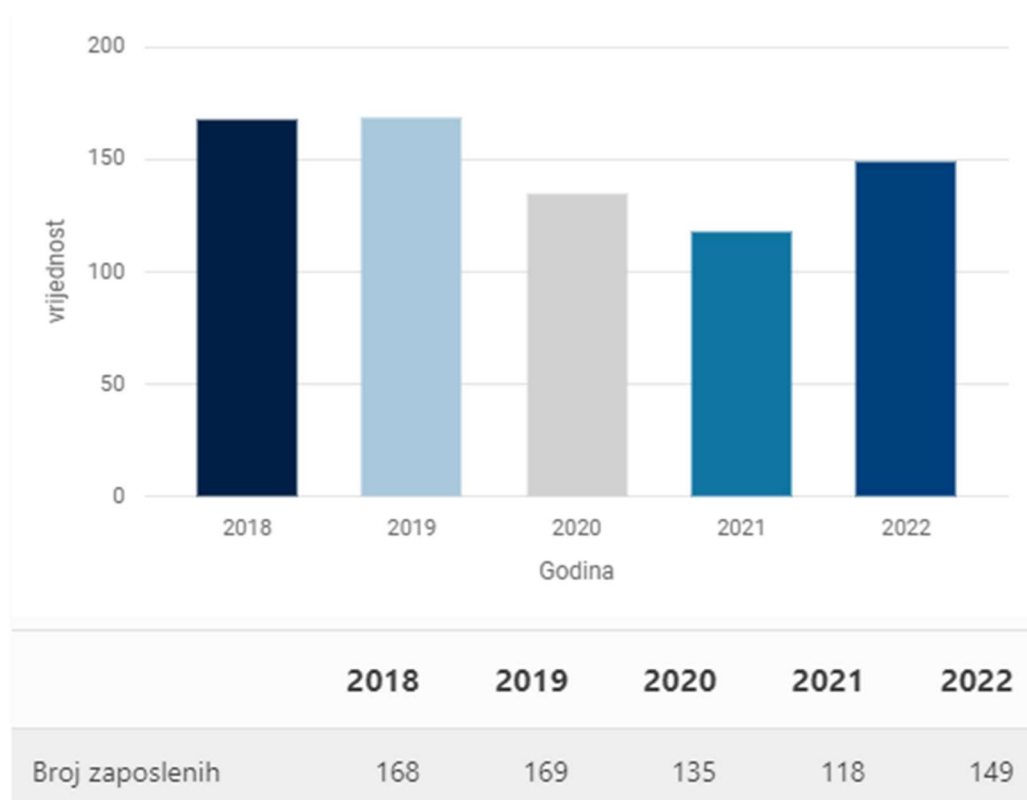
Otvoren 1925. godine, hotel Esplanade Zagreb je jedna od najpoznatijih i najelegantnijih zgrada grada. Izvorno izgrađen za putnike Orient Expressa, ovaj ikonični hotel kombinira stilski luksuz, iskrenu gostoljubivost i tradiciju uhvaćenu u duhu vremena kako bi odražavala naslijeđe art deco stila. Hotel je nedavno renoviran dodajući suvremene dodire, ali zadržavajući neke klasične elemente. Efekt je opisan od strane gosta kao "vrlo stari glamur Hollywooda". Hotel nudi 208 prostranih i raskošno namještenih soba i apartmana, potpisne restorane, fitness centar, barove, konferencijske sadržaje, mirisne kupke i mnogo više.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> ESPLANADE HR. *Esplanade Zagreb: Luxury Hotel*, <https://www.esplanade.hr/press/kit/Esplanade-Zagreb-Hotel-History.pdf>, (25.07.2023.)

## 5.2. Organizacijska i kadrovska struktura hotela

Tvrtka ESPLANADE OLEANDER d.o.o., OIB 08308894711, MB 01418874, prema važećim odredbama Zakona o računovodstvu svrstava se u kategoriju srednjih poduzetnika, a njezin je tip vlasništva privatni od osnivanja. Glavna djelatnost subjekta je povezana s uslugama smještaja i pripremom hrane (5510 - Hoteli i sličan smještaj, I - DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE).<sup>54</sup> Kroz proteklih pet godina, poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. prikazuje zanimljivu dinamiku broja zaposlenih, što odražava njihovu prilagodljivost i strategiju upravljanja resursima (grafikon 1).



**Grafikon 1.** Kretanje broja zaposlenih kroz vrijeme

Izvor: Info BIZ. *Esplanade Oleander d.o.o.*, <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-08308894711/esplanade-oleander-d-o-o>, (26.07.2023.)

<sup>54</sup> Info BIZ. *Esplanade Oleander d.o.o.*, <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-08308894711/esplanade-oleander-d-o-o>, (26.07.2023.)

Kao što se može uočiti na grafikonu 1, u 2018. godini, Esplanade Oleander je imao 168 zaposlenika, što je predstavljalo osnovu za njihov daljnji rast i razvoj. Ta godina označila je stabilan početak, s obzirom na veličinu i ambicije poduzeća.

U 2019. godini, broj zaposlenih porastao je na 169, što ukazuje na postupan rast i potrebu za dodatnom radnom snagom kako bi se zadovoljila povećana potražnja za uslugama hotela. Taj rast odražava uspješnost poduzeća u privlačenju novih klijenata i povećanju zadovoljstva postojećih.

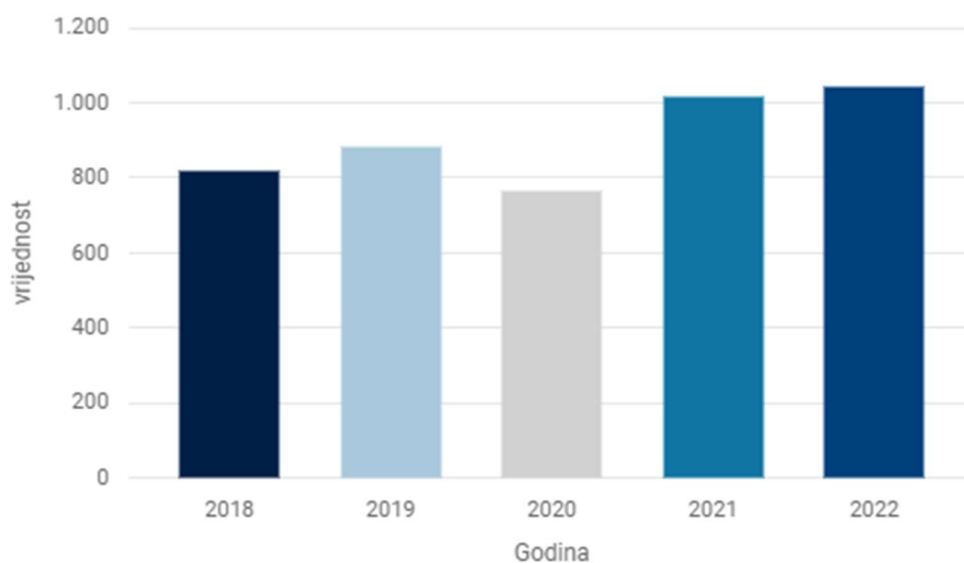
Međutim, 2020. godina donijela je nešto drugačiju sliku, smanjenjem broja zaposlenih na 135. Ovo smanjenje može se povezati s izazovima koje je donijela pandemija COVID-19, što je rezultiralo smanjenom potražnjom i potrebom za prilagodbom poslovanja.

Unatoč teškim vremenima, Esplanade Oleander pokazuje upornost i prilagodljivost, jer je broj zaposlenih u 2021. godini iznosio 118. Ova godina predstavlja period kada je hotel morao donijeti teške odluke kako bi se prilagodio novonastaloj situaciji i očuvao svoje poslovanje.

S rastom od 149 zaposlenika u 2022. godini, poduzeće Esplanade Oleander pokazuje snažan povratak i obnovu, naglašavajući njihovu sposobnost da prevladaju teškoće i da budu konkurentni na tržištu turizma.

Uz stalne promjene u turističkoj industriji, broj zaposlenih u poduzeću Esplanade Oleander d.o.o. varira ovisno o potrebama poslovanja i okolnostima. Njihova sposobnost prilagodbe i briga o zaposlenicima čine ih ključnim igračem u hotelskoj industriji, dok se istovremeno nastavlja graditi snažna i održiva organizacija.

Kroz proteklih pet godina, mjesečna neto plaća zaposlenika u hotelskom poduzeću Esplanade Oleander d.o.o. doživjela je različite promjene, što odražava dinamiku tržišta rada i poslovne situacije u tom razdoblju (grafikon 2).



	2018	2019	2020	2021	2022
Prosječna mjesečna plaća	822	883	767	1.019	1.043

**Grafikon 2.** Kretanje mjesečne neto plaće kroz vrijeme

Izvor: Info BIZ. *Esplanade Oleander d.o.o.*, <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-08308894711/esplanade-oleander-d-o-o>, (26.07.2023.)

Kao što je moguće primjetiti na grafikonu 2, u 2018. godini, prosječna mjesečna neto plaća zaposlenika iznosila je 822 eura. Ovo je predstavljalo početnu točku za plaće u poduzeću, a moglo je biti rezultat različitih faktora kao što su regulative o minimalnoj plaći ili prilagodba unutarnjih plaća prema gospodarskim uvjetima.

Godina 2019. donijela je blagi rast prosječne mjesečne neto plaće na 883 eura. Ovo povećanje može ukazivati na poboljšanje financijske situacije poduzeća i nastojanje da se zaposlenicima pruži bolje financijsko priznanje za njihov rad.

Međutim, 2020. godina označila je smanjenje prosječne mjesečne neto plaće na 767 eura. Ovo smanjenje može biti povezano s teškoćama koje je hotelska industrija doživjela zbog pandemije COVID-19. Smanjena potražnja i financijski izazovi mogli su dovesti do rezanja troškova, uključujući i plaće, kako bi se održala likvidnost poduzeća.

U 2021. godini, prosječna mjesečna neto plaća zaposlenika značajno je porasla na 1.019 eura. Ovo je možda rezultat oporavka hotelske industrije i ponovnog uspostavljanja normalnih poslovnih uvjeta nakon izazovne prethodne godine.

U posljednjoj zabilježenoj godini, 2022., prosječna mjesečna neto plaća zaposlenika dalje je porasla na 1.043 eura. Ovaj kontinuirani rast plaća ukazuje na stabilnost i rast poslovanja poduzeća, kao i njihovu posvećenost pružanju pravednih i konkurentnih naknada svojim zaposlenicima.

Kroz analizu kretanja mjesečne neto plaće u razdoblju od 2018. do 2022. godine, vidimo da je poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. osjetljivo na vanjske utjecaje, ali se istovremeno pokazalo kao prilagodljivo i sposobno za ostvarivanje pozitivnih pomaka u nagrađivanju svojih zaposlenika.

### 5.3. Financijski pokazatelji uspješnosti poslovanja hotela

Esplanade Oleander d.o.o., ugledno hotelsko poduzeće koje posluje u turistički razvijenoj regiji, objavilo je impresivne financijske rezultate za 2022. godinu. Na tablici 1. prikazan je Račun dobiti i gubitka za 2022. godinu.

**Tablica 1.** RDG u hotelskom poduzeću Esplanade Oleander d.o.o.

RDG	2022
Poslovni prihodi	€ 13,68 mil.
Prihodi od prodaje	€ 13,56 mil.
Ukupni prihodi	€ 13,68 mil.
Ukupni rashodi	€ 11,46 mil.
Dobit/gubitak razdoblja	€ 1,86 mil.

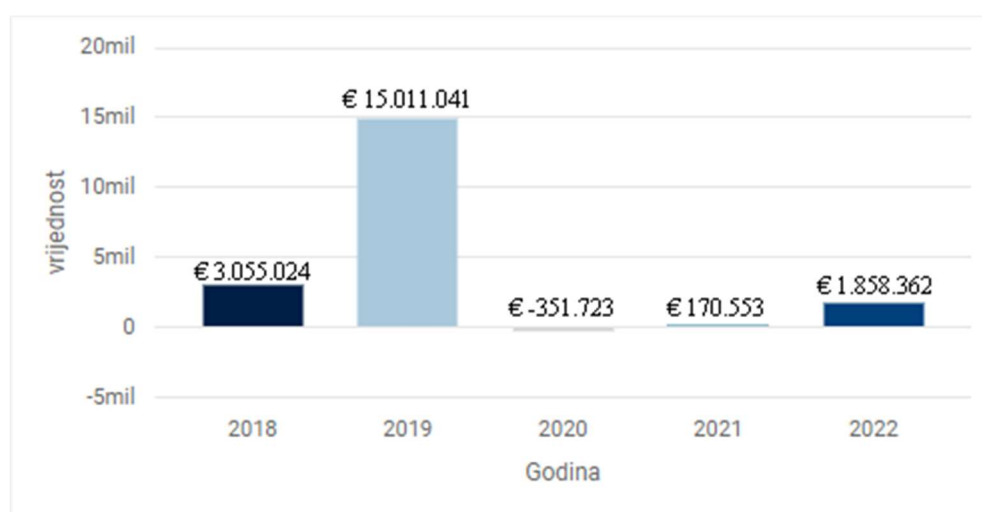
Izvor: Info BIZ. *Esplanade Oleander d.o.o.*, <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-08308894711/esplanade-oleander-d-o-o>, (26.07.2023.)

Prema podacima iz tablice 1, hotel je ostvario ukupne poslovne prihode od 13,68 milijuna eura, pri čemu su prihodi od prodaje iznosili 13,56 milijuna eura. Značajni prihodi od prodaje odražavaju uspješnost hotelskog poslovanja, u kojem su gosti s oduševljenjem koristili raznolike usluge i sadržaje koje Esplanade Oleander nudi. Njihova posvećenost pružanju vrhunske usluge i zadovoljenju potreba gostiju rezultirala je visokim stupnjem zadovoljstva i lojalnosti klijenata.

Jedna od ključnih značajki poslovanja hotela Esplanade Oleander je učinkovito upravljanje rashodima. Ukupni rashodi za 2022. godinu iznosili su 11,46 milijuna eura, što ukazuje na

pažljivo planiranje i kontrolu troškova. Ovaj pristup omogućuje hotelu da optimizira svoje poslovanje i ostvari zdravu ravnotežu između kvalitete usluge i financijske održivosti.

S rezultatom dobiti od 1,86 milijuna eura u 2022. godini, Esplanade Oleander potvrđuje svoju sposobnost generiranja pozitivnih financijskih rezultata unatoč izazovima s kojima se turistička industrija susrela tijekom godine. Ova dobit ukazuje na snažno financijsko stanje hotela i sposobnost prilagodbe promjenjivim tržišnim uvjetima. Da bi se još bolje ukazalo na dobit ovog poduzeća, na grafikonu 3 prikazana je neto dobit u posljednjih 5 godina.



**Grafikon 3.** Neto dobit u posljednjih 5 godina

Izvor: Info BIZ. *Esplanade Oleander d.o.o.*, <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-08308894711/esplanade-oleander-d-o-o>, (26.07.2023.)

Kao što se može vidjeti na grafikonu 3, u 2018. godini, hotelsko poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. ostvarilo je neto dobit od 3.055.024 eura. Ovo je značajan iznos dobiti koji ukazuje na dobru financijsku izvedbu hotela u toj godini. Mogući razlozi povećane dobiti mogu uključivati povećanje broja gostiju, učinkovito upravljanje operativnim troškovima, uspješnu prodaju usluga i visoku okupiranost hotela.

U 2019. godini, hotelsko poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. zabilježilo je znatno povećanje neto dobiti koja je iznosila 15.011.041 eura. Ova velika dobit može ukazivati na značajan rast poslovanja hotela u toj godini. Mogući razlozi ovog uspješnog rasta uključuju povećanu potražnju za hotelskim uslugama, povećanje cijena soba, uspješne marketinške strategije ili možda čak i akviziciju novih hotela.

U 2020. godini, hotelsko poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. suočilo se s neto gubitkom od 351.723 eura. Ovo je vjerojatno bila izuzetno izazovna godina za hotel zbog pandemije COVID-19 koja je imala negativan utjecaj na turizam i ugostiteljstvo diljem svijeta. Niska okupiranost hotela, otkazivanje rezervacija i ograničenja putovanja mogu biti glavni razlozi za negativan rezultat u ovoj godini.

U 2021. godini, hotelsko poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. uspjelo je ostvariti pozitivnu neto dobit od 170.553 eura. Ovaj povratak u dobit može ukazivati na oporavak hotelske industrije nakon teške 2020. godine. Postupno ukidanje ograničenja putovanja i povećanje povjerenja gostiju mogli su doprinijeti pozitivnim rezultatima u 2021. godini.

U 2022. godini, hotelsko poduzeće Esplanade Oleander d.o.o. zabilježilo je značajan rast neto dobiti koja je iznosila 1.858.362 eura. Ovo je još jedan znak oporavka hotela nakon teške 2020. godine. Povećana potražnja za hotelskim uslugama, učinkovito upravljanje troškovima i možda proširenje poslovanja mogli su doprinijeti ovom snažnom rastu dobiti.

#### **5.4. Etički kodeks hotela**

Glavne komponente etičkog kodeksa hotela Esplanade Oleander uključuju sljedeće:<sup>55</sup>

1. Poštovanje zakona i propisa: Hotel Esplanade Oleander posvećen je pridržavanju svih važećih zakona, propisa i standarda u zemlji u kojoj posluje. Zaposlenici se ohrabruju da budu svjesni svojih zakonskih obveza i da postupaju u skladu s njima.
2. Integritet i poštenje: Integritet je temelj etičkog kodeksa hotela. Zaposlenici se očekuje da djeluju s visokim moralnim standardima i pošteno u svim poslovnim situacijama. Svaki oblik korupcije, prijevara ili sukoba interesa strogo je zabranjen.
3. Poštovanje zaposlenika i gostiju: Hotel cijeni različitost svih svojih zaposlenika i gostiju. Nijedan oblik diskriminacije ili uznemiravanja neće biti toleriran. Svi zaposlenici moraju se ponašati s poštovanjem prema kolegama i gostima, stvarajući ugodno i inkluzivno radno okruženje.
4. Zaštita okoliša: Hotel Esplanade Oleander posvećen je održivom poslovanju i zaštiti okoliša. Uzimajući u obzir najbolje prakse u industriji, hotel će uložiti napore kako bi smanjio negativan utjecaj na okoliš i promovirao odgovornu uporabu resursa.

---

<sup>55</sup> ESPLANADE HR *Esplanade Zagreb hotel*, <https://esplanade.hr/zinfandel/oleander-terrace/>, (30.07.2023.)

5. Transparentnost i odgovornost: Hotel promiče transparentnost u svojem poslovanju i odgovorno upravljanje financijama i drugim resursima. Javno izvještavanje o poslovnim rezultatima i angažmanu prema dionicima smatra se važnim korakom u izgradnji povjerenja i dobrih odnosa.
6. Društvena odgovornost: Hotel Esplanade Oleander prepoznaje svoju ulogu u društvu te podržava društveno korisne aktivnosti i projekte koji doprinose zajednici i društvu u cjelini.

Osim navedenih načela, etički kodeks hotela Esplanade Oleander uključuje i postupanje u skladu s konkurencijskim pravilima, zaštitom privatnosti i sigurnosti podataka, te pridržavanjem visokih standarda kvalitete usluge.

Svi zaposlenici hotela Esplanade Oleander sudjeluju u edukaciji i upoznavanju s etičkim kodeksom, kako bi osigurali njegovo poštivanje i primjenu u svakodnevnom poslovanju. Također, hotel ohrabruje svoje zaposlenike da se obrate odgovornoj osobi unutar poduzeća ako primijete kršenje etičkih principa ili imaju pitanja o primjeni kodeksa.

Etički kodeks hotela Esplanade Oleander predstavlja ključnu komponentu integriteta i uspješnog poslovanja hotela, te pokazuje njihovu predanost etičkim vrijednostima u svim aspektima poslovanja.

## **5.5. Prijedlog unapređenja poslovne etike u hotelu**

Prijedlog unapređenja poslovne etike u hotelu Esplanade Oleander d.o.o. može se usmjeriti na jačanje svijesti o etičkim vrijednostima, poticanje transparentnosti te pružanje edukacija i podrške zaposlenicima u svakodnevnim situacijama. U nastavku je opisano nekoliko konkretnih prijedloga unapređenja poslovne etike u hotelu Esplanade:

1. Razvoj etičkog obrazovnog programa: Hotel Esplanade Oleander može implementirati strukturirani etički obrazovni program za sve zaposlenike. Ovaj program obuhvaćao bi osnovna etička načela, primjere situacija iz stvarnog poslovnog okruženja te smjernice o pravilnom postupanju u različitim etičkim dilemama.
2. Etička svijest i komunikacija: Uvodjenje redovnih sastanaka ili radionica posvećenih etičkim pitanjima može potaknuti otvorenu komunikaciju o etici među



zaposlenicima. To bi pridonijelo podizanju svijesti o važnosti etičkog postupanja i stvaranju kulture integriteta unutar organizacije.

3. Osvježanje etičkog kodeksa: Etički kodeks hotela Esplanade Oleander d.o.o. može se pregledati i ažurirati kako bi se osiguralo da odražava aktualne vrijednosti i standarde organizacije. Uključivanje konkretnih primjera ponašanja u različitim poslovnim situacijama može zaposlenicima pomoći da bolje razumiju očekivane etičke standarde.
4. Mentorstvo i podrška: Uvođenje mentorskog programa može pružiti zaposlenicima podršku u suočavanju s etičkim dilemama ili izazovima. Mentorstvo može biti posebno korisno za nove zaposlenike kako bi se osjećali sigurni u primjeni etičkih načela u praksi.
5. Etička izvrsnost: Hotel Esplanade Oleander može uvesti priznanja i nagrade za pojedince i timove koji su se posebno istaknuli u prakticiranju i promicanju etičke izvrsnosti. Ovakvi poticaji mogu dodatno motivirati zaposlenike da njeguju kulturu integriteta i etičkog ponašanja.
6. Povratna informacija i evaluacija: Redovita povratna informacija zaposlenicima o njihovom etičkom postupanju može im pomoći da prepoznaju svoje snage i područja za poboljšanje. Evaluacija etičkih standarda u okviru redovitih internih pregleda omogućuje hotelu da prati napredak u ostvarivanju ciljeva vezanih za etičku izvrsnost.

Unapređenje poslovne etike u hotelu Esplanade Oleander d.o.o. predstavlja kontinuirani proces koji zahtijeva suradnju svih zaposlenika i uprave. Fokus na etičkim vrijednostima ne samo da jača ugled hotela već također osigurava održivost i poslovni uspjeh na duže staze.

## Zaključak

U ovom istraživanju proučena je implementacija poslovne etike u hotelskoj industriji kako bi provjerili valjanost znanstvene hipoteze i pomoćnih hipoteza.

Na temelju analize, rezultati potvrđuju znanstvenu hipotezu koja kaže da uspješna implementacija poslovne etike u hotelskoj industriji rezultira poboljšanom radnom kulturom, većim zadovoljstvom zaposlenika i pozitivnom percepcijom gostiju. Istraživanje je pokazalo da hoteli koji su uspješno implementirali program poslovne etike imaju bolju radnu atmosferu, potiču međusobno poštovanje i pružaju poticajno okruženje za zaposlenike. Ovo rezultira većim zadovoljstvom zaposlenika u njihovom radu te povećanim angažmanom u postizanju organizacijskih ciljeva.

Pomoćne hipoteze također su potvrđene u ovom istraživanju. Hotelima koji imaju dobro definiran program poslovne etike, koji promiče transparentnost, poštovanje prava radnika i društvenu odgovornost, zaposlenici ih percipiraju kao etički odgovorna poduzeća. Zaposlenici su svjesni da se cijene i poštuju njihova prava, što stvara pozitivnu radnu atmosferu i jača osjećaj pripadnosti organizaciji.

Upravljanje poslovnim etikom u hotelskim poduzećima također je ključno za postizanje uspješne implementacije poslovne etike. Hotelska poduzeća koja imaju jasno definirane etičke smjernice i sustav praćenja usklađenosti s etičkim standardima imaju pozitivniju radnu kulturu. Ovakav pristup potiče zaposlenike da se aktivno uključe u poštivanje etičkih načela, što rezultira većom predanošću poslu i izvrsnim radnim odnosima.

U zaključku, rezultati ovog istraživanja snažno potvrđuju da implementacija poslovne etike u hotelskoj industriji ima značajan i pozitivan utjecaj na radnu kulturu i zadovoljstvo zaposlenika. S obzirom na važnost etike u hotelskom poslovanju, preporučuje se daljnje unaprjeđenje programa poslovne etike u hotelskim poduzećima kako bi se postigla dugoročna održivost i uspješnost poslovanja.

Hotel Esplanade Oleander d.o.o. ističe se kao izvrsan primjer organizacije koja usklađuje svoj etički kodeks s financijskom izvrsnošću. Kroz godine, hotel je održao čvrstu predanost visokim etičkim standardima i integritetu u svim aspektima svog poslovanja. Njihov etički kodeks služi kao temeljni dokument koji vodi i inspirira sve zaposlenike prema odgovornom i poštenom ponašanju.

Financijski podaci za proteklih pet godina (2018. - 2022.) otkrivaju stabilno poslovanje hotela, unatoč izazovima koje je industrija turizma doživjela, posebno tijekom pandemije COVID-19. Hotel Esplanade Oleander uspješno se prilagodio promjenjivim uvjetima, čime je potvrdio svoju sposobnost za održavanje financijske stabilnosti i generiranje pozitivne neto dobiti.

Povezanost između etike i financijskih rezultata očita je u posvećenosti hotela prema održivosti, transparentnosti i odgovornom poslovanju. Strateški pristup smanjenju troškova, bez kompromitiranja kvalitete usluge, odražava balansiranje etičkih vrijednosti i financijske efikasnosti.

Etički kodeks hotela Esplanade Oleander d.o.o. služi kao smjernica za izgradnju povjerenja među svim dionicima, uključujući zaposlenike, goste, partneri i lokalnu zajednicu. Njihova posvećenost zaštiti okoliša i društvenoj odgovornosti pokazuje da su etičke vrijednosti ukorijenjene u njihovim temeljima.

Uz pažljivo osmišljenu etičku kulturu, hotel Esplanade Oleander d.o.o. stvara pozitivno radno okruženje koje potiče inovacije i izvrsnost u uslugama. Njihovo usredotočenje na transparentnost i odgovornost stvara povjerenje kod zaposlenika i dionika, čime se jača konkurentna prednost hotela na tržištu turizma.

Kroz njihovu predanost etičkim vrijednostima i financijskoj stabilnosti, Hotel Esplanade Oleander d.o.o. se afirmira kao vodeći primjer organizacije koja uspješno kombinira etiku i poslovni uspjeh. Njihova strategija usklađivanja etičkih principa s financijskom izvrsnošću čini ih ključnim igračem u hotelskoj industriji te postavlja visoke standarde za poslovnu izvrsnost i društvenu odgovornost.

## Literatura

1. Adiguzel, Zafer. „Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture“. *Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era*. Istanbul: IGI Global, 2021: 248-274.
2. Babić, Mirjana. „Etika u marketingu kao pretpostavka dugoročno održivog poslovanja osiguravajućeg društva“. *SorS: 25. susret osiguravača i reosiguravača Sarajevo*, 1, br. 1(2014): 15-52.
3. Banić, Slavica. „Perspektive procjene učinaka propisa u hrvatskom sustavu državne uprave“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 9, br. 4(2009): 949-964.
4. Banić, Slavica. „Procjena učinka kao sredstvo poboljšanja kvalitete propisa i boljeg upravljanja“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 6, br. 4(2006): 7-18.
5. Berčić, Boran. „Etika vrlina“. *Filozofska istraživanja*. 28, br. 1(2008): 193-207.
6. Bogdanović, Mario. „Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava“. *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, 1, br. 19(2008): 295-318.
7. Čović, Ante. „Besmisao primijenjene etike: Od etičkog vakuuma do etičkog apsurdna“. *Filozofska istraživanja*. 39, br. 1(2019): 247-264.
8. Delekta, Anna; Stecko, Justyna. „History of Ethical Thought in the Context of Ethics Management“. *Modern Management Review*. 23, br. 4(2016): 51-57.
9. Dujanić, Marčelo. „Poslovna etika u funkciji menadžmenta“. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 21, br. 1(2003): 53-63.
10. ESPLANADE HR. *Esplanade Zagreb: Luxury Hotel*, <https://www.esplanade.hr/press/kit/Esplanade-Zagreb-Hotel-History.pdf>, (25.07.2023.)
11. ESPLANADE HR. *Esplanade Zagreb hotel*, <https://esplanade.hr/zinfandel/oleander-terrace/>, (30.07.2023.)
12. Freeman, Edward; Werhane, Patricia; Sonenshein, Scott. „A Note on Deontology“. *SSRN Electronic Journal*, 1, br. 1(2008): 1-2.

13. Grigoropoulos, Jenny. "The Role of Ethics in 21st Century Organizations". *International Journal of Progressive Education*, 15, br. 2(2019), str. 167-175.
14. Info BIZ. *Esplanade Oleander d.o.o.*, <https://infobiz.fina.hr/public/OIB-08308894711/esplanade-oleander-d-o-o>, (26.07.2023.)
15. Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015.
16. Krstović, Jasna. Kakav ETIČKI kodeks trebamo? *Dijete, vrtić, obitelj: Časopis za odgoj i naobrazbu predškolske djece namijenjen stručnjacima i roditeljima*, 16, br. 61(2010): 2-9.
17. Kumar, Udaya; Singh Babu, Sunder. "Immanuel Kant's Deontology Theory". *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 8, br. 2(2021): 235-243.
18. Leinfellner, Werner. „A Reconstruction of Schlick's Psycho-Sociological Ethics." *Moritz Schlick*, 64, br. 3(1985): 317-349.
19. Marčetić, Gordana. „Etički kodeksi i etika javnih službenika". *HKJU – CCPA*, 13, br. 2(2013): 499-539.
20. Maxim, Sorin Tudor. "Ethics: Philosophy or Science?" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, br. 1(2014): 553-557.
21. Menhabarrow, Zahra. „The Importance and Necessity of Professional Ethics in the Organization and the Role of Managers". *Psychology and Behavioral Science: International Journal*, 10, br. ,1(2021), str. 1-6.
22. Nedović, Mirjana; Mrvica, Sandra; Dizdar, Ana. „Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici". *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3, br. 2(2022): 30-42.
23. Nedović, Mirjana; Čuljak, Franko. „Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja". *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3, br. 1(2022): 19-31.
24. Neves, Maria Patrão. "Ethics, as a philosophical discipline". *Encyclopedia of Global Bioethics*. Portugal: Springer - International Publisher Science, Technology and Medicine, 2015.

25. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela, Službeni list RH, NN 55/2016.
26. Rich, Karen. „Introduction to Ethics“. *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*. Burlington: Jones & Bartlett Learning: 3-30.
27. Rošker, Jana. „Ethical Thought: an Overview“. *Becoming Human*. Boston: BRILL, 2020: 1-343.
28. Suikkanen, Jussi. “Consequentialism, Constraints and the Good-Relative-to: A Reply to Mark Schroeder”. *Journal of Ethics & Social Philosophy*, 1, br. 1(2009): 1-2.
29. Tomić, Draženko. “Etika kao filozofija očovječenja u djelu kvirina vasilja”. *Bogoslovska smotra*. 84, br. 1(2014): 97-110.
30. Vojković, Željko. „Etički kodeks državnih službenika“. *Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave*, 7, br. 4(2007): 1028-1042.
31. Vokić, Nina. „Važnost obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelske industrije – Slučaj Hrvatske“. *Acta turistca*, 20, br. 1(2008): 1-38.
32. Warren, Earl. “A Brief History of Ethics”. *Ethics in Forensic Science*. Amsterdam: Academic Press: 1-10.
33. Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017.
34. Žager, Katarina; Sever Mališ, Sanja; Dečman, Nikolina. “Značaj kodeksa profesionalne etike za djelovanje računovođa i revizora”. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 1, br.1, (2015): 381-400.

## **Popis ilustracija**

### **Tablice**

Tablica 1.	RDG u hotelskom poduzeću Esplanade Oleander d.o.o.	41
------------	--	----

### **Grafikoni**

Grafikon 1.	Kretanje broja zaposlenih kroz vrijeme	38
Grafikon 2.	Kretanje mjesečne neto plaće kroz vrijeme	40
Grafikon 3.	Neto dobit u posljednjih 5 godina	42

### **Slike**

Slika 1.	Osnovna podjela etike	13
----------	-----------------------	----