

# Upravljanje poslovnom etikom u hotelu Helios Faros

---

**Jerković, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2024**

*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:191:371354>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-30**



*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**

**Upravljanje poslovnom etikom u hotelu Helios Faros**  
**Management of business ethics at the Helios Faros hotel**

Diplomski rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Preddiplomski sveučilišni studij**

**Upravljanje poslovnom etikom u hotelu Helios Faros**  
**Management of business ethics at the Helios Faros hotel**

Diplomski rad

Kolegij:	<b>Poslovna kultura i etika</b>	Student:	<b>Marija Jerković</b>
Mentor:	<b>Dr. sc. Marija Ivaniš, izv. prof.</b>	Matični broj:	<b>4036/23</b>

Opatija, srpanj 2024.



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

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

Marija Jerković  
(ime i prezime studenta)

4036/23

(matični broj studenta)

Upravljanje poslovnometikom u hotelu Helios Faros  
(naslov rada)

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

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

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

U Opatiji, 2024.

Jerkočić Marija  
Potpis studenta

## **Sažetak**

Istraživanje provedeno među zaposlenicima hotela Helios Faros analiziralo je implementaciju poslovne etike i njezin utjecaj na rad. Rezultati pokazuju da formalni kodeksi i edukacije nisu značajno utjecali na prijavu neetičnog ponašanja, ali zaposlenici koji smatraju da je potrebno poboljšati implementaciju etike češće su svjedoci kršenja. Anketa također otkriva da pola zaposlenika vjeruje da hotel potiče suradnju, ali i nedostatak transparentnosti. Iako se neke dobre prakse već provode, rad predlaže fokus na jačanje edukacija, promociju kulture poštovanja i transparentnost u donošenju odluka.

***Ključne riječi:** poslovna etika, Hotel Helios Faros, zaposlenici, etički kodeks, transparentnost.*

## **Summary**

A survey among Helios Faros hotel employees analysed business ethics implementation and its impact on work. Results showed formal codes and training did not significantly influence reporting unethical behaviour, but employees perceiving a need for improvement witnessed more violations. The survey also revealed that half the employees believe the hotel encourages cooperation, but also a lack of transparency. While some good practices exist, the thesis suggests focusing on strengthening training, promoting a culture of respect, and transparency in decision-making.

***Keywords:*** *Business ethics, Helios Faros Hotel, Employees, Code of ethics, Transparency.*

# Sadržaj

<b>Sažetak</b>	I
<b>Summary</b>	II
<b>1. Uvod</b>	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja	1
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze	2
1.5. Struktura rada	3
<b>2. Etika i poslovna etika – pojmovna razmatranja</b>	4
2.1. Značajke etike kao filozofske discipline	4
2.1.1. Povijesni pregled etičke misli	5
2.1.2. Definiranje etike, pojmovna razmatranja etike i morala	7
2.1.3. Podjela etike i etičke teorije	8
2.1.4. Deontološka, posljedična i aretička etika	10
2.2. Poslovna etika – suvremeni pristup	12
2.2.1. Povijesni razvoj i definiranje poslovne etike	12
2.2.2. Radna i profesionalna etika	13
2.2.3. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja	15
2.2.4. Čimbenici koji utječu na etičko poslovanje i odlučivanje	16
<b>3. Značajke hotelske industrije u RH</b>	18
3.1. Kategorizacija smještajnih objekata	18
3.1.1. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela	18
3.1.2. Važnost obrazovanja za razvoj hotelske industrije	19
3.2. Kriteriji u postupku procjene učinaka propisa	20
3.2.1. Procjena gospodarskih učinaka	20
3.2.2. Procjena socijalnih učinaka	21
3.2.3. Procjena učinaka na zaštitu okoliša	21
3.2.4. Procjena učinaka na zaštitu ljudskih prava	22
<b>4. Implementacija poslovne etike u poslovanju hotelskog poduzeća</b>	23

4.1.	Upravljanje poslovnom etikom	23
4.2.	Program poslovne etike	23
4.2.1.	Planiranje programa poslovne etike	23
4.2.2.	Strukturiranje i implementacija programa poslovne etike	25
4.2.3.	Politike i procedura ispitivanja	26
4.2.4.	Poticanje zaposlenika na etičko ponašanje	27
4.2.5.	Evaluacija programa poslovne etike	28
<b>5.</b>	<b>Primjer implementacije poslovne etike u hotelu Hotel Helios Faros d.d.</b>	<b>29</b>
5.1.	Osnovne informacije i povijesni razvoj hotela	29
5.2.	Razlozi i ciljevi kotiranja na burzi	30
5.3.	Održivost	30
<b>6.</b>	<b>6. Empirijsko istraživanje o implementaciji poslovne etike u hotelu Helios Faros</b>	<b>33</b>
6.1.	Metodologija istraživanja	33
6.1.1.	Vrste istraživanja i podataka	33
6.1.2.	Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja	33
6.1.3.	Područje istraživanja	34
6.1.4.	Ciljani uzorak istraživanja	34
6.1.5.	Mjerni instrumenti	34
6.1.6.	Metode statističke analize	34
6.1.7.	Valjanost i pouzdanost istraživanja	35
6.2.	Interpretacija rezultata istraživanja	35
6.3.	Prijedlog za bolju implementaciju poslovne etike u hotelu Helios Faros	53
	<b>Zaključak</b>	<b>56</b>
	<b>Bibliografija</b>	<b>59</b>
	<b>Popis ilustracija</b>	<b>62</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 razumijevanje implementacije poslovne etike u hotelskim poduzećima.

Objekti istraživanja su: poslovna etika, Hotel Helios Faros, zaposlenici, etički kodeks, transparentnost.

## **1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja**

Svrha ovog istraživanja je ukazati na značaj razumijevanja elemenata poslovne etike u hotelskom poslovanju radi osnaživanja implementacije poslovne etike u isto.

Temeljni cilj istraživanja jest analizirati implementaciju poslovne etike u hotelu Helios Faros. 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.

Podaci prikupljeni putem anketa analizirani su koristeći različite metode statističke analize. Korišteni su deskriptivna statistika, Hi-kvadrat test, omjer vjerojatnosti, korelacija te simetrične mjere poput Phi koeficijenta i Cramer's V. Analiza je provedena uz pomoć statističkog softvera SPSS. Primarni podaci su podaci u sklopu istraživanja koji su provedeni putem anketnog upitnika.

### 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 Helios Faros 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. Znanstvene hipoteze

**U radu je postavljena sljedeća znanstvena hipoteza:** *“Implementacija jasnog i sustavnog poslovnog etičkog programa u hotelu Helios Faros pozitivno utječe na etičko ponašanje radnika, povećava njihovu spremnost za prijavljivanje neetičnih postupaka i poboljšava ukupnu percepciju važnosti poslovne etike unutar hotela”.*

Znanstvena hipoteza ima tri pomoćne hipoteze:

**P.H.1.:** *“Radnici koji su dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela imaju veću vjerojatnost da će se osjećati potaknutima da prijave neetično ponašanje u hotelu”.*

**P.H.2.:** *“Postoji pozitivna korelacija između redovnog održavanja edukacija o poslovnoj etici i percepcije radnika o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela”.*

**P.H.3.:** *“Radnici koji smatraju da je implementacija poslovne etike u hotelu potrebna poboljšanja češće će biti svjedoci ili direktno uključeni u situacije koje krše poslovnu etiku”.*

## **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 Helios Faros s osnovnim informacijama, a zatim i informacijama iz provedenog anketnog istraživanja. 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 činove. 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

---

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

mentalne funkcije koje 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 dobiti 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 emocionalna pomoćna snaga) s druge strane, pri čemu je potrebno naglasiti važnost ove pomoćne snage.

---

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

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

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

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 naknada za odobreni zajam i tvrdio da je uloga državne vlasti bila nadzirati da takve prakse

---

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

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 dobrobiti 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 koriste izraz "bavljenje etikom". Kada ljudi se bave etikom, moraju podržavati svoja uvjerenja

---

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

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

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

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.

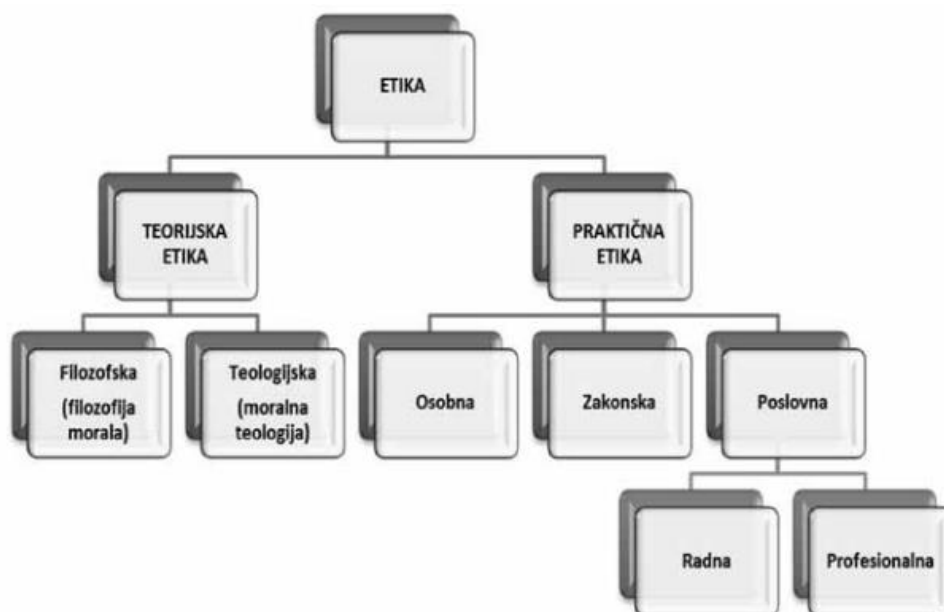
---

<sup>9</sup> Ibidem, str. 4.

<sup>10</sup> Čović, A.: "Besmisao primijenjene etike: Od etičkog vakuuma do etičkog apsurd". *Filozofska istraživanja*. 39, br. 1(2019), str. 248.



Shema 1. Osnovna podjela etike



Izvor: Ivaniš, M. *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, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 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 od drugih, koji bi mogao biti uključen u univerzalno primjenjiv zakon i koji poštuje ljude jednako.<sup>13</sup>

---

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

<sup>13</sup> Freeman, E., Werhane, P., Sonenshein, S.: „A Note on Deontology“. *SSRN Electronic Journal*, 1, br. 1(2008), str. 1.

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 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

---

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

<sup>15</sup> Berčić, B.: “Etika vrlina”. *Filozofska istraživanja*, 28, br. 1(2008), str. 193.

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 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

---

<sup>16</sup> Ibidem, str. 195.

<sup>17</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 67-68.

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>

### 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

---

<sup>18</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 68.

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, samouvjerenjena je, postiže visoke vještine u svom zanimanju, ozbiljna je i marljiva, ne pokušava pobijediti natjecanje ni na koji način.
- **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,

---

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

<sup>20</sup> Menhabarrow, Z.: „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.

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>

### 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

---

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

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>

#### 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.

---

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

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



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 poslovnim 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, M.: "Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava". *Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin*, 1, br. 19(2008), str. 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 hotela.

##### **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

---

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

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

<sup>28</sup> Ibidem.

učinke na inovacije i istraživanje, domaćinstva, specifična područja, sektore 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, vode i tla, klimatske

---

<sup>29</sup> Banić, S.: „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), str. 14.

<sup>30</sup> Banić, S.: „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), str. 956.

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

<sup>32</sup> Banić, S.: „Procjena učinka kao sredstvo poboljšanja kvalitete propisa i boljeg upravljanja“, op. cit., str. 14.

<sup>33</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, op. cit., čl. 9.

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, S.. „Procjena učinka kao sredstvo poboljšanja kvalitete propisa i boljeg upravljanja“, op. cit., str. 14.

<sup>35</sup> Zakon o procjeni učinaka propisa, op. cit., čl. 9.

## **4. Implementacija poslovne etike u poslovanju hotelskog poduzeća**

U poglavlju 4. će se razmatrati implementacija poslovne etike u poslovanju hotelskog poduzeća. Fokus će biti na upravljanju poslovnom etikom i razvijanju sveobuhvatnog programa poslovne etike, uključujući planiranje, struktuiranje i implementaciju programa, politike i procedure ispitivanja, poticanje zaposlenika na etičko ponašanje te evaluaciju učinkovitosti programa.

### **4.1. Upravljanje poslovnom 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>

### **4.2. Program poslovne etike**

Program poslovne etike uključuje sljedeće ključne aspekte: planiranje, struktuiranje 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

---

<sup>36</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 205.

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>37</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>38</sup>

Koraci u planiranju programa poslovne etike:<sup>39</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.

---

<sup>37</sup> Ibidem, str. 252.

<sup>38</sup> Ibidem, str. 254.

<sup>39</sup> Ibidem, str. 255.



2. Nakon toga, najviše posloводство 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.

#### 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>40</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.

---

<sup>40</sup> Ibidem, str. 256.

Većina ljudi teži djelovati u skladu s vlastitim moralnim vrijednostima, što dodatno potiče važnost etičkog pristupa u poslovnom okruženju.<sup>41</sup>

Svaki program poslovne etike sastoji se od četiri osnovna dijela:<sup>42</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.

#### 4.2.3. Politike i procedura ispitivanja

Kako bi ohrabrilо 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>43</sup>

---

<sup>41</sup> Dujanić, M.: "Poslovna etika u funkciji menadžmenta". *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 21, br. 1(2003), str. 56.

<sup>42</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 256.

<sup>43</sup> Ibidem, str. 263.

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>44</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 ponašanja, prepoznajući doprinose svojih zaposlenika te nagrađujući etičko ponašanje, dok istovremeno sankcionira ili kažnjava neetične postupke.<sup>45</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>46</sup>

Glavna odgovornost najvišeg poslovodstva 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 poslovodstvu 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>47</sup>

---

<sup>44</sup> Marčetić, G.: „Etički kodeksi i etika javnih službenika”. *HKJU – CCPA*, 13, br. 2(2013), str. 523.

<sup>45</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 266.

<sup>46</sup> Nedović, M., Mrvica, S., Dizdar, A.: „Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici”. *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3, br. 2(2022), str. 41.

<sup>47</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 267.

#### 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 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>48</sup>

---

<sup>48</sup> Adiguzel, Z.: „Evaluation and Importance of Business Ethics in Terms of Organizational Culture“. *Multidisciplinary Approaches to Ethics in the Digital Era*. Istanbul: IGI Global, 2021, str. 266-267.

## **5. Primjer implementacije poslovne etike u hotelu Hotel Helios Faros d.d.**

U poglavlju 5. će se analizirati Hotel Helios Faros d.d., uključujući osnovne informacije i povijesni razvoj hotela. Također će se razmotriti razlozi i ciljevi kotiranja na burzi te pristupi hotelu održivosti i njenom značaju u suvremenom poslovanju.

### **5.1. Osnovne informacije i povijesni razvoj hotela**

Glavna djelatnost Helios Faros d.d. pružanje je usluga smještaja, odnosno turizma i drugih s tim povezanih aktivnosti koje funkcioniraju u cilju obavljanja glavne djelatnosti.

Helios Faros d.d. osnovan je 2005. godine podjelom tvrtke Hoteli Helios d.d. PBZ Croatia Osiguranje d.d. i Valamar Riviera d.d. su prepoznali razvojni potencijal Helios Faros d.d.-a te su kroz partnerstvo stvorili temelje za pokretanje novog investicijskog ciklusa vrijednog preko 110 milijuna eura.

Dana 16. kolovoza 2019. godine, Helios Faros d.d. i Valamar Riviera d.d. potpisali su Ugovor o upravljanju hotelskim i turističkim objektima kojim Valamar pruža Helios Farosu usluge upravljanja smještajem, prodajom, marketingom, upravljanjem kvalitetom, nabavom, kontrolingom i stručnim savjetovanjem u tehničkom sektoru, ljudskim resursima i razvoju investicija. Dana 5. svibnja 2020. godine dionice tvrtke kotiraju se na regularnom tržištu Zagrebačke burze.<sup>49</sup>

Helios Faros d.d. okuplja hotelske i turističke objekte s tradicijom kontinuiranog djelovanja u turizmu i ugostiteljstvu, nastalih iz nekoliko prethodnica, a počeci sežu na izgradnju Hotela Lavanda 1967. i Hotela Arkada 1977. godine.

Tvrtka posjeduje najveći hotelski kompleks na otoku Hvaru, koji se na preko 147.000 četvornih metara proteže u području Prika i obuhvaća dva hotela te turističko naselje. Također ima objekte u centru Starog Grada.

Atraktivna lokacija i prostorni resursi predstavljaju značajnu prednost u odnosu na konkurenciju u regiji. Helios Faros objekti, okruženi su borovim šumarcima i Starigradskim

---

<sup>49</sup> Zagrebačka burza: "Tourism: Helios Faros d.d.", URL: <https://zse.hr/en/helios-faros-d-d-2747/2746> (pristupljeno: 16.04.2024.)

zaljevom, pružaju idealno okruženje za obiteljske aktivnosti, aktivni odmor ili opuštanje uz more u mediteranskom ambijentu.

Cilj tvrtke je stalan razvoj u svim segmentima poslovanja i pozicioniranje Starog Grada kao prepoznatljive turističke destinacije u skladu s najvišim ekološkim standardima, što je temelj za budući održiv razvoj lokalne zajednice.<sup>50</sup>

## **5.2. Razlozi i ciljevi kotiranja na burzi**

Dionice Helios Faros d.d. kotiraju se na Regularnom tržištu Zagrebačke burze od 30. travnja 2020. godine. Postignute su brojne prednosti za dioničare i Društvo. Dioničari su dobili priliku da transparentno plasiraju vrijednost svoje imovine uz značajno poboljšanu likvidnost i smanjenje troškova transakcija.

Uz pozitivni utjecaj na image Društva, Helios Faros je dobio i novu mogućnost financiranja, odnosno prikupljanja novog kapitala putem Burze. Kotiranje je također omogućilo značajne direktne investicije u Društvo od strane mirovinskih fondova i Valamar Riviera d.d. (dva najveća dioničara Društva). Ulazak mirovinskih fondova u vlasničku strukturu Helios Farosa doprinio je rastu poslovanja i novim značajnim investicijama u smještajne kapacitete i inovativne usluge.<sup>51</sup>

## **5.3. Održivost**

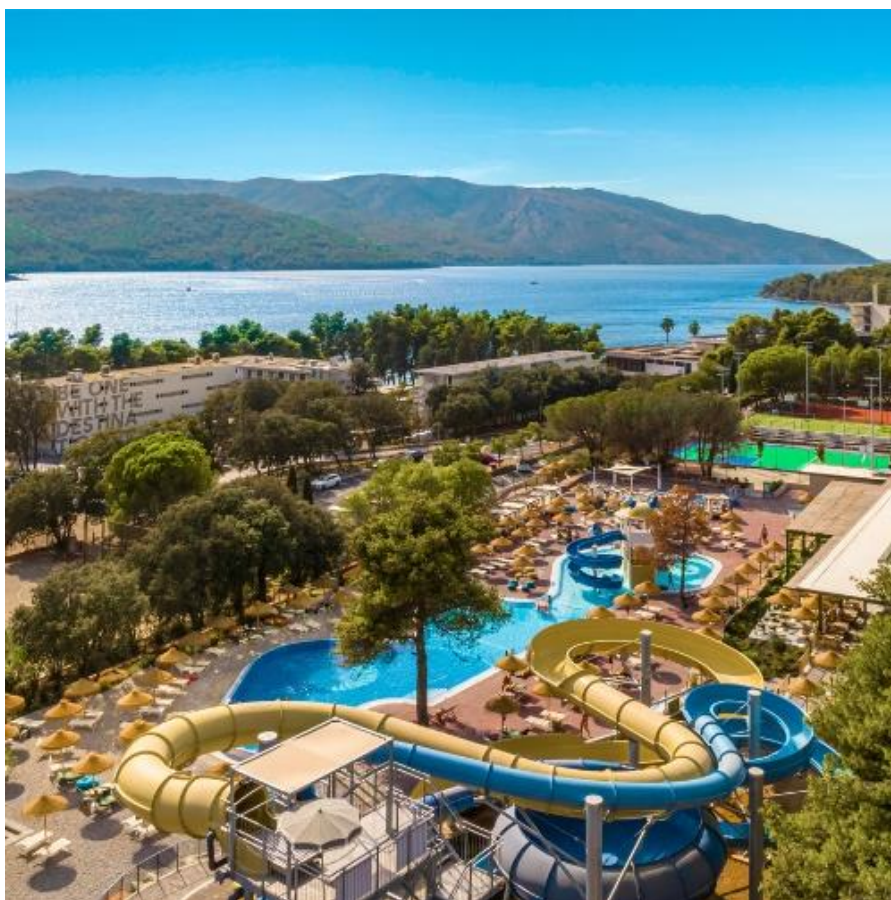
Helios Faros d.d. posvećuje posebnu pažnju održivom razvoju svojih objekata u novim investicijama. Najznačajnija ulaganja kapitala u 2022. i 2023. godini bila su vezana za obiteljski kompleks Valamar Amicor Green Resort (slika 1) s četiri zvjezdice, izgrađen prema najvišim standardima zelene gradnje s minimalnim utjecajem na okoliš.

---

<sup>50</sup> EMIS. "Helios Faros d.d. (Croatia)", URL: [https://www.emis.com/php/company-profile/HR/Helios\\_Faros\\_dd\\_en\\_2127659.html](https://www.emis.com/php/company-profile/HR/Helios_Faros_dd_en_2127659.html) (pristupljeno: 16.04.2024.)

<sup>51</sup> Zagrebačka burza: "Tourism: Helios Faros d.d.", op. cit.

Slika 1. Valamar Amicor Green Resort



Izvor: Zagrebačka burza: “Tourism: Helios Faros d.d.“, URL: <https://zse.hr/en/helios-faros-d-d-2747/2746> (pristupljeno: 16.04.2024.)

Zbog upotrebe montažne gradnje moguće je postići 100% recikliranja novih smještajnih jedinica, što štiti energiju, ubrzava proces montaže, stvara kontrolirane proizvodne uvjete i omogućava lako demontiranje dijelova zgrade koji se kasnije mogu ponovno upotrijebiti.

Osim toga, solarni paneli se koriste kao izvor energije, dok se uporaba papira i prometa svodi na minimum korištenjem samo električnih vozila.

Također se postupno uklanjaju plastični proizvodi za jednokratnu uporabu, a uvode se sustavi energetske učinkovitosti s gotovo nulim potrošnjom energije, uključujući tehnologiju “pametnog doma” koja omogućava mjerenje potrošnje vode i energije te ugljičnog otiska.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> Ibidem.

Hrvatski vlasnik hotela Helios Faros u okviru svog plana kapitalnih ulaganja za 2024. godinu investirat će 12,1 milijun eura (13,2 milijuna USD).

Nadzorni odbor tvrtke odobrio je plan kapitalnih ulaganja za navedenu godinu, kako je Helios Faros naveo u podnesku Zagrebačkoj burzi, bez daljnjih razrade.

Helios Faros je u listopadu 2021. godine izjavio da će u okviru svog plana kapitalnih ulaganja za 2022. godinu investirati 223 milijuna kuna (32,4 milijuna USD / 29,6 milijuna eura).

Godine 2016. Helios Faros, vlasnik hotela na jadranskom otoku Hvaru, ušao je u stečajni postupak iz kojeg je uspješno izašao u srpnju 2019. godine kada su hotelijerski operator Valamar Riviera i menadžer mirovinskog fonda PBZ Croatia Osiguranje (PBZ CO) stekli udjele u tvrtki otplatom Helijevog duga prema vjerovnicima.

PBZ Croatia Osiguranje posjeduje više od 77% Helios Farosa, a Valamar ima udjel od 20%, prema podacima burze. Valamar upravlja hotelima Helios Faros.

Dionice Helios Farosa posljednji su put prometovane 21. prosinca na Zagrebačkoj burzi, završivši ravne na 0,95 eura. Dionice vodeće tvrtke Valamar u to vrijeme bile su za 1,31% više, na 4,65 eura.<sup>53</sup>

---

<sup>53</sup> Tsoneva, A.: „Croatia’s Helios Faros to invest 12.1 mln euro in 2024“. *SeeNews*. URL: <https://seeneews.com/news/croatias-helios-faros-to-invest-121-mln-euro-in-2024-845171> (pristupljeno: 16.04.2024.)



## **6. Empirijsko istraživanje o implementaciji poslovne etike u hotelu Helios Faros**

U poglavlju 6. će se predstaviti interpretacija rezultata istraživanja. Prvo će se objasniti metodologija istraživanja, uključujući vrste istraživanja i podataka, istraživačka pitanja i ciljeve, područje istraživanja, ciljani uzorak, mjerni instrumenti, metode statističke analize te valjanost i pouzdanost istraživanja. Zatim će se detaljno interpretirati rezultati istraživanja, nakon čega će se dati prijedlozi za bolju implementaciju poslovne etike u hotelu Helios Faros.

### **6.1. Metodologija istraživanja**

Ova sekcija pruža detaljan pregled metodologije korištene u ovom istraživanju, uključujući vrste istraživanja, postavljene ciljeve, područje istraživanja, ciljani uzorak, mjerni instrumenti, metode statističke analize te procjenu valjanosti i pouzdanosti istraživanja.

#### **6.1.1. Vrste istraživanja i podataka**

Istraživanje je deskriptivnog i analitičkog karaktera, koristeći kvantitativne metode za prikupljanje i analizu podataka. Primarni podaci prikupljeni su putem anketnog upitnika, dok su sekundarni podaci dobiveni iz literature i prethodnih istraživanja na temu poslovne etike u hotelskoj industriji. Anketni upitnik je korišten za prikupljanje podataka od zaposlenika hotela Helios Faros, a rezultati su analizirani korištenjem različitih statističkih metoda.

#### **6.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja**

Istraživačka pitanja:

1. Kako pisani kodeks ponašanja utječe na spremnost radnika da prijave neetično ponašanje u hotelu Helios Faros?
2. Koji su glavni razlozi zbog kojih radnici smatraju da implementacija poslovne etike u hotelu treba poboljšanja?

3. Kako percepcija radnika o kulturi poštovanja i suradnje utječe na njihovu percepciju poslovne etike?

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.

### 6.1.3. Područje istraživanja

Područje istraživanja obuhvaća hotel Helios Faros u Starom Gradu na otoku Hvar, koje je pod upravljanjem Valamara. Istraživanje je fokusirano na analizu implementacije poslovne etike unutar ovog hotelskog poduzeća.

### 6.1.4. Ciljani uzorak istraživanja

Ciljani uzorak istraživanja čine zaposlenici hotela Helios Faros. Anketni upitnik je distribuiran među 44 zaposlenika kako bi se prikupili relevantni podaci o njihovim iskustvima i percepcijama vezanim uz poslovnu etiku u hotelu.

### 6.1.5. Mjerni instrumenti

Mjerni instrumenti korišteni u istraživanju uključuju anketni upitnik sastavljen od nekoliko sekcija koje se bave različitim aspektima poslovne etike. Upitnik je dizajniran kako bi se prikupili podaci o percepcijama, stavovima i iskustvima zaposlenika vezanim uz etičke prakse unutar hotela.

### 6.1.6. Metode statističke analize

Podaci prikupljeni putem anketa analizirani su koristeći različite metode statističke analize. Korišteni su deskriptivna statistika, Hi-kvadrat test, omjer vjerojatnosti, korelacija te simetrične mjere poput Phi koeficijenta i Cramer's V. Analiza je provedena uz pomoć statističkog softvera SPSS.

### 6.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja

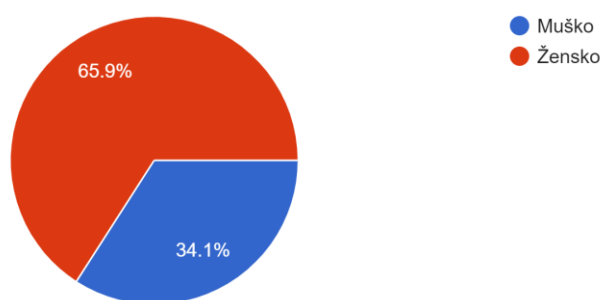
Valjanost i pouzdanost istraživanja osigurane su kroz pažljivo dizajnirane mjere i metode prikupljanja podataka. Anketni upitnik je prethodno testiran kako bi se osigurala njegova jasnoća i relevantnost. Statističke analize provedene su kako bi se osigurala točnost i konzistentnost rezultata.

## 6.2. Interpretacija rezultata istraživanja

Da bi se analizirala implementacija poslovne etike u hotelu Helios Faros napravljen je anketni upitnik koji je popunilo ukupno 44 zaposlenika iz hotela Helios Faros managed by Valamar, u Starom Gradu na otoku Hvar.

U istraživanju je sudjelovao veći broj ženskih ispitanika (65,9%) u usporedbi s muškarcima (34,1%) (grafikon 1). Ova razlika sugerira potrebu za prilagođenim pristupima u implementaciji programa poslovne etike kako bi se odražavale potrebe i perspektive svih zaposlenika. Nadalje, ovi rezultati mogu imati implikacije na politike zapošljavanja i marketinške strategije poduzeća, naglašavajući važnost raznolikosti i inkluzije u radnoj snazi.

Grafikon 1. Spol ispitanika

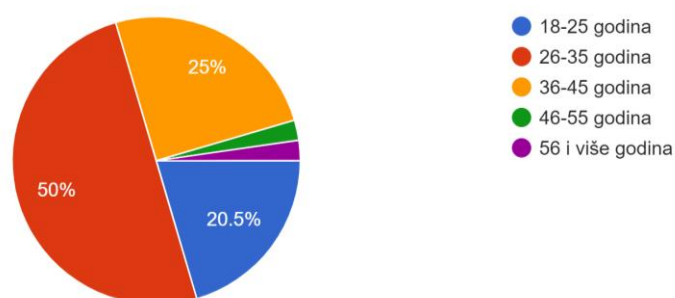


Izvor: Samostalna obrada autora rada

Dominacija mladih ispitanika u dobnim skupinama od 18 do 35 godina (70,5%) ukazuje na veću zastupljenost mladih radnika u hotelskom sektoru ili veću otvorenost mladih ljudi prema sudjelovanju u istraživanjima. Mladi između 18 i 25 godina čine 20,5%, dok mladi odrasli u dobi između 26 i 35 godina čine značajnu većinu (50%) i pružaju ključna iskustva za razumijevanje izazova i prilika u implementaciji poslovne etike. Ispitanici u dobi između 36 i

45 godina čine 25%, dok stariji ispitanici (56+) čine manji udio (2.3%) (grafikon 2). Manja zastupljenost starijih ispitanika može sugerirati manju aktivnost ili interes za sudjelovanjem u istraživanju, ali njihova bogata radna iskustva i perspektiva također mogu biti važni u razumijevanju poslovne etike.

Grafikon 2. Dobna skupina ispitanika



Izvor: Samostalna obrada autora rada

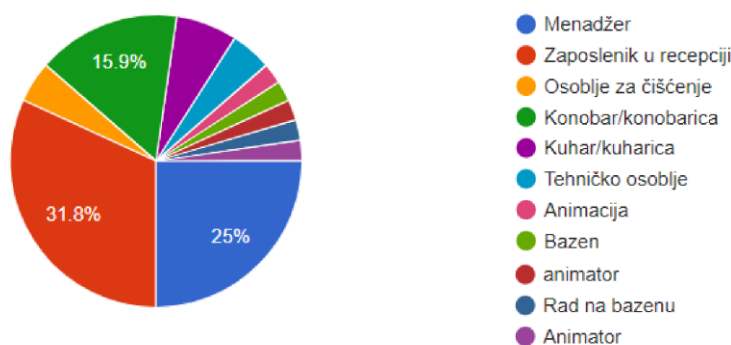
Analizirajući raznolikost pozicija ispitanika unutar hotela, možemo uočiti sljedeće:

- Menadžeri (25%) predstavljaju značajan udio ispitanika. Njihova perspektiva može biti ključna u razumijevanju i implementaciji poslovne etike s obzirom na njihovu odgovornost za upravljanje osobljem i provođenje politika poduzeća.
- Zaposlenici u recepciji (31,8%) također čine značajan udio ispitanika. Budući da su prvi kontakt s gostima, njihova uloga može biti presudna u stvaranju prvog dojma o hotelu i primjeni poslovne etike u komunikaciji s gostima.
- Osoblje za čišćenje (4,5%) i konobari/konobarice (15,9%) također doprinose raznolikosti pozicija ispitanika. Iako čine manji udio, njihova uloga u održavanju čistoće i udobnosti hotela, te pružanju usluga gostima, također je važna za razumijevanje kako poslovna etika može biti primijenjena u praksi.
- Kuhari/kuharice (6,8%) i tehničko osoblje (4,5%) doprinose raznolikosti u istraživanju. Njihove uloge u pripremi hrane i održavanju infrastrukture hotela mogu pružiti dodatne perspektive o implementaciji poslovne etike u hotelskom sektoru.
- Ispitanici koji su naveli „ostalo“ (9,2%) također donose raznolikost u istraživanju. Imali su mogućnost da navedu poziciju koje nema u ponuđenim odgovorima. To su bili zaposleni koji su zaduženi za rad na bazenu (4,6%) i animatoru (4,6%). Oni

predstavljaju specifične uloge unutar hotela koje također mogu imati svoje izazove i prilike u primjeni poslovne etike.

Ukupno gledano, raznolikost pozicija ispitanika omogućuje dublje razumijevanje kako poslovna etika može biti implementirana na različitim nivoima unutar hotela, te kako različite uloge mogu utjecati na percepciju i primjenu poslovnih vrijednosti i standarda.

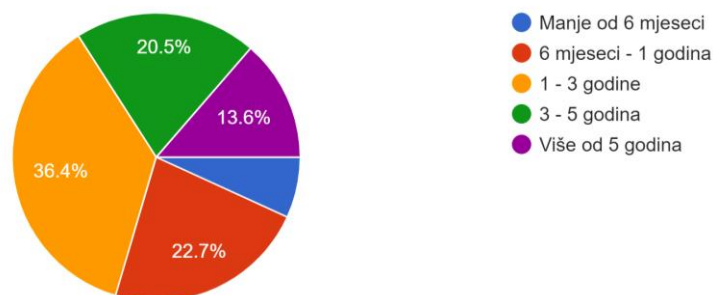
Grafikon 3. Pozicija u hotelu



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza radnog staža ispitanika pruža uvid u raznolikost iskustava unutar hotela (grafikon 4). Većina ispitanika ima radni staž od 1 do 3 godine (36,4%), što može ukazivati na relativnu stabilnost radne snage unutar hotela. Značajan udio ispitanika (22,7%) ima staž između 6 mjeseci i 1 godine, što sugerira stalni priliv novih zaposlenika ili moguće izazove u zadržavanju osoblja na duži rok. Manji broj ispitanika ima radni staž kraći od 6 mjeseci (6,8%), dok je broj ispitanika s radnim stažem od 3 do 5 godina i više od 5 godina sličan (20,5% i 13,6%). Ovi podaci ukazuju na potrebu za strategijama zadržavanja osoblja i razvoja karijere unutar hotela kako bi se osigurala stabilnost i kontinuitet u radnoj snazi.

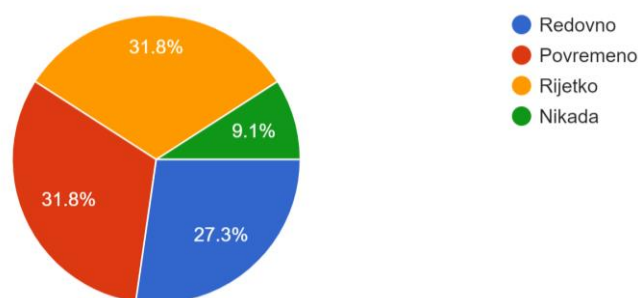
Grafikon 4. Radni staž u hotelu



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza učestalosti održavanja edukacija o poslovnoj etici u hotelu otkriva raznolikost pristupa u implementaciji ovih programa (grafikon 5). Određen broj ispitanika izvještava o redovnom (27,3%) ili povremenom održavanju edukacija (31,8%), što je pozitivan znak za posvećenost poduzeća prema poslovnoj etici. Međutim, njih čak 31,8% tvrdi da su rijetko održavane, dok mali broj ispitanika (9,1%) navodi da edukacije nikada nisu održavane, što može ukazivati na nedostatak svijesti ili resursa za provođenje ovih programa. Ovi rezultati potiču potrebu za analizom trenutnih praksi u edukaciji o poslovnoj etici i razvojem strategija za poboljšanje dosljednosti i učinkovitosti tih programa.

Grafikon 5. Učestalost održavanja edukacija o poslovnoj etici u hotelu

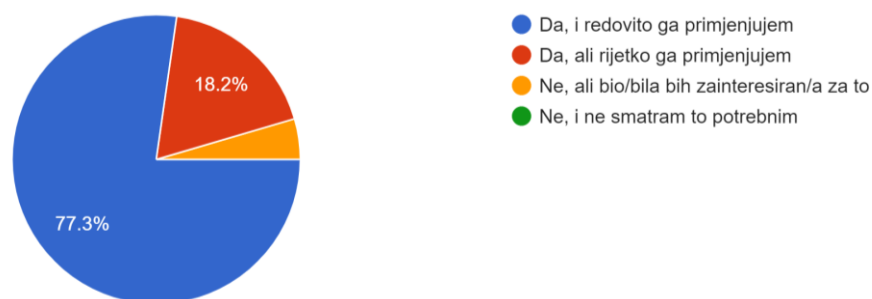


Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o tome jesu li radnici hotela dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela otkriva visoku razinu implementacije ovih smjernica (grafikon 6). Većina ispitanika (77,3%) potvrđuje da su dobili pisani kodeks ponašanja i redovito ga primjenjuju, što ukazuje na važnost i široku prihvaćenost ovog alata za promicanje

poslovne etike unutar hotela. Manji udio ispitanika (18,2%) također potvrđuje dobivanje kodeksa, ali ga primjenjuje rijetko, što može sugerirati potrebu za dodatnim poticajima ili edukacijom o važnosti i primjeni poslovne etike. Tek nekoliko ispitanika (4,5%) izražava interes za dobivanje pisanih smjernica, što ukazuje na potrebu za širenjem svijesti i pristupačnosti ovih alata. Važno je primijetiti da nitko od ispitanika nije izrazio neprihvatanje potrebe za pisanim kodeksom ponašanja, što dodatno naglašava važnost ovog alata u promicanju poslovne etike unutar hotelskog sektora.

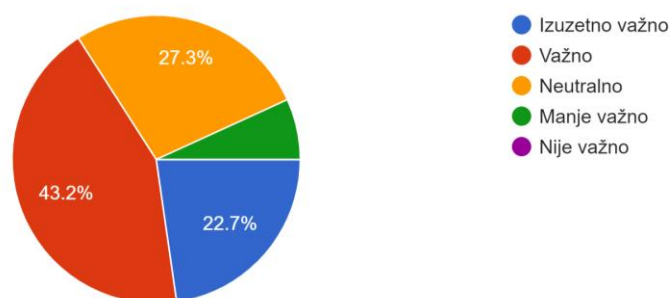
Grafikon 6. Jesu li su radnici hotela dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela?



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela pokazuje raznolike stavove i percepcije zaposlenika. Većina ispitanika (43,2%) izražava da je poslovna etika važna. Manji dio ispitanika (27,3%) izrazio je neutralan stav prema važnosti poslovne etike, dok je tek mali broj (6,8%) smatrao da je poslovna etika manje važna. Važno je napomenuti da nijedan od ispitanika nije izrazio stav da poslovna etika nije važna, što dodatno naglašava opću svjesnost i prihvaćanje važnosti etičkih principa u hotelskom sektoru.

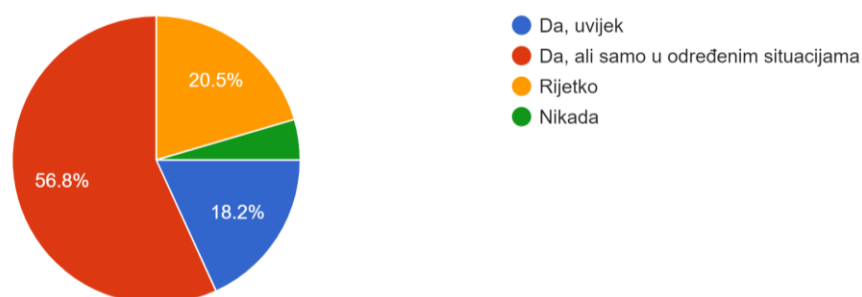
Grafikon 7. Koliko se važnost poslovne etike naglašava u svakodnevnom radu hotela?



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o tome osjećaju li se radnici potaknutim/om da prijave neetično ponašanje u hotelu pokazuje raznolike percepcije i stavove zaposlenika. Većina ispitanika (75%) izjavljuje da se osjećaju potaknutima da prijave neetično ponašanje, bilo uvijek (18,2%) ili samo u određenim situacijama (56,8%). Ovo ukazuje na važnost uspostavljanja otvorenog i poticajnog okruženja za prijavljivanje neetičnog ponašanja unutar hotela. Manji broj ispitanika (20,5%) izjavljuje da se osjećaju potaknutima rijetko, dok samo mali broj (4,5%) izjavljuje da se nikada ne osjećaju potaknutima da prijave neetično ponašanje. Ovi podaci sugeriraju potrebu za daljnjim istraživanjem i poboljšanjem mehanizama poticanja i podrške za prijavljivanje neetičnog ponašanja kako bi se osiguralo sigurno i transparentno radno okruženje unutar hotela.

Grafikon 8. Osjećaju li se radnici potaknutim/om da prijave neetično ponašanje u hotelu?



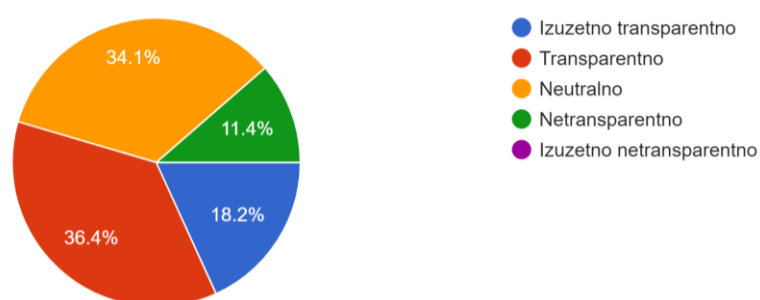
Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza ocjena transparentnosti u postupcima upravljanja u hotelu otkriva raznolike percepcije zaposlenika o transparentnosti unutar organizacije. Većina ispitanika (54,6%) ocjenjuje



postupke upravljanja kao transparentne ili izuzetno transparentne, pri čemu 18,2% ispitanika ocjenjuje transparentnost kao izuzetnu, dok 36,4% ocjenjuje transparentnost kao zadovoljavajuću. Značajan broj ispitanika (34,1%) izražava neutralan stav o transparentnosti, dok manji broj (11,4%) ocjenjuje postupke upravljanja kao netransparentne. Nijedan od ispitanika nije ocijenio transparentnost kao izuzetno netransparentnu. Ovi podaci ukazuju na potrebu za kontinuiranim praćenjem i poboljšanjem transparentnosti u postupcima upravljanja kako bi se osiguralo povjerenje i podrška zaposlenika unutar hotela.

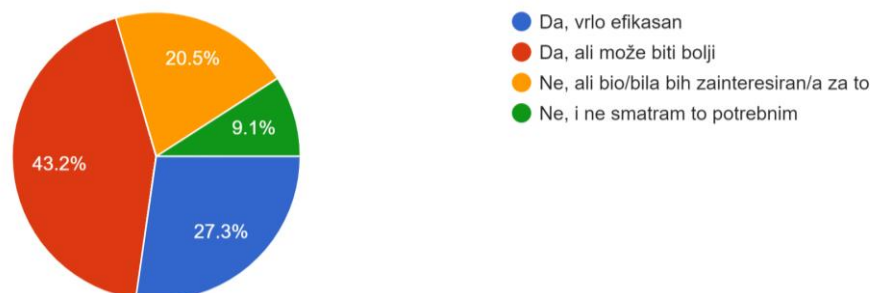
Grafikon 9. Ocjena transparentnosti u postupcima upravljanja u hotelu



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o postojanju sustava nagrađivanja zaposlenika koji promiče poštovanje poslovne etike otkriva raznolike stavove i percepcije zaposlenika o trenutnom sustavu. Većina ispitanika (70,5%) navodi da postoji sustav nagrađivanja, pri čemu 27,3% smatra da je vrlo efikasan, dok 43,2% smatra da taj sustav može biti bolji. Ovo ukazuje na prisutnost određenih inicijativa za promicanje poštovanja poslovne etike putem sustava nagrađivanja, ali i na potrebu za poboljšanjem i optimizacijom tih inicijativa kako bi se bolje potaknulo etičko ponašanje među zaposlenicima. Manji broj ispitanika (20,5%) izražava interes za uspostavu takvog sustava ako već ne postoji, dok samo mali broj (9,1%) smatra da takav sustav nije potreban. Ovi podaci sugeriraju važnost kontinuiranog praćenja i prilagodbe sustava nagrađivanja kako bi se osiguralo da oni efikasno promiču poštovanje poslovne etike unutar hotela.

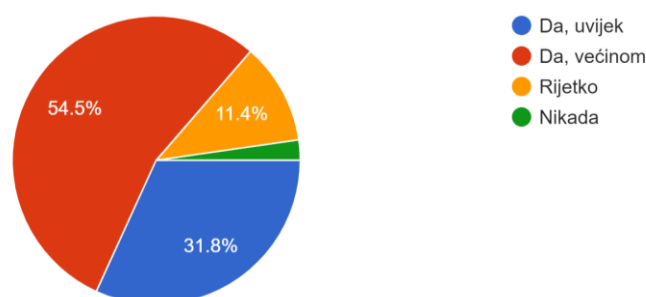
Grafikon 10. Postoji li sustav nagrađivanja zaposlenika koji promiče poštovanje poslovne etike?



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o percepciji radnika o poticanju suradnje i međusobnog poštovanja u radnoj okolini otkriva većinski pozitivan stav među ispitanicima. Većina ispitanika (86,3%) izražava da njihova radna okolina potiče suradnju i međusobno poštovanje, bilo uvijek (31,8%) ili većinom (54,5%). Ovo ukazuje na pozitivnu atmosferu i kulturu unutar hotela koja potiče timski rad i međusobno poštovanje među zaposlenicima. Manji broj ispitanika (11,4%) izražava da se suradnja i poštovanje potiču rijetko, dok samo mali broj (2,3%) navodi da nikada ne osjećaju poticaj za suradnju i poštovanje u svojoj radnoj okolini. Ovi podaci ukazuju na važnost kontinuiranog ulaganja u razvoj pozitivne radne kulture kako bi se održala produktivnost i zadovoljstvo zaposlenika unutar hotela.

Grafikon 11. Smatraju li radnici da njihova radna okolina potiče suradnju i međusobno poštovanje?

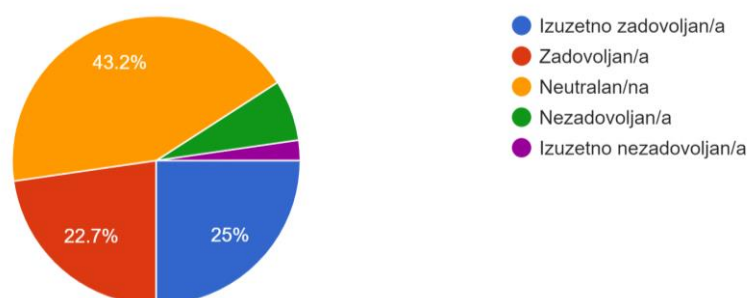


Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o zadovoljstvu radnika podrškom koju dobijaju od menadžmenta u pogledu poslovne etike pokazuje raznolike stavove među ispitanicima. Većina ispitanika (47,7%) izražava neutralan stav o zadovoljstvu podrškom menadžmenta, dok je manji dio ispitanika (47,7%) izrazio zadovoljstvo (22,7%) ili izuzetno zadovoljstvo (25%). Ovo sugerira

potrebu za poboljšanjem komunikacije i podrške menadžmenta u vezi s poslovnom etikom kako bi se zadovoljstvo zaposlenika povećalo. Tek mali broj ispitanika (9,1%) izražava nezadovoljstvo podrškom menadžmenta, pri čemu 6,8% izražava nezadovoljstvo, a samo 2,3% izražava izuzetno nezadovoljstvo. Ovi podaci sugeriraju važnost jačanja veza između zaposlenika i menadžmenta te pružanje dodatne podrške i resursa kako bi se ojačala kultura poslovne etike unutar hotela.

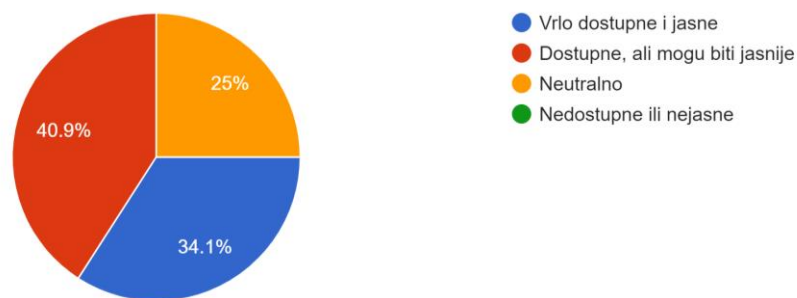
Grafikon 12. Koliko su radnici zadovoljni podrškom koju dobijaju od menadžmenta u pogledu poslovne etike?



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o ocjeni pristupačnosti etičkim smjernicama i politikama hotela otkriva raznolike percepcije među ispitanicima. Većina ispitanika (75%) navodi da su smjernice i politike hotela dostupne, pri čemu 34,1% smatra da su vrlo dostupne i jasne, dok 40,9% smatra da su dostupne, ali bi mogle biti jasnije. Ovo sugerira potrebu za poboljšanjem jasnoće i razumljivosti etičkih smjernica kako bi se osiguralo da su one korisne i lako razumljive za sve zaposlenike. Manji broj ispitanika (25%) izražava neutralan stav o pristupačnosti smjernica, dok nijedan ispitanik nije ocijenio smjernice kao nedostupne ili nejasne. Ovi podaci naglašavaju važnost transparentnosti i pristupačnosti u komunikaciji etičkih smjernica kako bi se podržala kultura poslovne etike unutar hotela.

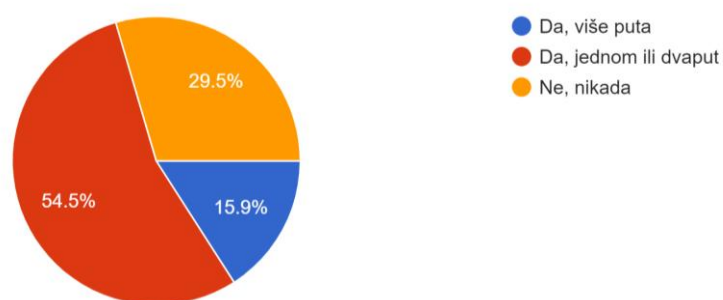
Grafikon 13. Ocjena pristupnosti etičkim smjernicama i politikama hotela



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o tome jesu li radnici ikada bili svjedok ili bili direktno uključeni u situacije koje su kršile poslovnu etiku u hotelu otkriva raznolike situacije među ispitanicima. Većina ispitanika (70,4%) izjavljuje da su bili svjedoci ili su bili direktno uključeni u situacije koje su kršile poslovnu etiku, pri čemu 15,9% navodi da se to dogodilo više puta, a 54,5% da se to dogodilo jednom ili dvaput. Manji dio ispitanika (29,5%) izjavljuje da nikada nisu bili svjedoci takvih situacija. Ovi podaci sugeriraju da unatoč naporima za promicanje poslovne etike, postoji potreba za kontinuiranim nadzorom i poboljšanjem kako bi se smanjio broj situacija koje krše etičke standarde unutar hotela.

Grafikon 14. Svjedočenje ili direktna uključenost radnika u situacije koje su kršile poslovnu etiku u hotelu

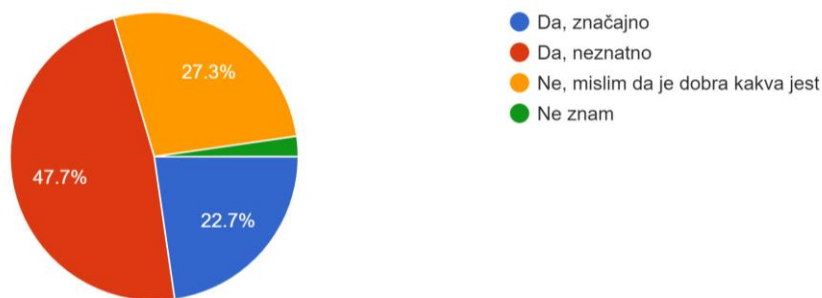


Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o tome smatraju li radnici da bi se implementacija poslovne etike trebala poboljšati u hotelu otkriva različite stavove među ispitanicima. Većina ispitanika (70,4%) izražava mišljenje da bi implementacija poslovne etike trebala biti poboljšana, pri čemu 22,7% smatra da bi to trebalo biti značajno poboljšanje, a 47,7% smatra da bi trebalo biti neznatno poboljšanje. Dio ispitanika (27,3%) izjavljuje da misle da je implementacija dobra

kakva jest, dok samo mali broj (2,3%) izjavljuje da ne zna. Ovi podaci sugeriraju da postoji općeniti osjećaj među radnicima da postoji prostor za unapređenje u implementaciji poslovne etike u hotelu, što ukazuje na potrebu za daljnjim analizama i akcijama kako bi se poboljšala kvaliteta etičke prakse unutar organizacije.

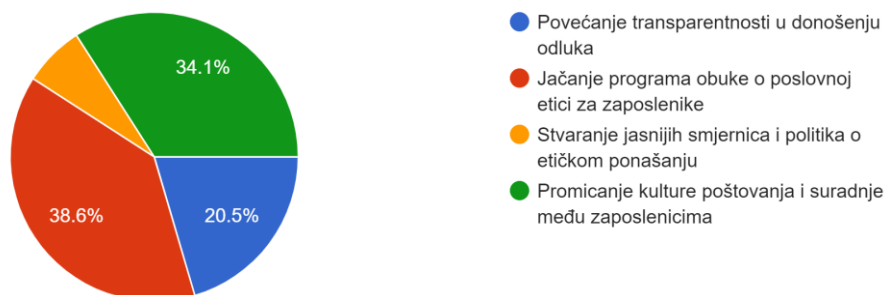
Grafikon 15. Smatraju li radnici da bi se implementacija poslovne etike trebala poboljšati u hotelu?



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Analiza odgovora na pitanje o aspektima poslovne etike koje radnici smatraju najvažnijima za unapređenje u hotelu otkriva različite prioritete među ispitanicima. Većina ispitanika (72,7%) ističe dva glavna aspekta: jačanje programa obuke o poslovnoj etici za zaposlenike, što je odabralo 38,6% ispitanika, te promicanje kulture poštovanja i suradnje među zaposlenicima, za što se izjasnilo 34,1% ispitanika. Manji broj ispitanika (20,5%) ističe potrebu za povećanjem transparentnosti u donošenju odluka, dok samo mali broj (6,8%) smatra da je potrebno stvarati jasnije smjernice i politike o etičkom ponašanju. Ovi podaci ukazuju na važnost kontinuirane edukacije i razvoja kulture unutar hotela kako bi se osiguralo poštivanje poslovne etike i poboljšao radni okoliš za sve zaposlenike.

Grafikon 16. Aspekti poslovne etike koje radnici smatraju najvažnijima za unapređenje u hotelu



Izvor: Samostalna obrada autora rada

Osim deskriptivne statistike, u radu je obrađena inferencijalna statistika za postavljene hipoteze. **P.H.1.:** Radnici koji su dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela imaju veću vjerojatnost da će se osjećati potaknutima da prijave neetično ponašanje u hotelu. **Nije potvrđena.**

Tablica 1. prikazuje opažene i očekivane frekvencije radnika hotela u tri kategorije: muškarci i žene koji su dobili pisani kodeks ponašanja i redovito ga primjenjuju, rijetko ga primjenjuju, te oni koji ga nisu dobili ali bi bili zainteresirani za to. Očekivane frekvencije su izračunate na temelju pretpostavke da ne postoji veza između dobivanja kodeksa i osjećaja poticanja za prijavu neetičnog ponašanja.

Tablica 1. Dobiveni i očekivani izračun za prvu hipotezu (opažene i očekivane frekvencije)

			<b>Radnik hotela* Jeste li dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela?</b>			
			Važnost slobodnog vremena u razvoju vašeg djeteta?			Ukupno
			Da, i redovito ga primjenjujem	Da, ali rijetko ga primjenjujem	Ne, ali bio/bila bih zainteresiran/a za to	
<b>ZAPOSLENICI</b>	Muško	Opažene frekvencije	12	2	0	14
		Očekivane frekvencije	10,83	2,57	0,60	14
	Žensko	Opažene frekvencije	22	6	2	30
		Očekivane frekvencije	23,17	5,43	1,40	30
<b>Ukupno</b>		Opažene frekvencije	34	8	2	44
		Očekivane frekvencije	34	8	2	44

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Rezultati: Usporedba opaženih i očekivanih frekvencija pokazuje da ne postoje značajne razlike u raspodjeli. To znači da ne možemo zaključiti da li postoji veza između dobivanja kodeksa i osjećaja poticanja za prijavu neetičnog ponašanja na temelju ovih podataka.

Tablica 2. prikazuje rezultate tri statistička testa: Pearson hi-kvadrat, omjer vjerojatnosti i linearno povezivanje. Testovi se koriste za testiranje hipoteze da li postoji veza između dobivanja kodeksa i osjećaja poticanja za prijavu neetičnog ponašanja.

Tablica 2. Hi-kvadrat za prvu hipotezu

Statistička metoda	Pokazatelji testa	Stupnjevi slobode	Približna značajnost (dvosmjerno)
<b>Pearson Hi-kvadrat</b>	3,07	2	0,529
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	0,09	2	0,155
<b>Linearno povezivanje</b>	0,25	1	0,056
<b>Broj ispitanika</b>	44		

Izvor: Samostalna obrada autora rada

#### Rezultati:

- Pearson hi-kvadrat: Vrijednost p (0.529) je veća od 0.05, što znači da ne možemo odbaciti nul-hipotezu da ne postoji veza između varijabli.
- Omjer vjerojatnosti: Vrijednost p (0.155) je također veća od 0.05, što znači da ne možemo odbaciti nul-hipotezu.
- Linearno povezivanje: Vrijednost p (0.056) je blizu 0.05, što znači da postoji određena granična statistička značajnost.

Na temelju rezultata ovih testova, ne možemo konačno zaključiti da li postoji veza između dobivanja kodeksa ponašanja i osjećaja poticanja za prijavu neetičnog ponašanja.

U tablici 3 se javljaju dvije mjere:

- Phi: Ova mjera korelacije pokazuje veličinu i smjer veze između varijabli. Vrijednost Phi-a u ovom slučaju je 0.371, što ukazuje na slabu do umjerenu pozitivnu vezu između dobivanja kodeksa i osjećaja poticanja za prijavu neetičnog ponašanja.
- Cramer's V: Ova mjera asocijacije pokazuje snagu veze između varijabli, uzimajući u obzir i broj kategorija u svakoj varijabli. Vrijednost Cramer's V-a u ovom slučaju je 0.263, što također ukazuje na slabu do umjerenu pozitivnu vezu.

Tablica 3. Simetrijske mjere za prvu hipotezu

Simetrijske mjere			
		Vrijednost	Približna značajnost
<b>Nominal by Nominal</b>	Phi	0,371	0,044
	Cramer's V	0,263	0,044
<b>Broj ispitanika</b>		44	

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Rezultati simetrijskih mjera ukazuju na to da postoji određena veza između dobivanja kodeksa ponašanja i osjećaja poticanja za prijavu neetičnog ponašanja, ali ta veza je slaba do umjerena. Dakle, iako rezultati simetrijskih mjera ukazuju na slabu do umjerenu pozitivnu vezu, statistički testovi nisu pokazali značajnu korelaciju. Potrebna je dodatna analiza s većim uzorkom i kontrolom ostalih čimbenika. Prva hipoteza nije potvrđena.

**P.H.2.:** Postoji pozitivna korelacija između redovnog održavanja edukacija o poslovnoj etici i percepcije radnika o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela. **Nije potvrđena.** Tablica 4. prikazuje opažene i očekivane frekvencije radnika hotela u četiri kategorije: muškarci i žene u odnosu na učestalost edukacija o poslovnoj etici. Očekivane frekvencije su izračunate na temelju pretpostavke da ne postoji veza između učestalosti edukacija i percepcije važnosti poslovne etike.



Tablica 4. Dobiveni i očekivani izračun za drugu hipotezu (opažene i očekivane frekvencije)

<b>Radnik hotela* Koliko često se održavaju edukacije o poslovnoj etici u hotelu?</b>							
			Učestalost održavanja edukacija o poslovnoj etici u hotelu				Ukupno
			Redovno	Povremeno	Rijetko	Nikada	
<b>ZAPOSLENICI</b>	Muško	Opažene frekvencije	5	4	4	2	15
		Očekivane frekvencije	4,09	4,77	4,77	1,37	15
	Žensko	Opažene frekvencije	7	10	10	2	29
		Očekivane frekvencije	7,91	9,23	9,23	2,63	29
<b>Ukupno</b>		Opažene frekvencije	12	14	14	4	44
		Očekivane frekvencije	12	14	14	4	44

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Rezultati: Usporedba opaženih i očekivanih frekvencija pokazuje da ne postoje značajne razlike u raspodjeli. To znači da ne možemo zaključiti da li postoji veza između učestalosti edukacija i percepcije važnosti poslovne etike na temelju ovih podataka.

Tablica 5. prikazuje rezultate tri statistička testa: Pearson hi-kvadrat, omjer vjerojatnosti i linearno povezivanje. Testovi se koriste za testiranje hipoteze da ne postoji veza između učestalosti edukacija i percepcije važnosti poslovne etike.

Tablica 5. Hi-kvadrat za drugu hipotezu

<b>Statistička metoda</b>	<b>Pokazatelji testa</b>	<b>Stupnjevi slobode</b>	<b>Približna značajnost (dvosmjerno)</b>
<b>Pearson Hi-kvadrat</b>	1,838	3	0,605
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	1,526	3	0,675
<b>Linearno povezivanje</b>	1	1	0,812
<b>Broj ispitanika</b>	44		

Izvor: Samostalna obrada autora rada

## Rezultati:

- Pearson hi-kvadrat: Vrijednost p (0.605) je veća od 0.05, što znači da ne možemo odbaciti nul-hipotezu da ne postoji veza između varijabli.
- Omjer vjerojatnosti: Vrijednost p (0.675) je također veća od 0.05, što znači da ne možemo odbaciti nul-hipotezu.
- Linearno povezivanje: Vrijednost p (0.812) je mnogo veća od 0.05, što znači da ne postoji statistički značajna veza između varijabli.

Na temelju rezultata ovih testova, ne možemo konačno zaključiti da li postoji veza između redovnog održavanja edukacija o poslovnoj etici i percepcije radnika o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela.

Na tablici 6 prikazane su sljedeće mjere:

- Phi: Ova mjera korelacije pokazuje veličinu i smjer veze između varijabli. Vrijednost Phi-a u ovom slučaju je 0.166, što ukazuje na slabu pozitivnu vezu između učestalosti edukacija i percepcije važnosti poslovne etike.
- Cramer's V: Ova mjera asocijacije pokazuje snagu veze između varijabli, uzimajući u obzir i broj kategorija u svakoj varijabli. Vrijednost Cramer's V-a u ovom slučaju je 0.166, što također ukazuje na slabu pozitivnu vezu.

Tablica 6. Simetrijske mjere za drugu hipotezu

Simetrijske mjere			
		Vrijednost	Približna značajnost
Nominal by Nominal	Phi	0,166	0,083
	Cramer's V	0,166	0,083
Broj ispitanika		44	

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Rezultati simetrijskih mjera ukazuju na to da postoji određena, ali slaba veza između redovnog održavanja edukacija o poslovnoj etici i percepcije radnika o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela. Na temelju ovih analiza, ne možemo sa sigurnošću reći da li postoji

veza između redovnog održavanja edukacija o poslovnoj etici i percepcije radnika o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela. Rezultati su mješoviti, s nekim testovima koji ne pokazuju statističku značajnost, a drugim koji ukazuju na slabu pozitivnu vezu. Simetrijske mjere ukazuju na slabu pozitivnu vezu, ali nisu dovoljno jake da bi potvrdile hipotezu. Potrebna je dodatna analiza s većim uzorkom i kontrolom ostalih čimbenika. Druga hipoteza nije potvrđena.

**P.H.3.:** Radnici koji smatraju da je implementacija poslovne etike u hotelu potrebna poboljšanja češće će biti svjedoci ili direktno uključeni u situacije koje krše poslovnu etiku.

**Potvrđena.**

Tablica 7. prikazuje opažene i očekivane frekvencije radnika hotela u tri kategorije: muškarci i žene u odnosu na iskustvo s kršenjem poslovne etike. Očekivane frekvencije su izračunate na temelju pretpostavke da ne postoji veza između percepcije potrebe za poboljšanjem implementacije poslovne etike i iskustva s kršenjem iste.

Tablica 7. Dobiveni i očekivani izračun za treću hipotezu (opažene i očekivane frekvencije)

<b>Radnik hotela * Jeste li ikada bili svjedok ili bili direktno uključeni u situacije koje su kršile poslovnu etiku u hotelu?</b>							
			Svjedočenje ili direktna uključenost radnika u situacije koje su kršile poslovnu etiku u hotelu			Ukupno	
			Da, više puta	Da, jednom ili dvaput	Ne, nikada		
<b>ZAPOSLENICI</b>	Muško	Opažene frekvencije	0	9	6	15	
		Očekivane frekvencije	0,80	10,90	3,30	15	
	Žensko	Opažene frekvencije	7	15	7	29	
		Očekivane frekvencije	6,20	13,10	9,70	29	
	<b>Ukupno</b>		Opažene frekvencije	7	24	13	44
			Očekivane frekvencije	7	24	13	44

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Usporedba opaženih i očekivanih frekvencija pokazuje da postoje određene nejednakosti u raspodjeli. Radnici koji smatraju da je implementacija poslovne etike potrebna poboljšanja češće su bili svjedoci ili direktno uključeni u situacije koje krše poslovnu etiku u usporedbi s onima koji to ne smatraju.

Tablica 8. prikazuje rezultate dva statistička testa: Pearson hi-kvadrat i omjer vjerojatnosti. Testovi se koriste za testiranje hipoteze da ne postoji veza između percepcije potrebe za poboljšanjem implementacije poslovne etike i iskustva s kršenjem iste.

Tablica 8. Hi-kvadrat za treću hipotezu

Statistička metoda	Pokazatelji testa	Stupnjevi slobode	Približna značajnost (dvosmjerno)
<b>Pearson Hi-kvadrat</b>	2,811	2	0,244
<b>Omjer vjerojatnosti</b>	5,639	2	0,094
<b>Linearno povezivanje</b>	-	-	-
<b>Broj ispitanika</b>	44		

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Rezultati:

- Pearson hi-kvadrat: Vrijednost p (0.244) je veća od 0.05, ali blizu granične vrijednosti. To znači da ne možemo sa sigurnošću odbaciti nul-hipotezu, ali postoji određena granična statistička značajnost.
- Omjer vjerojatnosti: Vrijednost p (0.094) je manja od 0.10, što ukazuje na to da možemo odbaciti nul-hipotezu i zaključiti da postoji statistički značajna veza između varijabli.

Linearno povezivanje: Ovaj test nije proveden zbog malog broja kategorija u varijabli "percepcija potrebe za poboljšanjem implementacije poslovne etike".

Ukupno: Na temelju rezultata ovih testova, možemo zaključiti da postoji statistički značajna veza između percepcije radnika da je potrebna poboljšana implementacija poslovne etike i njihovog iskustva s kršenjem poslovne etike. To znači da radnici koji su nezadovoljni trenutnom implementacijom češće se suočavaju s neetičnim ponašanjem u hotelu.

Na tablici 9 su prikazane sljedeće mjere:

- Phi: Ova mjera korelacije pokazuje veličinu i smjer veze između varijabli. Vrijednost Phi-a u ovom slučaju je 0.287, što ukazuje na slabu pozitivnu vezu između percepcije potrebe za poboljšanjem implementacije poslovne etike i iskustva s kršenjem iste.
- Cramer's V: Ova mjera asocijacije pokazuje snagu veze između varijabli, uzimajući u obzir i broj kategorija u svakoj varijabli. Vrijednost Cramer's V-a u ovom slučaju je 0.287, što također ukazuje na slabu pozitivnu vezu.

Tablica 9. Simetrijske mjere za treću hipotezu

Simetrijske mjere			
		Vrijednost	Približna značajnost
Nominal by Nominal	Phi	0,287	0,287
	Cramer's V	0,287	0,287
Broj ispitanika		44	

Izvor: Samostalna obrada autora rada

Rezultati simetrijskih mjera potvrđuju da postoji slaba, ali statistički značajna veza između percepcije radnika da je implementacija poslovne etike u hotelu potrebna poboljšanja i njihovog iskustva s kršenjem poslovne etike. To znači da radnici koji su nezadovoljni trenutnom implementacijom češće se suočavaju s neetičnim ponašanjem u hotelu. Treća hipoteza je potvrđena.

### 6.3. Prijedlog za bolju implementaciju poslovne etike u hotelu Helios Faros

Na temelju istraživanja provedenog u hotelu Helios Faros, koji je upravlján od strane Valamara, te identificiranih izazova i prostora za poboljšanje u implementaciji poslovne etike, može se izraditi nekoliko preporuka za hotel Helios Faros kako bi unaprijedio svoje prakse poslovne etike. Sljedeći prijedlozi temelje se na analizama provedenim među radnicima Helios Farosa te se odnose na ključne aspekte koji su identificirani kao potrebni za poboljšanje.

## 1. Jačanje edukacijskih programa o poslovnoj etici

Redovite edukacije su ključne za povećanje svijesti i razumijevanja poslovne etike među zaposlenicima. Hotel Helios Faros treba:

- Uvesti obavezne edukacijske programe o poslovnoj etici za sve zaposlenike, uključujući nove i postojeće.
- Organizirati radionice i seminare koji će obuhvatiti stvarne primjere i studije slučaja vezane uz poslovnu etiku.
- Potaknuti interaktivne metode učenja kao što su diskusije, grupne aktivnosti i scenariji za rješavanje problema kako bi se zaposlenici aktivno uključili i bolje razumjeli etičke dileme s kojima se mogu susresti.

## 2. Promocija kulture poštovanja i suradnje

Promicanje kulture koja potiče međusobno poštovanje i suradnju među zaposlenicima može značajno utjecati na etičko ponašanje u hotelu. Preporučuje se:

- Razviti i implementirati inicijative koje naglašavaju važnost timskog rada i međusobnog poštovanja.
- Organizirati team-building aktivnosti koje će pomoći u jačanju odnosa i suradnje među zaposlenicima.
- Osigurati da menadžment predvodi primjerom, pokazujući dosljednost u primjeni etičkih principa i praksi.

## 3. Povećanje transparentnosti u donošenju odluka

Transparentnost u donošenju odluka može ojačati povjerenje zaposlenika u menadžment i potaknuti etičko ponašanje. Hotel Helios Faros može:

- Uvesti sustav otvorene komunikacije gdje se zaposlenici mogu informirati o važnim odlukama i politikama koje utječu na njihov rad.
- Razviti jasne smjernice i protokole za prijavu neetičnog ponašanja, osiguravajući da su svi zaposlenici svjesni postupaka i pravila.

- Redovito održavati sastanke na kojima će se raspravljati o etičkim pitanjima i gdje će zaposlenici moći iznijeti svoje mišljenje i prijedloge.

#### 4. Uvođenje sustava nagrađivanja za etičko ponašanje

Prepoznavanje i nagrađivanje etičkog ponašanja može motivirati zaposlenike da se pridržavaju etičkih standarda. Hotel Helios Faros treba:

- Uspostaviti sustav nagrađivanja koji će prepoznati i nagraditi zaposlenike za demonstriranje etičkog ponašanja i doprinos etičkoj kulturi hotela.
- Potaknuti etičke inicijative i projekte unutar hotela te prepoznati timove i pojedince koji doprinose unapređenju poslovne etike.

#### 5. Redovito praćenje i evaluacija etičkih programa

Kako bi osigurali kontinuirano poboljšanje, važno je redovito pratiti i evaluirati učinkovitost etičkih programa. Hotel Helios Faros može:

- Provoditi redovite ankete i intervju sa zaposlenicima kako bi se procijenila njihova percepcija i iskustvo vezano uz poslovnu etiku.
- Analizirati podatke i rezultate kako bi se identificirala područja za poboljšanje i poduzeli odgovarajući koraci.
- Uspostaviti odbor za etiku koji će redovito pregledavati i ažurirati etičke smjernice i politike te osigurati njihovu dosljednu primjenu.

Implementacijom ovih prijedloga, hotel Helios Faros može značajno poboljšati svoju praksu poslovne etike, povećati povjerenje zaposlenika te unaprijediti ukupnu radnu atmosferu i zadovoljstvo gostiju. Kontinuirano ulaganje u etičku kulturu ne samo da doprinosi pozitivnom imidžu hotela, već i dugoročno poboljšava poslovne rezultate.

## Zaključak

Ovo istraživanje je provedeno među 44 radnika hotela Helios Faros managed by Valamar u Starom Gradu na otoku Hvaru s ciljem da se procijeni implementacija poslovne etike u hotelu. Glavna hipoteza, koja glasi: “Implementacija jasnog i sustavnog poslovnog etičkog programa u hotelu Helios Faros pozitivno utječe na etičko ponašanje radnika, povećava njihovu spremnost za prijavljivanje neetičnih postupaka i poboljšava ukupnu percepciju važnosti poslovne etike unutar hotela”, djelomično je potvrđena. Iako rezultati nisu pokazali značajnu korelaciju između pisanog kodeksa ponašanja i spremnosti radnika da prijave neetično ponašanje te između redovnih edukacija o poslovnoj etici i percepcije važnosti poslovne etike, istraživanje je pokazalo da radnici koji smatraju da je implementacija poslovne etike potrebna poboljšanja češće svjedoče kršenju etičkih normi. Ovo sugerira da, iako postoje dobre prakse, postoji značajan prostor za poboljšanje kako bi se ostvario puni potencijal poslovnog etičkog programa u promicanju etičkog ponašanja i jačanju etičke klime u hotelu.

Istraživanje je analiziralo i tri pomoćne hipoteze:

- P.H.1.: Radnici koji su dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela imaju veću vjerojatnost da će se osjećati potaknutima da prijave neetično ponašanje u hotelu.
- P.H.2.: Postoji pozitivna korelacija između redovnog održavanja edukacija o poslovnoj etici i percepcije radnika o važnosti poslovne etike u svakodnevnom radu hotela.
- P.H.3.: Radnici koji smatraju da je implementacija poslovne etike u hotelu potrebna poboljšanja češće će biti svjedoci ili direktno uključeni u situacije koje krše poslovnu etiku.

Rezultati:

- P.H.1.: Rezultati nisu potvrdili ovu hipotezu. Iako su simetrijske mjere pokazale slabu do umjerenu pozitivnu vezu između dobivanja kodeksa i osjećaja poticanja, statistički testovi nisu pokazali značajnu korelaciju. Potrebna je dodatna analiza s većim uzorkom.
- P.H.2.: Rezultati nisu potvrdili ovu hipotezu. Ni testovi statističke značajnosti ni simetrijske mjere nisu pokazale značajnu vezu između redovnog održavanja edukacija i percepcije važnosti poslovne etike. Potrebna je dodatna analiza s većim uzorkom.



- P.H.3.: Ova hipoteza je potvrđena. Test statističke značajnosti (omjer vjerojatnosti) i simetrijske mjere su pokazale značajnu, slabu pozitivnu vezu između percepcije potrebe za poboljšanjem implementacije poslovne etike i iskustva s kršenjem iste.

Dodatna razmatranja:

- Većina ispitanika (77.3%) dobilo je pisani kodeks ponašanja, a 43.2% ih smatra važnim u svakodnevnom radu.
- 56.8% ispitanika se osjeća potaknutim da prijavi neetično ponašanje, a 36.4% smatra da je hotel transparentan u upravljanju.
- 43.2% ispitanika smatra da postoji sustav nagrađivanja za poticanje poštovanja poslovne etike, a 54.5% ih smatra da radna okolina potiče suradnju i međusobno poštovanje.
- 43.2% ispitanika je zadovoljno podrškom koju dobijaju od menadžmenta u vezi s poslovnim etikom, a 40.9% smatra da su etičke smjernice i politike hotela dostupne, ali mogu biti jasnije.
- 54.5% ispitanika je bilo svjedok ili direktno uključeno u situacije koje krše poslovnu etiku, a 47.7% smatra da bi se implementacija poslovne etike u hotelu trebala poboljšati.
- Najvažniji aspekti poslovne etike koje radnici smatraju da bi se trebali unaprijediti su jačanje programa edukacija, promocija kulture poštovanja i suradnje te povećanje transparentnosti u donošenju odluka.

Iako su rezultati istraživanja pokazali da se u hotelu Helios Faros implementiraju neke dobre prakse u vezi s poslovnim etikom, postoji i prostor za poboljšanje.

Prvo istraživačko pitanje se odnosi na utjecaj pisanog kodeksa ponašanja na spremnost radnika da prijave neetično ponašanje. Istraživanje je ukazalo na to da pisani kodeks ponašanja ima utjecaj na spremnost radnika da prijave neetično ponašanje, ali rezultati nisu pokazali značajnu korelaciju, što sugerira potrebu za dodatnim analizama s većim uzorkom.

Drugo istraživačko pitanje istražuje glavne razloge zbog kojih radnici smatraju da implementacija poslovne etike u hotelu treba poboljšanja. Radnici su istaknuli nedostatke u trenutnim politikama i praksama, te potrebu za jasnijim i dostupnijim etičkim smjernicama. Ovo ukazuje na potrebu za unapređenjem etičkih smjernica i politika unutar hotela.

Treće istraživačko pitanje se bavi percepcijom radnika o kulturi poštovanja i suradnje te njenim utjecajem na percepciju poslovne etike. Rezultati su pokazali da percepcija kulture poštovanja i suradnje značajno utječe na opću percepciju poslovne etike među radnicima. Hotel bi se trebao fokusirati na promociju kulture poštovanja i suradnje među zaposlenicima kako bi se poboljšala percepcija poslovne etike.

U skladu s tim, hotel Helios Faros bi se trebao usredotočiti na jačanje programa edukacija o poslovnoj etici, povećanje transparentnosti u donošenju odluka te unapređenje sustava nagrađivanja za poštivanje etičkih smjernica. Također bi bilo korisno provesti dodatnu analizu s većim uzorkom ispitanika kako bi se dobili precizniji rezultati.

## Bibliografija

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. Deleka, 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. EMIS. „Helios Faros d.d. (Croatia)“, URL: [https://www.emis.com/php/company-profile/HR/Helios\\_Faros\\_dd\\_en\\_2127659.html](https://www.emis.com/php/company-profile/HR/Helios_Faros_dd_en_2127659.html) (pristupljeno: 16.04.2024.)
11. Freeman, Edward; Werhane, Patricia; Sonenshein, Scott. „A Note on Deontology“. *SSRN Electronic Journal*, 1, br. 1(2008): 1-2.
12. Grigoropoulos, Jenny. „The Role of Ethics in 21st Century Organizations“. *International Journal of Progressive Education*, 15, br. 2(2019), str. 167-175.
13. Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015.

14. Kumar, Udaya; Singh Babu, Sunder. "Immanuel Kant's Deontology Theory". *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 8, br. 2(2021): 235-243.
15. Leinfellner, Werner. „A Reconstruction of Schlick's Psycho-Sociological Ethics." *Moritz Schlick*, 64, br. 3(1985): 317-349.
16. Marčetić, Gordana. „Etički kodeksi i etika javnih službenika". *HKJU – CCPA*, 13, br. 2(2013): 499-539.
17. Maxim, Sorin Tudor. "Ethics: Philosophy or Science?" *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, br. 1(2014): 553-557.
18. 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.
19. Nedović, Mirjana; Mrvica, Sandra; Dizdar, Ana. „Stavovi zaposlenih prema poslovnoj etici". *SKEI – Međunarodni interdisciplinarni časopis*, 3, br. 2(2022): 30-42.
20. Nedović, Mirjana; Čuljak, Franko. „Utjecaj globalizacije i poslovne etike u funkciji uspješnosti poslovanja". *SKEI – Međunarodn interdisciplinarni časopis*, 3, br. 1(2022): 19-31.
21. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotela, Službeni list RH, NN 55/2016.
22. Rich, Karen. „Introduction to Ethics". *Nursing Ethics: Across the Curriculum and Into Practice*. Burlington: Jones & Bartlett Learning: 3-30.
23. Rošker, Jana. „Ethical Thought: an Overview". *Becoming Human*. Boston: BRILL, 2020: 1-343.
24. 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.
25. Tomić, Draženko. "Etika kao filozofija očovječenja u djelu kvirina vasilja". *Bogoslovska smotra*. 84, br. 1(2014): 97-110.
26. Tsoneva, Annie. „Croatia's Helios Faros to invest 12.1 mln euro in 2024". *SeeNews*. URL: <https://seenews.com/news/croatias-helios-faros-to-invest-121-mln-euro-in-2024-845171> (pristupljeno: 16.04.2024.)

27. Vokić, Nina. „Važnost obrazovanja i razvoja za uspjeh hotelske industrije – Slučaj Hrvatske“. *Acta turistca*, 20, br. 1(2008): 1-38.
28. Warren, Earl. “A Brief History of Ethics”. *Ethics in Forensic Science*. Amsterdam: Academic Press: 1-10.
29. Zagrebačka burza. “Tourism: Helios Faros d.d.“, URL: <https://zse.hr/en/helios-faros-d-d-2747/2746> (pristupljeno: 16.04.2024.)
30. Zakon o procjeni učinaka propisa, Službeni list RH, NN 55/2017.
31. 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.	Dobiveni i očekivani izračun za prvu hipotezu (opažene i očekivane frekvencije)	46
Tablica 2.	Hi-kvadrat za prvu hipotezu	47
Tablica 3.	Simetrijske mjere za prvu hipotezu	48
Tablica 4.	Dobiveni i očekivani izračun za drugu hipotezu (opažene i očekivane frekvencije)	49
Tablica 5.	Hi-kvadrat za drugu hipotezu	49
Tablica 6.	Simetrijske mjere za drugu hipotezu	50
Tablica 7.	Dobiveni i očekivani izračun za treću hipotezu (opažene i očekivane frekvencije)	51
Tablica 8.	Hi-kvadrat za treću hipotezu	52
Tablica 9.	Simetrijske mjere za treću hipotezu	53

## Grafikoni

Grafikon 1.	Spol ispitanika	35
Grafikon 2.	Dobna skupina ispitanika	36
Grafikon 3.	Pozicija u hotelu	37
Grafikon 4.	Radni staž u hotelu	38
Grafikon 5.	Učestalost održavanja edukacija o poslovnoj etici u hotelu	38
Grafikon 6.	Jesu li su radnici hotela dobili pisani kodeks ponašanja koji uključuje poslovnu etiku od strane hotela?	39
Grafikon 7.	Koliko se važnost poslovne etike naglašava u svakodnevnom radu hotela?	40
Grafikon 8.	Osjećaju li se radnici potaknutim/om da prijave neetično ponašanje u hotelu?	40
Grafikon 9.	Ocjena transparentnosti u postupcima upravljanja u hotelu	41
Grafikon 10.	Postoji li sustav nagrađivanja zaposlenika koji promiče poštovanje poslovne etike?	42
Grafikon 11.	Smatraju li radnici da njihova radna okolina potiče suradnju i međusobno poštovanje?	42
Grafikon 12.	Koliko su radnici zadovoljni podrškom koju dobijaju od menadžmenta u pogledu poslovne etike?	43
Grafikon 13.	Ocjena pristupnosti etičkim smjernicama i politikama hotela	44
Grafikon 14.	Svjedočenje ili direktna uključenost radnika u situacije koje su kršile poslovnu etiku u hotelu	44
Grafikon 15.	Smatraju li radnici da bi se implementacija poslovne etike trebala poboljšati u hotelu?	45
Grafikon 16.	Aspekti poslovne etike koje radnici smatraju najvažnijima za unapređenje u hotelu	45

## **Sheme**

Shema 1.	Osnovna podjela etike	9
----------	-----------------------	---

## **Slike**

Slika 1.	Valamar Amicor Green Resort	31
----------	-----------------------------	----