

# PROVEDBA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU "VALAMAR RIVIERE"

---

**Kovačević, Matija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Karlovac University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:688947>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-11**



**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
Karlovac University of Applied Sciences

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Karlovac University of Applied Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

**VELEUČILIŠTE U KARLOVCU**  
**POSLOVNI ODJEL**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**POSLOVNO UPRAVLJANJE**

**MATIJA KOVAČEVIĆ**

**PROVEDBA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU VALAMAR  
RIVIERE D.D.**  
**ZAVRŠNI RAD**

**Karlovac, 2021.**

Matija Kovačević

**PROVEDBA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU VALAMAR  
RIVIERE D.D.**

ZAVRŠNI RAD

Veleučilište u Karlovcu

Poslovni odjel

Specijalistički diplomski stručni studij

Poslovno upravljanje

Kolegij: Poslovna etika

Mentorica: Andreja Primužak, dipl.oec., viši predavač

Matični broj studenta: 0248050484

Karlovac, rujan 2021.

## ZAHVALA

*Ovim putem želim se zahvaliti svojoj mentorici Andreji Primužak što je prihvatila mentorstvo, savjetovala me i podržavala tijekom pisanja ovog završnog rada kao i kroz sve ove godine studiranja. Želim se zahvaliti svim profesorima i asistentima koji su mi kroz ovih nekoliko godina studiranja prenijeli svoja znanja i koji su se trudili na najlakši način objasniti mi i pojasniti probleme koji su mi dolazili na put. Zahvaljujem se svojim kolegama bez kojih moje studiranje ne bih bilo zanimljivo i koji su mi omogućili stvaranje novih prijateljstava. Posebno se želim zahvaliti svojim roditeljima te baki i djedu koji su mi bili velika podrška za vrijeme studiranja u svim situacijama. Veliko hvala i mojoj djevojci Teni koja je sve ove godine bila uz mene te mi pomagala u rješavanju problema.*

## SAŽETAK

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentne prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti, postali su imperativ svake organizacije. Ti ciljevi uključuju postizanje i zadržavanje zadovoljstva kupaca, zaposlenika kao i dioničara. Potrebno je ostvariti ciljeve i ispuniti zadatke koji nadilaze zadovoljstvo svih interesnih skupina unutar organizacije kao i ostvarenje tih ciljeva na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Da bi pojedinci unutar organizacije i sama organizacija uspjeli u tim ciljevima, njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja, etičkim stavovima i uvjerenjima. Upravo će organizacije koje uspijevaju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti biti one organizacije koje će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja. Uspješne svjetske i domaće organizacije postale su svjesne činjenice da u konkurentskoj areni poslovna etika omogućuje rast i razvoj, povećava efikasnost i produktivnost. Brojna istraživanja pokazuju da poslovna etika i profitabilnost nisu pojmovi koji se međusobno isključuju, a poduzeća koja u svoj vlastiti sustav poslovanja imaju ukomponiran sustav poslovne etike, pokazuju bolje rezultate od onih koje to nisu učinile.

Ključne riječi: moral, etika, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, Valamar Riviera

## **SUMMARY**

Today's conditions of global business, the need to achieve a competitive advantage and achieve goals that do not include exclusively increasing profitability, have become an imperative of every organization. These goals include achieving and maintaining customer, employee and shareholder satisfaction. It is necessary to achieve goals and fulfill tasks that exceed the satisfaction of all stakeholders within the organization as well as the achievement of these goals in the best possible and most acceptable to the organization. In order for individuals within the organization and the organization itself to succeed in these goals, their actions and actions must be based on ethical principles and business principles, ethical attitudes and beliefs. It is organizations that manage to harmonize and strike a balance between the principles of profitability and ethics that will be the organizations that will have a long-term perspective of growth and development. Successful global and domestic organizations have become aware of the fact that in a competitive arena, business ethics enable growth and development, increase efficiency and productivity. Numerous studies show that business ethics and profitability are not mutually exclusive concepts, and companies that have a business ethics system embedded in their own business system show better results than those that have not.

Keywords: morals, ethics, business ethics, socially responsible business, Valamar Riviera

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori rada i metode prikupljanja rada .....	1
1.3. Struktura rada .....	1
2. ZNAČENJE POJMA ETIKA.....	2
2.1. Razine etike .....	3
2.2. Temeljne etičke vrijednosti .....	3
3. POJAM I DEFINIRANJE POSLOVNE ETIKE .....	6
3.1. Povijesni i filozofski pristup etičkom učenju i djelovanju .....	7
3.2. Teorijsko i pojmovno razmatranje poslovne etike i morala .....	10
3.3. Upravljanje poslovnom etikom .....	13
3.4. Subjekti, objekti i načela poslovne etike .....	15
4. UVOĐENJE POSLOVNE ETIKE U POSLOVANJE PODUZEĆA .....	19
5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA .....	24
5.1. Modeli društveno odgovornog poslovanja .....	24
5.2. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća .....	25
5.3. Društvena odgovornost poduzetnika/ce .....	25
5.4. Definiranje politike društvene odgovornosti .....	27
6. PROVEDBA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU VALAMAR RIVIERE D.D. ....	29
6.1. Osnovni podaci o poduzeću .....	30
6.1.1. Proizvodna djelatnost .....	32
6.2. Organizacijska struktura poduzeća .....	34
6.3. Društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviere d.d. ....	36
6.3.1. Odgovornost prema okolišu .....	36
6.3.2. Energetska učinkovitost .....	38

6.4. Ljudski resursi u poduzeću.....	39
6.5. Značaj poslovne etike u poduzeću .....	40
6.6. Etički kodeksi.....	41
6.6.1. Usklađenost sa zakonima .....	43
6.6.2. Komunikacija i financijske informacije .....	43
6.6.3. Rješavanje sukoba interesa.....	44
6.6.4. Korupcija i financijske nepravilnosti .....	45
6.7. Utjecaj etičnog ponašanja na osobni i poslovni uspjeh.....	46
6.8. Etičko ponašanje kao dimenzija upravljanja ljudskim resursima .....	47
7. ZAKLJUČAK .....	48
POPIS LITERATURE .....	50
POPIS ILUSTRACIJA.....	53



# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Poslovna etika odnosi se na istinitost i pravednost očekivanja poštene konkurencije, društva, oglašavanja, društvenih odgovornosti, odnosa s javnošću, ponašanja poduzeća u zemlji. Definiramo ju kao primjenu općeprihvaćenih etičkih načela u procesu poslovanja pojedinaca i poduzeća. Njen temelj je ponašanje u skladu sa zakonom. Poslovna etika je ponašanje koje poslovanje podržava u svojim svakodnevnim poslovima sa svijetom. Stoga, predmet ovog rada je provedba poslovne etike na primjeru Valamar Riviere d.d.. Valamar Riviera d.d. je najveća turistička kompanija u Hrvatskoj koja je rasprostranjena diljem Jadranske obale, a njezinu kvalitetu potvrđuju mnogobrojni turisti koji su oduševljeni smještajem, osobljem, hranom u Valamarovim hotelima.

Nakon što je definiran predmet rada, važno je istaknuti cilj pisanja ovog rada. Cilj rada je prikazati, specificirati važnost provedbe poslovne etike u poslovnom procesu.

## **1.2. Izvori rada i metode prikupljanja rada**

Za potrebe pisanja ovog završnog rada koristiti će se različite istraživačke metode. U teorijskom dijelu rada koristiti će se metoda deskripcije, koja predstavlja postupak jednostavnog opisivanja činjenica, predmeta i procesa te njihova empirijska potvrđivanja odnosa i veza. Zatim, koristit će se metoda analize koja raščlanjuje složene pojmove, sudove i zaključke na jednostavnije sastavne elemente i dijelove. Također je u radu korištena i metoda istraživanja za stolom. U radu je korištena relevantna stručna literatura, znanstveni članci te internetske stranice.

## **1.3. Struktura rada**

Rad se sastoji od sedam poglavlja. Prvo poglavlje je sam uvod u rad. Nakon toga slijedi poglavlje u kojem se pojmovno definira pojam poslovne etike i njen razvoj kroz povijest. U petom poglavlju objašnjava se pojam društvene odgovornosti poduzeća. Zatim slijedi poglavlje pod nazivom „Provedba poslovne etike na primjeru Valamar Riviere d.d. u kojem se navode osnovni podaci o poduzeću, prikazuje se organizacijska struktura poduzeća, društveno odgovorno poslovanje, objašnjava pojam etičkih kodeksa. Na samom kraju slijedi zaključak o napisanome.

## 2. ZNAČENJE POJMA ETIKA

Ljudi se svakodnevno susreću s etikom i donošenjem odluka, bilo u privatno ili poslovnom svijetu. Kako bi znali razliku između dobro i lošeg, moralnog i nemoralnog, te ispravnog i neispravnog, treba poznavati pojam etike, odnosno etičnog ponašanja.

Definicija etike postoji mnogo pa se tako može reći da etika predstavlja načela ponašanja koja upravljaju pojedincem ili određenom skupinom ljudi, tj. norme ili pravila ponašanja kojima se oni služe prilikom odlučivanja o tome kako se ponašati.<sup>1</sup> Isto tako, etika definira čovjekovo svakodnevno ponašanje kako bi utvrdili sve što je pravilno i pogrešno u njegovom ponašanju. Primjena etike je važna i za poduzeće, i za zaposlenike, svakako je treba podržavati i konstantno primjenjivati u poduzeću kako bi se donijele ispravne odluke te spriječilo kršenje etičnih i zakonskih načela.<sup>2</sup>

Kada se govori o etici kao znanstvenoj disciplini, ona se bavi proučavanjem ljudskog karaktera te ljudskog djelovanja. Naziva se moralnom filozofijom jer istražuje moral i čovjekova moralna obilježja, te filozofskom disciplinom. Čovjek se često nađe u životnoj situaciji kada sebi postavi pitanje "Što trebam učiniti?". Osim etike, važno je poznavati i pojam morala kako bi ispravno odgovorili na postavljeno pitanje.

Etika je znanost o moralu čiji je osnovni cilj upoznati ljude s moralom i njegovim osnovnim karakteristikama, kao i situacijama u kojima je važno razlikovati dobro od lošeg, također je važno zauzeti i kritičko stajalište prema postojećoj moralnoj praksi. Ono što etika utvrđuje zapravo su pravila ponašanja koje nazivamo etičkim principima ili kodeksom, gdje su obuhvaćena pisana pravila, načela i politike koja se odnose na ljudsko ponašanje. Ta pravila bi se trebala primjenjivati uvijek i svugdje.<sup>3</sup>

Važno je spomenuti da zadatak etike nije samo u tome da ukaže na različita gledanja čovjeka, nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu i da ukaže na temeljne, prave i istinske vrijednosti koje svaki čovjek posjeduje.

---

<sup>1</sup> Dessler, G., Upravljanje ljudskim potencijalima, 12. globalno izdanje, 2011., str. 532.

<sup>2</sup> Dujanić, M., Poslovna etika u funkciji managmenta, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003., str. 53.

<sup>3</sup> Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 60.

## 2.1. Razine etike

Etika pokušava pronaći razliku između dobra i zla, pa se prema tome razlikuju dvije razine ili vrste etike, a to su normativna i deskriptivna.

Normativna etika je vrsta etika kojoj je cilj baviti se onim što bi trebalo biti, a ne onim što jest. Često se naziva filozofska etika ili filozofija morala. Daje rješenja kako u životnim tako i u poslovnim situacijama, odnosno želi otkriti kakvi bi ljudi trebali biti i kako bi se trebali ponašati u pojedinim situacijama. Bez normativne etike ne može se govoriti o poslovnoj etici.<sup>4</sup> Normativna etika se sastoji se od tri različite zadaće, formirati i povezati u cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva, pronaći temeljni princip iz kojega se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme te na različite načine opravdati temeljne principe moralnosti. Drugim riječima, zadatak normativne etike je odrediti smjernice koje će pomoći čovjeku da razlikuje ispravno od neispravnog, odnosno etično od neetičnog.

S druge strane, deskriptivna etika je vrsta etike koja opisuje moral ljudi, kulture i društva, kao i provedbu moralnih sustava, zakona, vjerovanja, vrijednosti i načela u ljudskom ponašanju. Deskriptivna etika je povezana sa znanostima poput sociologije, psihologije i antropologije. Deskriptivna ili opisna etika opisuje ono što stvarno jest (događaje i činjenice), vrlo je važna za poslovnu etiku jer je izvor spoznaje o mogućim situacijama, rješenjima i pravilima vezanim za moral. Uključuje metaetiku kao svoju posebnu vrstu, a ona se bavi logičkom analizom moralnih iskaza kako bi došla do prave naravi morala.<sup>5</sup>

## 2.2. Temeljne etičke vrijednosti

O vrijednostima se mnogo piše i priča, ali malo toga zna. Sigurno ste nekada čuli za „temeljne obiteljske vrijednosti“, „sportske vrijednosti“, „vrijednosti kompanije“ ili o „nestajanju tradicijskih društvenih vrijednosti“. No što su uistinu vrijednosti? Za vrijednosti se može reći da se odnose na individualne odluke, osjećaje i postupke, a često pojedinci nisu svjesni toga. Iz

---

<sup>4</sup> Krkač, K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o, ŽSEM, Zagreb, 2007., str.46.

<sup>5</sup> Ibidem

tih vrijednosti nastaju etičke norme koje su temelj za donošenje etičke odluke, odnosno ispravno postupanje u određenoj situaciji.<sup>6</sup>

Vrijednosti i norme dijele se u dvije grupe;

- tradicionalne poslovne vrijednosti i norme te
- društvene vrijednosti i norme.

Nadalje, tradicionalne poslovne vrijednosti i norme dijele se dalje na;<sup>7</sup>

- **slobodu pojedinca**→ koja je čovjekovo pravo da bude drukčiji, a pri tome da zaštititi i očuva slobodu svih ljudi s kojima je povezan, a u tome im pomažu institucije poput otvorenog tržišta, tržišnog gospodarstva i političke demokracije. Sloboda je prije svega vezana na pojedinca, pa tek onda za društvo i državu.
- **individualna odgovornost**→ potrebno je njegovanje osobne odgovornosti i osobnih interesa. Čovjek će uvijek težiti većem stvaranju profita, koji se postiže većom proizvodnjom, a to će pozitivno utjecati na zajednicu i poslovanje te stvarati obostrano zadovoljstvo.
- **rast (proizvodnost)**→ postoje brojni faktori koji utječu na rast odnosno proizvodnost poput ekonomske situacije, sredine u kojoj se poduzeće nalazi, struktura poslovanja, tehnologija. Stvaranje novih proizvoda može pozitivno utjecati na proizvodnju, jer će zadovoljan kupac stvarati više profita.

S druge strane, temeljne društvene vrijednosti i norme su<sup>8</sup>:

- **dostojanstvo čovjeka**→ da bi se sačuvalo dostojanstvo, čovjek se treba odnositi prema svim ljudima pošteno i ravnopravno te im pomagati u ostvarenju osnovnih životnih potreba (zdravlje, sigurnost, zaposlenje).
- **zajedništvo**→ čovjek želi biti prihvaćen od strane drugih ljudi, zato je potrebno da bude u društvu, da nauči pomagati i brinuti o ljudima oko sebe.

---

<sup>6</sup> Buble M., op.cit., str. 62.

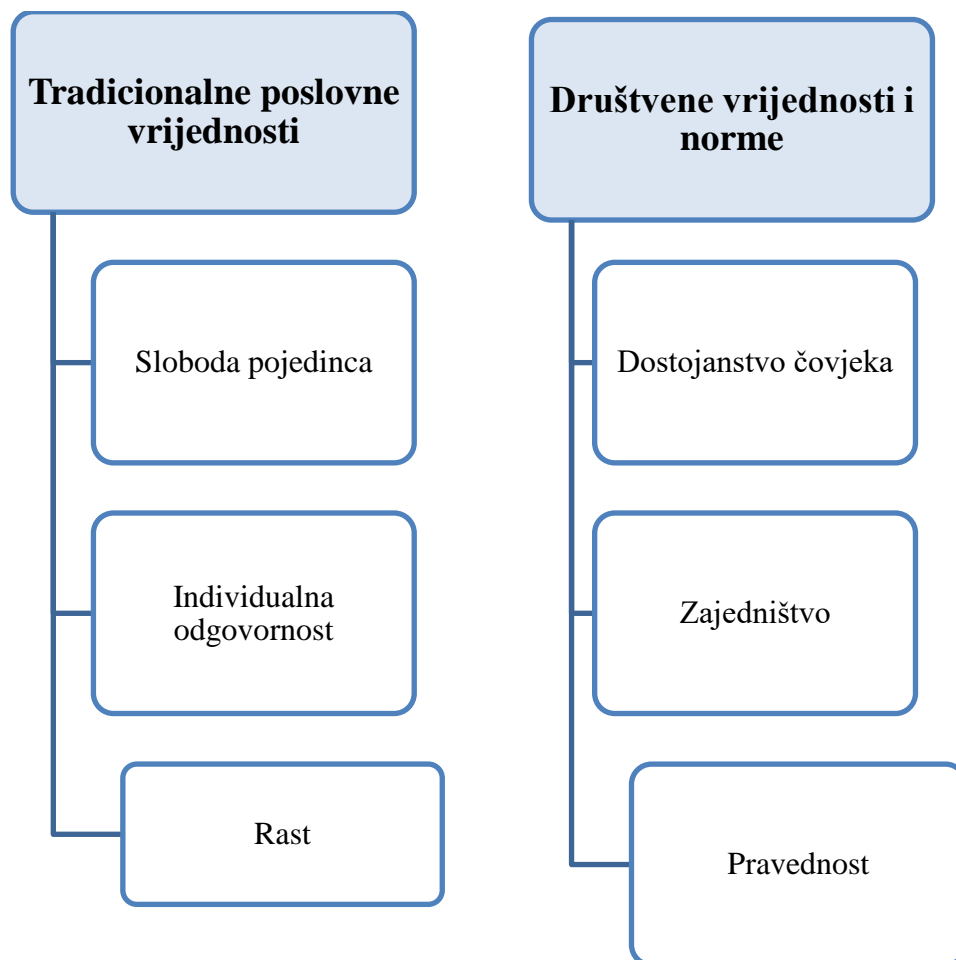
<sup>7</sup> Ibidem

<sup>8</sup> Ibidem

- **pravednost, odnosno jednakost** → uvijek treba biti pošten i pravedan, bilo da se radi o raspodjeli dobara, odgovornosti u području obavljanja zadataka ili moći, bitno je podupirati zajednicu i zajedničke interese, te izbjegavati bilo kakav oblik diskriminacije.

Navedene definicije nije dovoljno poznavati samo kroz teoriju, već ih svakodnevno treba primjenjivati u praksi.

**Slika 1: Temeljne etičke vrijednosti**



Izvor: obrada autora prema Buble M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 63-64.

### 3. POJAM I DEFINIRANJE POSLOVNE ETIKE

Za utemeljenje etike kao znanstvene discipline značajno je pridonijela Platonova podjela znanja na teorijsko i praktično područje, a potom i Aristotelova podjela znanja na teorijsko, praktično i poetičko područje, pri čemu je svrha teorijskog znanja fundamentalna; praktičnog da se život čovjeka u zajednici učini boljim, a poetičkog stvaranje poštenog i moralnog odnosa u okruženju. Aristotel zastupa tezu da čovjeku pripada privatna svojina, pa tek onda zajednička. Čovjek se treba truditi da održava i uvećava privatnu imovinu, a put tog uvećanja ne podrazumijeva nanošenje štete drugome i upotrebu nemoralnih postupaka, nego pošten rad i upotrebu moralnih sredstava za postizanje tog cilja. Također, Aristotel dijeli ljudsku djelatnost na razumski, nerazumski i etički dio. Razumski dio je logički dio koji obuhvaća znanje i shvaćanje. Nerazumski dio se odnosi na htijenje i požude dok je etički dio usmjeren na hrabrost, pravičnost i umjerenost. Predmet etike kao znanosti je ljudsko djelovanje i ponašanje. U okviru etike kao filozofske discipline razvila se poslovna etika koja je kao problem u poslovnim odnosima prisutna u svim epohama ljudskog mišljenja i djelovanja. Poslovna etika se kao znanstvena disciplina brzo razvila u 20. stoljeću. Njezin razvoj u tom stoljeću možemo podijeliti u tri faze, a to su prva faza, druga faza i treća faza. Prva faza trajala je do polovice 20. stoljeća<sup>9</sup> te su u to doba o njoj najviše raspravljali teolozi i filozofi ističući pitanja raspodjele plaća i prava radnika u kapitalističkom poretku. Druga faza započinje 1960.<sup>10</sup> godine u kojoj se posebice ističu problemi zagađenja okoline te neracionalno iskorištavanje prirodnih resursa. Do izražaja dolazi važnost kvalitete okoliša, a ne samo kvantiteta proizvoda. Treća faza razvoja poslovne etike započinje krajem 70-ih godina u sustavu visokog obrazovanja gdje se uvodi kolegij pod nazivom Etika poslovanja. Krajem 1980. godine posebno značenje poslovnoj etici pridaje se u Europi kada se na sveučilištima u Nizozemskoj, Švicarskoj, Njemačkoj, Belgiji, Francuskoj, Engleskoj, Britaniji i Italiji uvodi kolegij Poslovna etika. Prva europska konferencija o poslovnoj etici sazvana je 1988<sup>11</sup>. godine kada je s radom započela Mreža europske poslovne etike. Od 1990. godine prošloga stoljeća globalno se potiče donošenje etičkih kodeksa unutar određenih cehova i poslovnih sustava.<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B., Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, 2012., str. 19.

<sup>10</sup> Ibidem

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Ibidem

Etičko poslovanje je sve češća tema rasprave na razini cijele Europske unije. Strah da bi amoral, korupcija i prijevare mogli doći glave tečevinama kapitalizma i slobodnog tržišta pokrenuo je i poslodavce širom svijeta, što je u globalnim odnosima i uvjetima poslovanja posve razumljivo. Javno mišljenje, a to znači potrošači i dioničari, počinju oštro kažnjavati kompanije raskinkane zbog menadžerskih prijevара, friziranih podataka, propusta u politici očuvanja okoliša ili nepoštivanja socijalnih standarda. Danas, a i u budućnosti još i više, poslovna etika i kultura postati će važnim proizvodnim adutima svakoga poslovnog subjekta jer pridonosi njegovu razvoju i novoj konkurentskoj prednosti. Tako poslovna etika, kao i biznis, postaje nacionalna i internacionalna, znanstvena i praktična disciplina. Na nacionalnom planu prosuđuje i vrednuje nacionalni poslovni i društveni sustav te moralno ponašanje pojedinca i njegovih postupaka u poslovnim transakcijama. Na internacionalnom, globalnom planu poslovna etika proučava moralno djelovanje nacionalnih i multinacionalnih poslovnih sustava i primjenu etičkih načela raspodjele dobara i društveno odgovornog ponašanja.

### **3.1. Povijesni i filozofski pristup etičkom učenju i djelovanju**

Tisućama godina ljudi su razvijali standarde, pravila i etičke kodekse za društveno i pojedinačno ponašanje. Etika kao filozofska disciplina propituje ciljeve i smisao moralnih htijenja i vrednovanje moralnog ponašanja. U staroj Grčkoj te u Rimskom, Turskom i Austro-Ugarskom carstvu bile su regulirane brojne poslovne i građanske dužnosti i aktivnosti. Krajem 16. stoljeća, s porastom trgovine, trgovci i u Europi i u Aziji bivaju upoznati s običajima i vrijednostima drugih društava. Razvojem civilizacije raste i potreba za etičkim poslovanjem pogodnim za razvoj kapitalističke ideologije.<sup>13</sup>

Etika kao znanost koja proučava „moralno ponašanje ljudi“, pri čemu „moral“ ne znači nužno i dobro ponašanje, već vladanje koje nastaje kao moralni izbor. Društvene znanosti poput antropologije, psihologije, pedagogije, sociologije, kadrologije i mnoge druge, bave se isto tako ljudskim ponašanjem. Kada se u ovim znanstvenim disciplinama upotrebljava izraz ljudsko ponašanje ili vladanje, misli se na različite ljudske aktivnosti kao što su govor, prehrana, odijevanje, pisanje, umjetničko izražavanje, dok se u etici pod tim izrazom ne misli na svako ljudsko ponašanje, već samo na ono koje podrazumijeva čovjekov slobodan odabir da se ponaša na određen način. Etika proučava moral, odnosno postojeću moralnu praksu ljudi i pokušava

---

<sup>13</sup> Ibidem ,str. 25.

pronaći odgovarajuće smjernice za moguće poboljšanje te prakse. Svaki etičar ne mora biti i moralist jer svojim praktičnim ponašanjem želi uspostaviti i neke etičke vrijednosti, Međutim, treba istaknuti da je uz revnost za praktičnom primjenom moralnih vrijednosti, potrebno i teorijsko poznavanje određenih etičkih načela koja se realno mogu predočiti u moralnu praksu

Etička učenja dijele se na filozofska i praktična. Filozofska etička učenja smatraju da je činiti dobro naša dužnost i temeljna norma osobnog djelovanja. Najbolji je primjer filozofskog etičkog učenja njemački filozof Immanuel Kant koji je smatrao da shvaćanje dobra proizlazi iz naših umnih dužnosti i naše dobre volje da pravedno djelujemo. Volja prema njemu nije nešto na što utječu vanjski čimbenici ili viši razlozi poput užitka, sreće i ugode, već je autonomna i propisuje zakone sama sebi. Po njemu se moralno djelovanje zasniva na samokontroli, jer svaki čovjek već ima apriorni zakon koji mu naređuje kako da se ponaša. Stoga nije potrebna znanost ili filozofija da bi se spoznalo što čovjek treba da radi da bi bio dobar i pošten, da bi bio mudar i plemenit. Kantovo pisanje i razmišljanje pridonijelo je razvitku materijalne vrijednosne etike koju je promicao Max Scheler, još jedan njemački filozof koji je smatrao da se ljudsko djelovanje treba razmatrati sa stajališta materijalnih vrijednosti. Za razliku od Kanta koji je smatrao da su moralne vrijednosti ovisne o iskustvu, Max Scheler ističe da čovjek ne djeluje samo logikom uma već i logikom srca te da je ljubav osnovni način prihvaćanja vrijednosti. Sve što čovjek vrednuje i stvara, prema njemu proizlazi iz poretka ljubavi.<sup>14</sup>

Teorijskim pravcima etičkih učenja pridonio je grčki filozof Sokrat koji je smatrao da se vrlina može naučiti jer proizlazi iz znanja: „Ako čovjek zna što je dobro, dobro će i činiti“. Prema njemu, osnovno pitanje etike ne glasi kako reagirati u nekoj situaciji, već kako dobro živjeti. Sokratov učenik, grčki filozof Platon, smatrao je da bi državom trebali vladati oni kojiprepoznaju najviše dobro i koji žive mudrost, pravednost, hrabrost i umjerenost te predstavljaju moralni autoritet na temelju kojega imaju pravo reći i prosuđivati što je za njihovu zajednicu dobro. Njegov je etički ideal postići vrlinu koja se zasniva na znanju, a to je težnja k ideji dobra kao vrhunskoj vrijednosti i ta se ideja ne može ostvariti samo u pojedincu nego istovremeno u zajednici, odnosno u državi. Svoje etičko učenje povezao je s učenjem u idealnoj državi, koje je iznio u dijalogu *Države*, u kojoj svaki pripadnik staleža radi posao za koji je sposoban. Aristotel se nije slagao sa Sokratom da čovjekova vrlina proizlazi iz znanja jer je znanje samo po sebi vrlina. Nije se slagao ni s Platonom iako mu je Platon bio učitelj i veliki prijatelj. Ono što čini ljudsko dobro povezano je prema Aristotelu s politikom kao umijećem

---

<sup>14</sup> Vujić V., Ivaniš, M., Bojić B., op.cit., str. 29.



vladanja, ali i s ekonomijom kao umijećem privređivanja, a dobro samoga znanja povezano je s karakterom čovjeka. Kineski filozof i društveni reformator Konfucije učio je da poštenju, uz mudrost, dobrotu, vjernost i iskrenost, kao trajnim vrijednostima pripadaju i etički principi.<sup>15</sup>

Indijski političar i vođa indijanskog narodnog oslobodilačkog pokreta Mohandas Karamchand Ghandhi nabrojio je šest osobnih i društvenih grijehova:<sup>16</sup>

- bogatstvo bez rada
- uživanje bez savjesti
- mudrost bez karaktera
- trgovina bez morala
- znanost bez istine
- kult bez žrtvi

Ghandi je suzdržavanje od nasilja podignuo na razinu etičkog načela. U svom je radu i djelovanju isticao da etika nije povezana s osjećajima. Osjećaji često odstupaju od onoga što je etičko. Isto je pri primjeni zakona. Zakon može odstupati od etičkih načela ili činiti što društvo prihvaća. Većina nas, kad se suoči s izborom između dobrog, lijepog i pravednog na jednoj strani te lošeg, strašnog i nepoštenog na drugoj strani, odabire istinu i pravdu.<sup>17</sup>

Adam Smith je svoja prva promišljanja o etici predstavio 1759.godine<sup>18</sup> u knjizi Teorija moralnih osjećaja koja se smatra njegovim prvim velikim djelom. Smith čovjeka doživljava kao nešto više od bića koje, koliko god bilo egoistično, utječe na sudbinu drugih ljudi. Smithov čovjek je čovjek sućuti i simpatije, koje ne djeluje uvijek racionalno već je usmjeren samo na vlastitu korist. Smatrao je da su individualna i socijalna čovjekova narav usmjerene jedna na drugu. Važnost moralnih osjećaja opisuje u svojoj knjizi Bogatstvo naroda u kojoj iskazuje veliko zanimanje za sudbinu siromaha i nadničara. U toj knjizi postavlja temelje kapitalističke etike koja traje do danas. Prema shvaćanju Adama Smitha, povećanje interesa svakog pojedinca istovremeno povećava korist za cijelo društvo.<sup>19</sup>

---

<sup>15</sup> Hrvatski opći leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1996., str. 483 .

<sup>16</sup> Ibidem, str. 295.

<sup>17</sup> Vujić V., Ivaniš ,M., Bojić B., op.cit., str. 35.

<sup>18</sup> Ibidem

<sup>19</sup> Smith Adam, [https://www.age-of-the-sage.org/philosophy/adam\\_smith.html](https://www.age-of-the-sage.org/philosophy/adam_smith.html), (29.06.2021)

Praktična etička učenja počinju dominirati u 20.stoljeću. Dvadeseto stoljeće bilo je obilježeno različitim pristupima etičkom ponašanju. Bilo je to razdoblje užasnih ratova i vrijeme kada su poslovni sustavi prolazili kroz brojne društvene, tranzicijske i strukturne promjene. U 20.st. razvija se ideja da je poslovni sustav upravitelj tehnoloških, ljudskih i novčanih izvora. Ova filozofija usmjeravala je sve poslovne sustave ka stavu da je najbolje djelovati s pažnjom dobrog gospodarstva i obzirno prema okruženju. Krajem 20.st. i početkom 21.st. brzo raste društvena svijest i djelovanje manjina. Žena, raznih udruga za zaštitu potrošača i održivog razvoja. Svijet je ubrzano informatiziran i globaliziran, posebice u području kretanja, ljudi, roba, usluga i kapitala. Sve to skupa nameće nove standarde i promjene osnovnih načela kapitalističke etike koja se na početku 21.st. u teoriji i praksi prepoznaje u 4 pristupa etičkom promišljanju, a to su deskriptivna, normativna, analitička i volutaristička. Deskriptivni pristup se sastoji od proučavanja i opisivanja morala ljudi i društvenih zajednica te njihovih vjerovanja, kultura i vrednota. Normativni pristup nastoji otkritim razviti i objasniti osnovna moralna načela i vrijednosti koje nalazi u ljudskoj zajednici, pokušavajući usustaviti različite norme, pravila i vrijednosti morala danog društva. Analitički pristup obuhvaća razjašnjavanje i vrijednosno prosuđivanje valjanosti moralnih dokaza. Nastoji implementirati teorijski i normativni dio etike u poslovni i životnu praksu. Volutaristički pristup ističe da čovjek svoj moralni izbor provodi samostalno i neovisno o bilo kakvim socijalnim zakonima i društvenim normama, polazeći samo od osobnih interesa. Voluntarizam izražava ekstremni individualizam i u krajnjem ishodu vodi u amoralnost. Svi naznačeni metodološki pristupi stavljaju u središte pozornosti izučavanje moralnog odnosa čovjeka i čovjeka, čovjeka i njegova prirodnog okruženja, čovjeka i društva, itd.<sup>20</sup>

### **3.2. Teorijsko i pojmovno razmatranje poslovne etike i morala**

Poslovna etika može se opisati kao ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Poslovna etika zasebno je područje etike koje je određeno međuzavisnošću etike i biznisa odnosno moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju. Poslovna etika je nacionalna, internacionalna i globalna kao i samo poslovanje. Fokus njezina zanimanja je moralno djelovanje i ponašanje poduzetnika i menadžera unutar i izvan poslovnog subjekta. Takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema

---

<sup>20</sup> Vujić V., Ivaniš ,M., Bojić B., op.cit., str. 54.

konkurenciji, djelatnicima, dioničarima i poslovnim partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj. Poslovna etika je područje istraživanja poslovnih situacija, aktivnosti i odluka, u kojima se određuje što je ispravno, a što pogrešno. Može se opisati i kao primjena etičkih vrednota u poslovnom djelovanju, od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima, dobavljačima i drugim dionicima. Njezini etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative, a poslovna etika primjenjuje se i na ponašanje pojedinaca u nekome poslovnom subjektu i društvu u cjelini. Poslovna etika nastala je iz razmatranja odnosa između ekonomije i morala, ekonomskih postupaka i moralnih svojstava tržišnih odnosa, karakterističnih za ekonomiju u kojoj veliku važnost ima privatno vlasništvo i tržišna sloboda.<sup>21</sup>

U poslovnoj etici susreću se dva motrišta: etičko i poslovno. Etičko motrište polazi od moralnih vrijednosti, a to su: poštenje, pravda, pouzdanost, povjerenje, pravo i dužnost, svega onoga što se može označiti kao dobro ili ispravno u moralnom smislu. Poslovno motrište polazi od ekonomskih vrijednosti: korist, dobit, trošak, cijena, efikasnost i konkurencija. Mjesto susreta ta dva kriterija, moralnog kriterija i kriterija ekonomske efikasnosti, predmet je razmatranja poslovne etike. Poslovna etika nije isključivo u domeni filozofa i teologa, ona pretpostavlja uključenost poduzetnika i menadžmenta s pragmatičnim pristupom. Poslovnom etikom može se upravljati indirektno preko ponašanja osobe koja radi u poslovnom subjektu i ima jak moralni utjecaj na ponašanje djelatnika. Strateški su prioriteti svakoga poslovnog subjekta maksimizacija dobiti, proširenje tržišnog udjela i smanjenje troškova, što u pravilu jako utječe na moralne stavove dionika u poslovnom okruženju. Poslovnoj se etici danas pristupa s motrišta tri međusobno konkurentne teorije, a to su: ekonomska, sociološka i teorija ljudskih prava.<sup>22</sup>

Ekonomsku teoriju morala ili moralni kapitalizam zastupa Stephe Yung i njegovi sljedbenici, koji ističu mirenje i korištenje privatnog interesa za zajedničko dobro. Bez povjerenja, tržište neće preživjeti. Slobodno tržište razvija moralno ponašanje između kupca, prodavača i proizvođača. U tom razvoju, moralnost egzistira kao zbir tehničkih pravila kojima se upravlja djelovanje poslovnog subjekta i kao moralistička retorika koja prikriva poslovni subjekt koji isključuje moral iz svog poslovanja. Tamo gdje prevladava varanje, nepovjerenje i prekršena obećanja, tržište se smanjuje i svodi na robnu razmjenu. Samo prodavači koji steknu ugled poštenog poslovanja mogu uvećati bazu svojih kupaca. Samo oni mogu posuditi novac ili

---

<sup>21</sup> Krkač K., op.cit., 2007., str. 48.

<sup>22</sup> Banović Ž., Poslovna etika, Školska knjiga, Zagreb 2011., str. 87.

trgovati robom pod raznim uvjetima. Nemoralni ljudi s vremenom će biti istjerani s tržišta zato što ljudi ne prihvaćaju njihovo ponašanje.<sup>23</sup>

Sociološku teoriju promiči Mark Timmons, Elvio Baccarini, Peter Urlich i njihovi istomišljenici. Oni zastupaju integrativnu etiku koja se zasniva na kontekstualizmu, racionalnom konsenzusu i društvenoj odgovornosti. Njihov koncept počiva na principijelnoj individualnoj domeni i spremnosti svih aktera u gospodarstvu da svoju stratešku orijentaciju usmjerenu k uspjehu, u konfliktnom slučaju, podvrgnu uvjetima legitimnosti pravednoga suživota u državi u kojoj se osobna i poslovna etika međusobno usklađuju i nadopunjuju.<sup>24</sup>

Teoriju ljudskih prava zastupaju Miomir Matulović, Amartya Sen i mnogi drugi autori koji polaze od toga da su tržište, politika i moral nešto samostojno, ali i nešto što je u svojoj biti upućeno jedno na drugo. Amartya Sen poslovnu etiku temelji na dostojanstvu svih ljudi, iz kojeg proizlazi moderna etika uma i ideja ljudskih prava.<sup>25</sup> Sen poslovnoj etici dodaje individualnu slobodu i s njome povezane vrijednosti kao što su vlastiti interes, osobna inicijativa i samoostvarenje, što sve zajedno čini temeljni cilj ljudskog djelovanja.<sup>26</sup> Pritom, slobodu ne doživljava kao nešto što upućuje na odbijanje obveza, već je shvaća kao sposobnost za ostvarenje istih životnih šansi, što uvelike ovisi o organizacijama u kojima ljudi rade. Tako i tržištu kao instituciji pridaje osobitu važnost, ističući da tržište nije sposobno iz sebe samoga stvoriti pretpostavke za pravednost. Uspjeh tržišta se ostvaruje ovisno o kombinaciji jamstva demokratske slobode, političkih prava, obrazovanja i zdravstva, socijalnih sustava i njihovih sudionika koji posjeduju moralne vrijednosti kao što su povjerenje, pouzdanost, spremnost na suradnju, itd. Teorija ljudskih prava polazi od razine individualnih sloboda i blagostanja, kojima se pridodaje i onaj kolektivni moral koji proizlazi iz racionalnog promišljanja i racionalnog kolektivnog odlučivanja.<sup>27</sup>

Pojam moral potječe od latinske imenice *mos* koja ima potpuno isto značenje kao i helenska imenica *etos*, dakle običaj, ponašanje, vladanje. Iz toga se može zaključiti da etika i moral etimološki i semantički znače isto, iako ih ne treba poistovjećivati. Moral je određena pojava u društvenom životu, a etika je znanost o moralu kao društvenom fenomenu. Pojam morala plod

---

<sup>23</sup> Banović Ž., op.cit., 2011., str. 89.

<sup>24</sup> Ibidem, str. 93.

<sup>25</sup> Matulović M., Uvod u teoriju ljudskih prava, Zagreb, 1996., str. 169.

<sup>26</sup> Ibidem

<sup>27</sup> Matulović M., op.cit., str. 169.

je rimske kulture, a razvio se u vrijeme kada je latinska kultura uz razum kao potpuno valjan kriterij moralnosti uzela za svoje etično uporište vjeru. Izvor etike tražili su ne samo u ljudskom razumu već i u Božjoj volji. Uz filozofsku etiku, njegovali su i teološku etiku. Pod pojmom moral u svakodnevnom životu razumijemo čestitost, poštenje, vrlinu, iskrenost, pravičnost, svijest o obvezama i ljudskim dužnostima, pozitivan stav prema životu, životnu hrabrost, osjećaj dužnosti i odgovornosti, uvažavanje ljudskoga dostojanstva, pozitivan odnos prema materijalnim i duhovnim vrednotama i druge pozitivne ljudske kvalitete. Moral je bitan sastavni dio života. On određuje principe djelovanja ljudi, a ljudi kao pripadnici određene zajednice prihvaćaju te principe i podvrgavaju im se, regulirajući na taj način međuljudske odnose. Moral je konkretan oblik ljudskog djelovanja, koji proizlazi iz ljudske slobode, a normiran je određenim pisanim ili nepisanim kodeksima. Moralna pravila nisu svuda važeća, već se razlikuju i vremenski i prostorno. Za razliku od pozitivnih zakona, moralna pravila kada su prekršena ne odnose političke ili ekonomske sankcije. Kao sankcije nemoralnog ponašanja javljaju se grižnja savjest ili bojkot okoline. Pojam moral u filozofskom značenju blizak je pojmu etosa. No etika i moral nisu istoznačni pojmovi. Na strani etičara prevladava više teorija i izbor rješenja, a kod moralista se više naglašava konkretnost i moralna svijest. Moralna svijest prvi je uvjet moralnosti. Ona zahtijeva vlast nad samim sobom kako bi se odgodila akcija i omogućilo istraživanje njezinih uvjeta i posljedica. Etika propituje opravdanost djelovanja i moralnost životnih stavova prema dobrom i lošem postupanju.<sup>28</sup>

Etika je prije svega proučavanje moralnih pitanja i odluka kada je nešto ispravno naspram pogrešnog, dobro naspram lošeg, ali i mnoge nijanse sivoga u crno-bijelim pitanjima i odnosima koji egzistiraju u različitim situacijama i poslovnim događajima.

### **3.3. Upravljanje poslovnom etikom**

Današnji poslovni svijet sklon je brzim promjenama, stalnom razvoju novih proizvoda, unapređenju tehnologije te konstantnoj borbi na tržištu kako bi se stvorio dobar glas o poduzeću i stvarao uspjeh. Samo ona poduzeća koja u današnjem poslovanju i izrazito jakoj konkurenciji, uspiju uspostaviti ravnotežu između stvaranja profita i poštivanja etičkih načela, mogu se nadati opstanku na tržištu. Da bi se to postiglo, potrebno je poticati zaposlenike na

---

<sup>28</sup> Vukasović A., Etika-moral-osobnost, Školska knjiga, Zagreb, 1993., str. 20.

obavljanje zadataka vodeći se etičkim načelima na svim odjelima u poduzeću. Upravljanje poslovnom etikom poduzeća sastoji se od:<sup>29</sup>

- **Vrijednosti poduzeća** – koje su vezane za ciljeve, stavove, uvjerenja i vrijednosti unutar poduzeća. One određuju smjer djelovanja u kojem će poduzeće poslovati.
- **Etički kodeks** – pravila ponašanja koja se temelje na vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog ponašanja u poslovanju poduzeća, odnosno poduzeća donose kodeks kako bi definirala pravila kojima želi usmjeravati ponašanje pojedinca ili grupe. Etički kodeks bi trebalo imati svako poduzeće.
- **Linije izvještavanja i savjetovanja** – njihova zadaća je otkrivanje etičkih problema te pružanje pomoći u prikupljanju i korištenju informacija potrebnih za upravljanje poslovnom etikom u poduzećima. Informacijska tehnologija također pomaže u poboljšavanju komunikacije unutar poduzeća razvojem sustava elektroničkog komuniciranja.
- **Etički menadžeri, zaposlenici i odbori** – provode poslove vezane uz poslovnu etiku. Njihov je cilj osigurati provođenje etičkih vrijednosti i načela na sve zaposlene u poduzeću.
- **Etički konzultanti** – najčešće nude svoje savjete vezane za poslovnu etiku unutar novih poduzeća.
- **Etička edukacija i trening** – pomaže u obuhvaćanju pojedinaca ili grupe o primjeni načela poslovne etike. Cilj treninga je zapravo poticanje svijesti i promišljanja o poslovnoj etici, te svakako poticanje zaposlenih na prijavu bilo kakvog neetičnog ponašanja.
- **Izvještavanje, računovodstvo, revizija** – načini na koje se provodi kontrola poslovanja u poduzećima te mjerenje učinka koji upravljanje poslovnom etikom ima na cjelokupno poslovanje.

---

<sup>29</sup> Aleksic A., Poslovna etika, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 46.

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

Danas živimo u globalnom svijetu koji pred nas stavlja mnoge izazove. Temelji etike u ozbiljnoj su krizi. Kriza morala javlja se na svim razinama i u svim strukturama društva pa tako govorimo o krizi općeg, profesionalnog i poslovnog morala. Kantova filozofska pitanja su: Što trebam znati? Što trebam činiti? Čemu se mogu nadati? Pokušavaju odgovoriti na filozofsko pitanje što je čovjek kao moralno biće.

Sva ta pitanja oblikuju poslovnu etiku u kojoj se kao subjekti pojavljuju pojedinac, pravna osoba, poslovna kultura i procesi rada.

- **Pojedinac** – kao fizička osoba subjekt je poslovne etike jer njegov identitet proizlazi iz odnosa s drugim ljudima. On se vodi snagom vjere, snagom razuma, socijalnom etikom i naukom Crkve te njezinim poimanjem čovjeka koji ostvaruje koristi tako da ne povrijedi svoje bližnje, da ne nanosi štetu drugima oko sebe i da se uvijek ponaša moralno.
- **Pravna osoba** – odnosno trgovačko društvo ili ustanova, također je subjekt poslovne etike. Pravna osoba bavi se dopuštenom djelatnošću i nudi tržištu proizvode i usluge pod određenim unaprijed dogovorenim uvjetima. Pritom pravna osoba u svoje poslovanje implementira etičke norme i odgovara djelatnicima, vlasnicima, kupcima i dobavljačima te svome prirodnom i društvenom okruženju u cjelini.
- **Poslovna kultura i procesi rada** – kao subjekt poslovne etike čine pojedinci, predmeti, sredstva i uvjeti za rad te postupci i poslovi koji su regulirani raznim zakonima i internim aktima. Svaki djelatnik posebno i svi djelatnici zajedno snose profesionalnu moralnu odgovornost za ostvarivanje ciljeva i svrhu pravne osobe. Riječ je o procesnoj timskoj etici kao zbroju osobnih i kolektivnih ciljeva i misija unutar određene poslovne djelatnosti.
- **Okruženje** – kao subjekt etike čini priroda, zatim regionalna i lokalna samouprava, odnosno svi pojedinci, pravne osobe i njihovi procesi rada te drugi subjekti koji su odgovorni društvu u cjelini. Jednako tako, samo je društvo moralno odgovorno svakoj fizičkoj i pravnoj osobi.<sup>30</sup>

Sva četiri naznačena subjekta oblikuju poslovnu etiku i odgovorni su pojedinačno skupno svakome poslovnom subjektu i društvu u cjelini. Poslovna etika određuje što je u poslovanju

---

<sup>30</sup> Grbac J., Etičke dvojbe hrvatskog društva, Zagreb, 2009., str. 27.

dobro i etično sa stajališta poslovnog morala, a što je loše i neetično, posebno u području: etičkog ponašanja pojedinca i pravnih osoba, očekivanju društva i njegovih dionika, društvene odgovornosti, poštenog nadmetanja i oglašavanja te javnog informiranja i korektnih partnerskih odnosa. Kao objekti poslovne etike prepoznaju se primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne poslovne djelatnosti koje su posebnim zakonima dopuštene i u poslovnim odnosima posebno regulirane. U poslovanju se, uz profit, treba sagledavati i interes šire ljudske zajednice uključujući zaposlene, potrošače, dobavljače, druge poslovne sustave i globalnu javnost. Radi toga se u svakom ljudskom djelovanju treba pridržavati temeljnih etičkih načela kao što su:<sup>31</sup>

- sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima,
- zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja,
- održivo i društveno odgovorno poslovanje,
- društvena solidarnost i pravednost,
- poštenje i transparentnost u poslovnim odnosima,
- profesionalnost i participativno upravljanje u vođenju poslovanja,
- ravnopravan tretman i sinergija interesa svih sudionika,
- odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem te
- svatko ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost.

Etička perspektiva zagovara ponašanje koje svuda i uvijek primjenjuje naznačena etička načela ili ima i više standarde ponašanja od onih koji su propisani pravnom normom - zakonom. Praktična etika dijeli se na osobnu, zakonsku, društvenu i poslovnu etiku.

**Osobna etika** – po svojoj je prirodi neobvezna, ali može imati značajan utjecaj na provedbu zakonski važećih etičkih normi. Rezultat je pojedinačnih uvjerenja i svjetonazora, kućnog odgoja, kulture i osobnih stavova koji iz tog proizlaze.<sup>32</sup> Čovjek je postao slabo biće koje se teško može staviti u etičke kodekse i koji ih poput nekih okova odbacuje djelujući mimo njih, što se onda kao slabost prepoznaje na svim društvenim i gospodarskim razinama. Suvremeno poslovanje od pojedinca traži tolerantnost, neograničenost, spremnost na suradnju i susretljivost, solidarnost, objektivnost. Etičko poslovanje od pojedinca zahtijeva poslovanje koje će pridonijeti društvu u cjelini. U središte promišljanja stavlja se čovjekova potreba za uspostavljanjem nove svjetske etike kao minimalnoga vrijednosnog konsenzusa, odnosno

---

<sup>31</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B., op.cit., str. 46.

<sup>32</sup> Bebek B., Kolumbić A., Poslovna etika, Zagreb, 2005., str. 89.



minimuma zajedničkih humanih vrijednosti, temeljnih etičkih principa i mjerila etičkih izbora. Model etike koji može dati odgovor na izazove globalizacije.

**Zakonska etika** – svojim normama i standardima predstavlja okvir osobnoj etici. U idealno uređenoj državi ono što je zakonom propisano trebalo bi biti i etično, no često zakone propisuju stranke koje su na vlasti ili njihova povjerenstva koja su specijalno osnovana kako bi donijela normu ili standard, a koja čine pojedinci među kojima dolazi do animoziteta u pogledu općih, pojedinačnih i specifičnih interesa. Postoje četiri načela istinitog mišljenja a to su zakon identiteta, zakon proturječnosti, zakon isključenja trećeg te zakon dovoljnog razloga. Poslovna etika je dio opće i praktične etike koja ne sputava niti dopušta da se u poslovnim odnosima radi ono što nije dopušteno. Odražava etičke izbore koje čine dionici u realizaciji određenih poslova i proučava primjenu osobnih normi u odnosima među poduzetnicima, menadžerima, poslovnim subjektima, zaposlenicima i međusobno svih njih zajedno s okruženjem. Nameće se sve veća potreba i interes svih struktura društva za etičkim poslovanjem i sprječavanjem većih katastrofa. U poslovnu etiku, uz osobnu iz koje proizlazi, spadaju radna i profesionalna etika. Radna etika je osobina, stavova i postupaka koji se odnose na određeni proces rada. Svaka osoba radom osigurava ekonomsku sigurnost i nezavisnost, izgrađuje osobni status i identitet te ostvaruje svoje životne i radne ciljeve. Velik dio života pojedinac potroši u obavljanju raznih poslova i zadataka koji su propisani i regulirani internim i eksternim aktima te etičkim i moralnim načelima. Osobu koja posjeduje radnu etiku karakterizira odgovoran odnos prema radu, kao i uvjerenje da je rad sam po sebi dobar za razvoj pojedinca i obuhvaća njegovu odanost i odgovornost prema radu. Ako se djelatnik identificira s poslom i iz njega crpi zadovoljstvo i ponos, to je kvalitetna i sretna osoba. Iako se radna etika u većin kultura i poslovnih subjekata razlikuje, posvuda je sastavni dio života svake osobe. Refleksira se i na važnost koju pojedinac daje radu. Jaka radna etika veže se uz veću dobit, inicijativu, radni doprinos i produktivnost, potrebu za ostvarenjem trajnih vrednota i činjenje dobra. Svi ti čimbenici, uz fizičko i mentalno zdravlje, u izravnoj su vezi s radnim zadovoljstvom na koje, uz plaću i naknadu utječu radni uvjeti, međuljudski odnosi, mogućnost napredovanja i drugi elementi. Za radnu etiku vrlo su važne sljedeće temeljne vrednote te eksterni i interni odnosi poslodavca i posloprimca.

Temeljne vrednote obuhvaćaju: <sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Bebek B., Kolumbić A., op.cit., str. 89.

- **očekivanja poslodavca** – predanost zaposlenih ciljevima poslodavca, lojalnost, poštenje
- **dužnosti i obveze posloprimca** – obavljanje profesionalnih dužnosti s dužnom pažnjom, učinkovito i najbolje moguće
- **kulturu ponašanja i uzajamnu suradnju** – zaposleni se moraju jedni prema drugima ponašati uljudno i s poštovanjem, u skladu s pravilima i načelima etičkog kodeksa
- **jasne poslove i zadatke** – nadređeni menadžeri moraju djelatnicima davati jasne poslove i zadatke te iskrene i konstruktivne primjedbe bez predrasuda, favoriziranja ili skrivenih motiva glede načina obavljanja posla.

Eksterni odnosi obuhvaćaju:<sup>34</sup>

- vanjske dopunkse aktivnosti,
- dobrovoljni rad i rad za zajednicu,
- predavanja i istraživanja,
- političke aktivnosti,
- način postupanja u posebnim situacijama.

Interni odnosi obuhvaćaju:<sup>35</sup>

- temeljna načela,
- povjerljivost,
- ponašanje prema podređenima i nadređenima,
- dostojanstvo na poslu.

Profesionalna etika je skup pravila o ponašanju pripadnika pojedine profesije. Odnosi se na standarde, pravila i postupke koje nameću pojedine profesije i njihov kodeks ponašanja prema suradnicima, kupcima, drugim dionicima i društvenim subjektima. U svim društvima priroda posla mijenja se brzo, a značenje koje se daje profesionalnoj etici i zadovoljstvu radom je u porastu. Profesionalna etika određuje ulogu rada u društvu i reflektira se i na profesionalni uspjeh i ugled koji pojedinac daje radu. Profesija je djelatnost za koju osoba ima stručnu spremu, odnosno određena znanja i sposobnosti. To je i zanimanje osobe koja se bavi nekim

---

<sup>34</sup> Ibidem, str. 93.

<sup>35</sup> Ibidem., str. 95.

strunim specijalističkim poslom kao stalnom profesijom koja traži specijalističko znanje i njegovo permanentno inoviranje.<sup>36</sup>

Davanje svoga maksimuma pretpostavlja postavljanje osobnih ciljeva i visokih etičkih standarda te ponašanje u skladu s njima. U svakom se poslu može dati vlastiti maksimum, čak i dok se odmaramo ili družimo, što su također osnovne aktivnosti, sve dok smo dosljedni standardima koji smo sami postavili. Biti bolji od drugih zahtijeva upornost i naporan rad. Nema brzog i lakog načina, nema tajni i nema magične formule za uspjeh.

#### **4. UVOĐENJE POSLOVNE ETIKE U POSLOVANJE PODUZEĆA**

---

<sup>36</sup> Vujić V., Ivaniš M., Bojić B., op.cit., str. 69.

Uvođenje etike u poslovanje poduzeća postaje vrlo važna zadaća menadžmenta. Menadžeri sve više shvaćaju kako etično poslovanje u njihovim poduzećima donosi mnogo prednosti.

Za uvođenje i upravljanje etike u poduzeće potreban je osmišljen i sustavan proces za koji je potrebno ispuniti niz uvjeta. Neki od uvjeta su:<sup>37</sup>

- shvaćanje etike i njezina kompleksnost,
- jasno utvrđivanje temeljnih vrijednosti te oblika ponašanja koja se žele i očekuju od zaposlenika,
- razvijanje svijesti i senzibilitet za etičke probleme,
- utvrđivanje i uspostavljanje etičkog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnom etikom ,
- stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičkog ponašanja,
- uključivanje etičkih kriterija u donošenje i analizu svih odluka, postupaka i politika,
- razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema,
- dosljednost i vidljivost etičkog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan pristup poslovnoj etici,
- formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta,
- povezivanje upravljanja etikom sa drugim aktivnostima i zadaćama menadžera
- formiranje međufunkcijskih timova za razvoj i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom
- uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom.

Danas, menadžeri su sve svjesniji kako je etika u poslovanju neizostavna. Sukladno činjenici kako etičko poslovanje donosi konkurentskoj prednosti poduzeća, daje moralan smjer kretanja, menadžeri su svjesniji kako se etika i etično poslovanje višestruko isplati. Željela bih napomenuti kako se stvaranje dobrog imidža, ostvarivanje rasta i važnost zaposlenika ujedno i snižavanje troškova etičnih propusta može ostvariti kroz etično poslovanje i uvođenje etički programa u poduzeća.

---

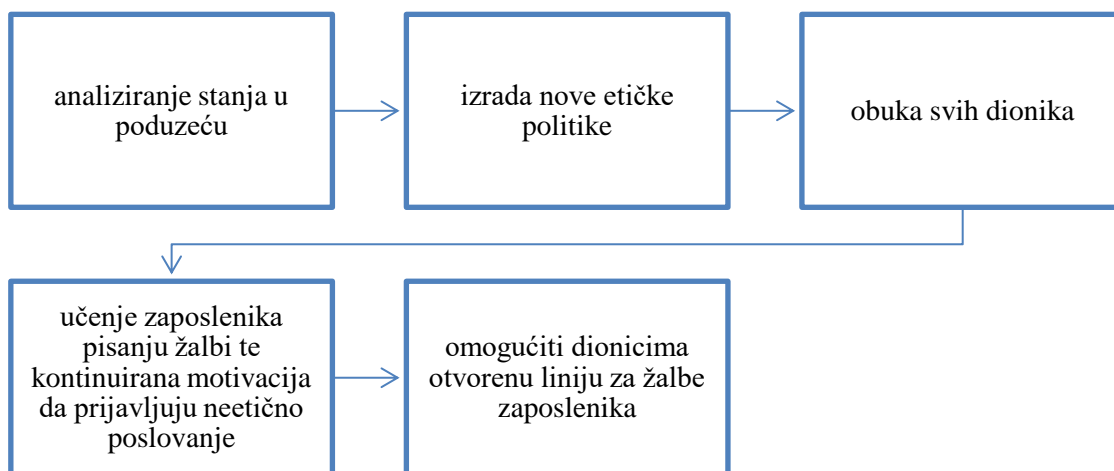
<sup>37</sup> Sikavica, P.; Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 127.

Shodno navedenom kako bi se poboljšala etička klima pojedinog poduzeća, voditelji poduzimaju slijedeće mjere:<sup>38</sup>

- uvođenje etičkog kodeksa
- kontinuirani etički treninzi - formiranje etičkih struktura
- vođenje prema primjerima dobrih praksa.

Kako bi se uopće poslovna etika mogla uspješno implementirati u pojedinu organizaciju potrebno je postepeno razviti svijest svih pojedinaca koji ju čine. Kako bi se upravo postigla svijesti o važnosti etičkog djelovanja kod zaposlenika, potrebno je da poduzeća implementiraju etičke programe i treninge.

### Slika 2: Definiranje etičkih programa i procedura u organizaciji



Izvor: samostalna obrada autora prema Judge, P.C., Sager. I., Ethics for Hire, Business Week, 1996.

<sup>38</sup> Buble, M., op.cit., str. 66.

Potrebno je napomenuti kako se procedura definiranja etičkih programa i kodeksa u poduzeća koja još nemaju integriranu poslovnu etiku ili poduzeća kojima je imidž ugrožen sastoji od pet koraka:<sup>39</sup>

- prvi korak obuhvaća analiziranje stanja u poduzeću i pripremu izlaganje izvještaja. Kako bi se navedeno uspješno napravilo potrebno je unajmiti nezavisnog stručnjaka,
- nakon napravljene analize stanja poduzeća potrebno je izraditi potpuno novu etičku politiku koja mora postati obvezujuća kako za sve zaposlenike tako i za voditelje odjela, članove Uprave, te izvršne direktore,
- nakon uspostave novog etičkog programa, kako bi se shvatila njegova važnost i namjera, potrebno je obučiti i upoznati sve uključene dionike,
- osim navedenog potrebno je naučiti zaposlenike kako podnijeti žalbu te ih kontinuirano ohrabrivati da prijavljuju neetično poslovanje
- omogućiti dionicima otvorenu liniju za žalbe zaposlenika te zaposliti službenika za etiku s punim radnim vremenom, koji će biti zadužen za nadgledanje svih podnijetih žalbi. Osim nadgledanja zaprimljenih žalbi, isti će provoditi kontinuirane obuke iz etike i osuvremenjivati etičku politiku poduzeća.

Da bi se upravljalo poslovnom etikom nekog poduzeća, menadžment zahtjeva razvoj niza organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa koji su usmjereni prema osiguranju etičnog ponašanja menadžmenta i svih zaposlenika unutar poduzeća. Moderni menadžeri shvaćaju da etičko poslovanje donosi prednosti u poduzeće, daje moralan smjer poduzeću, te se etika i etično poslovanje isplate. Neki od tih učinaka prikazani su na sljedećoj slici.

---

<sup>39</sup> Judge, P.C., Sager. I., Ethics for Hire, Business Week, 1996.

### Slika 3: Učinci etičnog poslovanja i etičkih programa



Izvor: samostalna obrada autora prema Sikavica, P.; Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki Vokić, N., *Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb, Školska knjiga, 2008.

Nadalje, neke od prednosti su i:<sup>40</sup>

- osnažen ugled i goodwill,
- smanjeni rizici,
- smanjeni troškovi,
- zaštita od neetičnih zaposlenika i agenata,
- bolji rezultati, produktivnost i konkurentan položaj,
- bolji pristup kapitalu, zajmovima i stranim investicijama,
- unaprijeđen profit i održivi dugoročni rast,
- povećan međunarodni ugled.

<sup>40</sup> Vig S., „Developing ethical organisation: values, implementation and governance“, U: *Economic and Social Development, 6 th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3 rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity* “ (ur. Jadranka Bendekovic, Marina Klacmer Calopa, Davor Filipovic). Viena, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, str. 681 – 689., 2014.

## 5. DRUŠTVENA ODGOVORNOST PODUZEĆA

Društvena odgovornost poduzeća je novi pojam koji se pojavljuje 1960-ih godina, a u današnjem poslovanju ima sve veći opseg. To je zapravo koncept na osnovu kojeg poduzeće rješava pitanja vezana za cjelokupno društvo kroz svoje poslovanje. Drugim riječima, to je način na koji poduzeće mora poslovati u skladu s etičnim vrijednostima i načelima, donijeti odluke i poduzimati određene radnje kako bi se doprinjelo zajedničkim interesima zaposlenika i zajednice.

Društvena odgovornost poduzeća ogleda se kroz mjere zaštite okoliša, zaštite potrošača, organiziranja raznih humanitarnih akcija, razvoja ljudskih kapaciteta, jednaka prava i mogućnosti svim zaposlenicima, ulaganje u obrazovanje, mogućnost napretka i brojne druge mjere s ciljem odgovornosti prema društvu i poduzeću. Društveno odgovorno poslovanje je zapravo termin kojeg poduzeća koriste u svom poslovanju kako bi ostavili pozitivan dojam u zajednici i u kojoj se nalaze, na zaposlenike u poduzeću te poslovne partnere, dobavljače i ostale suradnike s kojim ostvaruju poslovni odnos.<sup>41</sup>

### 5.1. Modeli društveno odgovornog poslovanja

Ono što predstavlja problem po pitanju društvene odgovornosti poslovanja je dilema treba li se poduzeće više posvetiti stvaranju profita za svoje vlasnike ili mu cilj treba bit usmjeren istovremeno na zadovoljavanje ekonomskih i socijalnih ciljeva cjelokupnog društva.

Postoje dva modela društveno odgovornog poslovanja:<sup>42</sup>

**Stockholder model** – klasičan je model. U ovom se modelu podrazumijeva društvena odgovornost menadžera koja se najbolje ispunjava ako se vodi računa o finansijskim interesima dioničara. Poduzeća koja se vodi ovim modelom imaju samo jednu zadaću, a to je stvaranje profita za svoje vlasnike. Ovakva poduzeća se protive društvenoj odgovornosti jer smatraju se da je povećanje dobiti jedina društvena odgovornost menadžera u poduzeću.

**Stakeholder model** – socioekonomski model, a to znači da poduzeće ima više ciljeva, a poslovanje se odnosi na cijelo društvo. U užem smislu, to su zaposlenici, kupci, dioničari,

---

<sup>41</sup> Aleksic A., op.cit., str. 426.

<sup>42</sup> Buble M., op.cit., str. 74-75.



dobavljači o kojima ovisi opstanak poduzeća, dok su u širem smislu to grupe pojedinaca koje utječu na poduzeće. Smatra se da je poduzeće društveno odgovorno ako vodi računa o interesima različitih utjecajnih grupa. Ovakav model je bolji i za poduzeće i za pojedinca, potiče svijest menadžera i zaposlenika u poduzeću kako uspjeh njihovog poduzeća ne ovisi samo o stvaranju profita, već o uvažavanju potreba i interesa utjecajnih grupa, odnosno stakeholdera.

## **5.2. Hijerarhija društvene odgovornosti poduzeća**

Društvena odgovornost poduzeća zapravo se sastoji od 4 razine gdje se u najnižoj nalazi ekonomska odgovornost za stvaranje profita, zatim zakonska odgovornost, pa etička odgovornost te u samom vrhu diskrecijska odgovornost. Ekonomska odgovornost je prva razina poduzeća i temeljna ekonomska jedinica društva, a cilj je stvoriti proizvode i usluge za cjelokupno društvo te povećanje profita za vlasnike i dioničare. Zakonska odgovornost društva temelji se na pravilima, propisima i zakonima koje treba poštovati prilikom poslovanja, a donose ga nadležna tijela. Poduzeća ispunjavaju ekonomske ciljeve u skladu sa zakonom, dok ona koje to ne čine trebaju biti kažnjena. Etička odgovornost se odnosi na pošteno i pravedno ponašanje pojedinca sukladno etičkim načelima. Kako bi se potaklo etično ponašanje u poduzećima, zaposlenici trebaju biti upoznati s tim pojmom, a to u većini slučajeva najbolje prikazuje etički kodeks. Neetično ponašanje nastaje kada se donose odluke koje štete zaposlenicima, društvu i poduzeću. U slučaju primjećivanja neetičnog ponašanja, iznimno je važno prijaviti ga nadležnim tijelima kako bi se to što prije spriječilo. Diskrecijska odgovornost predstavlja dobrovoljni doprinos i poduzeću i zajednici ne očekujući povrat. Ona je zapravo najviši kriterij socijalne odgovornosti.<sup>43</sup>

## **5.3. Društvena odgovornost poduzetnika/ce**

Koncept društveno ili socijalno odgovornih tvrtki ima širok spektar značenja, prijevoda i definicija. Za većinu tvrtki to je relativno nov koncept koji nadilazi područja upravljanja zaposlenicima, etike na radnome mjestu te odnosa između pojedinih industrija. Vrlo se često prema konceptu društvene odgovornosti odnosimo kao prema široj ulozi tvrtke. Neke su tvrtke

---

<sup>43</sup> Buble M., op.cit., str. 77.

još od 70ih godina uključene u ideju te šire društvene odgovornosti, ali ih je većina koje su nove u tome

Društvena odgovornost poduzetnika nije samo uredno plaćanje poreza, uredno prijavljivanje zaposlenika, njegovanje dobrih odnosa s kupcima, dobavljačima, posrednicima, u uređenome društvu se to podrazumijeva. Društvena odgovornost poduzetnika je sve ono što kao poduzetnik/ca dobrovoljno radimo i pokazujemo da nam je stalo do naših zaposlenika, marginaliziranih skupina ljudi, mladih, okoliša, sredine, lokalne zajednice u kojoj djelujemo, svega što nas okružuje. Različiti su razlozi o uključivanju komponente društvene odgovornosti. Kod nekih tvrtki inspiracija i posvećenost ideji potječe od: poduzetnika koji su tvrtku osnovali ili od vodstva koje se kasnije pridružilo, kao rezultat zabrinutosti hoće li dobiti dozvolu za rad od svojih dioničara ili lokalne zajednice koje se njihovo poslovanje tiče te iz zaključaka dobivenih na temelju strateške analize poslovne okoline.<sup>44</sup>

Društveno odgovorne tvrtke moguće je grupirati u tri grupe:<sup>45</sup>

- dimenzija društvene odgovornosti je sustavno prihvaćena i usađena u koncepciju i praksu u radnoj sredini, pružanjem jednakih mogućnosti, neprestanog učenja, zdravstvenih i sigurnosnih standarda te politike zaštite okoliša.
- Nedavno prihvaćeno uvođenje koncepta društvene odgovornosti uslijed vanjskih pritisaka na tvrtku, industriju, djelatnost ili na konkurenciju. Mogu potjecati iz domicilne zemlje ili iz zemalja u razvoju.
- Propitujući svoj poslovni model i radeći na strateškim promjenama, neke su se tvrtke odlučile na preusmjeravanje svog temeljnog businessa i seljenje poslovnih aktivnosti u domenu javno – privatnog partnerstva. Koncept društvene odgovornosti postaje dio ukupnog poslovnog koncepta, ali i model za sebe.

Program i sadržaj društvene odgovornosti poslovnih organizacija prilično su izmiješani. U svakom slučaju, uključenost vrha tvrtke neprekidno raste, a kao pokretači pojedinih aktivnosti javljaju se :<sup>46</sup>

- vladine i javne ustanove/institucije,
- upravljanje ljudskim potencijalima,

---

<sup>44</sup> Krkač K., op.cit., str. 123.

<sup>45</sup> Ibidem, str. 130.

<sup>46</sup> Aleksić A., op.cit., str. 426.

- državne, županijske i lokalne uprave,
- posebne poslovne jedinice,
- odjeli strategije i planiranja.

## 5.4. Definiranje politike društvene odgovornosti

U procesu generiranja poslovne politike tvrtkama je najvažnije definirati misiju iz koje će biti jasna i njihova šita društvena odgovornost. Najučinkovitije je u misiju poduzeća ugraditi različite elemente društvene odgovornosti poduzeća kao dio poslovne svrhe tvrtke te prijedloge određenih vrijednosti na tržištu. Za mnoge tvrtke ovo je još uvijek eksperimentalno područje, jer se još uvijek muče s definicijom osnovnih ciljeva tvrtke te izbjegavanjem neželjenih posljedica koje bi forsiranje ovakvih poslovnih ciljeva moglo izazvati. Područja na koja društveno odgovorno poduzeće može djelovati jesu: zdravlje/zdravlje, sigurnost, ljudska prava, poslovna etika i ostalo. Kod definiranja društvene odgovornosti unutar tvrtke, potrebno je voditi računa o :<sup>47</sup>

- grupama koje su uključene (dioničari, vlasnici, zaposlenici)
- ključnim pitanjima i tematskim izazovima ( najviše ovisi o djelatnosti poduzeća )
- poslovnim funkcijama

Odabir se najčešće vrši temeljem rezultata analize interesa dioničara, zaposlenika i dionika. Također, poduzeća traže načine uspostavljanja ravnoteže između potrebe da istaknu način na koji provode svoju društvenu odgovornost i moguće kontraproduktivnosti prevelikog isticanja istoga. Odabir područja društvene odgovornosti u sklopu kojega ćemo djelovati, najčešće kreće od zakona i regulativa. Možemo mu pristupiti s ciljem minimiziranja izlaganja riziku ili optimiziranja koristi od društvenog utjecaja i utjecaja na okoliš. Možemo mu pristupiti i ponovnim promišljanjem cjelovitog poslovnog modela tvrtke i tako otkriti najprihvatljivija područja društveno odgovornog djelovanja. Neke od najčešćih strategija provođenja društvene odgovornosti kampanje za buđenje svijesti su : definiranje ciljeva, standarda i načina internog mjerenja izvedbi te bilježenje kulturoloških promjena u upravljanju ljudskim potencijalima.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Krkač K., op.cit.str. 165.

<sup>48</sup> Ibidem, str. 176.

Ključna pitanja koja se postavljaju pri definiranju društvene odgovornosti poduzeća su :<sup>49</sup>

- kakvi su odnosi na radnom mjestu?
- postoji li etički kodeks?
- jesmo li uključili komponentu zaštite okoliša?
- kolika je uključenost zajednice?
- ima li to što radimo utjecaja na zdravlje i sigurnost?
- poštujemo li različitost i pravo na različitost?
- utječemo li na razvoj lokalne ekonomije?

Društvena odgovornost ili DOP jedan je od najvažnijih čimbenika u uspostavljanju javnog imidža i ugleda vaše tvrtke. Posljednjih godina društveno odgovorno poslovanje postalo je pomalo modna riječ, jer korporativni odnosi s neprofitnim naporima postaju sve važniji u očima javnosti. Društvena odgovornost donosi vidljivost, prepoznatljivost, besplatnu reklamu, veći interes drugih za razmatranje partnerskog odnosa. Pokazivanje društvene odgovornosti nije samo dobar način da poduzetnik/ca doprinese promjenama u željenom smjeru, nego je i način da se predstavi kao osoba kojoj je stalo do sredine u kojoj djeluje, a i do ljudi u vlastitoj organizaciji. Osim toga, to je i besplatni marketing s neviđenim sinergijskim učincima, ali i dobar osjećaj da činimo nešto dobro.

---

<sup>49</sup> Ibidem, str. 178.

## 6. PROVEDBA POSLOVNE ETIKE NA PRIMJERU VALAMAR RIVIERE D.D.

Valamar Riviera je vodeća hrvatska turistička kompanija koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima u poznatim turističkim destinacijama; u Istri, na otocima Krku, Rabu i Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku te u Obertauernu u Austriji. U 36 hotela i ljetovališta i 15 kamping ljetovališta Valamar može smjestiti oko 58.000 gostiju dnevno s ciljem pružanja savršenog odmora i autentičnog doživljaja za svakog pojedinog gosta.<sup>50</sup> Strategija kompanije počiva na načelu da su ulaganja u turističku ponudu visoke dodane vrijednosti, razvoj talenata, inovativne usluge i razvoj destinacije glavni pokretači rasta i razvoja. Stoga je Valamar odgovoran i poželjan poslodavac te jedan od najvećih investitora u turizam u Hrvatskoj i regiji. Valamar je lider u inovativnom upravljanju odmorišnim turizmom i partner destinacijama koji kroz odgovorno i održivo turističko poslovanje stvara novu vrijednost za goste, djelatnike, dioničare i lokalnu zajednicu.

**Slika 4: Rasprostranjenost Valamar Riviere**



Izvor: Valamar Riviera, dostupno na <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/portfelj/>, (02.07.2021)

<sup>50</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviere d.d. za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

## 6.1. Osnovni podaci o poduzeću

Današnja Valamar Riviera d.d. svoje korijene vuče još od prvih početaka turizma u gradu Poreču, točnije još od 1895. godine<sup>51</sup> kada je otvoreno prvo javno kupalište na otoku sv. Nikola, Bagno Parentino. Nakon kupališta, 1910. godine otvoren je i hotel Riviera po kojem je i tvrtka dobila ime. Sam početak kompanije započeo je 1953. godine kada je osnovana Rivijera Poreč, prethodnica današnje Valamar Riviere, sa ciljem da upravlja hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola. To je bio jedan od početaka organiziranog turizma u Hrvatskoj. Zatim je od 1965. do 1990. godine uslijedio dinamičan rast turističkih aktivnosti te intenzivna izgradnja objekata. Izgrađeni su hoteli Luna, Neptun, Kristal, Rubin, Diamant, Zagreb, Pical i Fortuna na otoku Sv. Nikola te kampovi Lanterna i Solaris. Od 1990. do 2000. godine dolazi do privatizacije i osnivanja Dom fonda, najvećeg privatizacijsko-investicijskog fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj<sup>52</sup>.

**Slika 5: Hotel Kristal nekad**



Izvor: Valamar Riviera d.d., dostupno na <https://valamar-riviera.com/media/34693/hotel-kristal.jpg?anchor=center&mode=crop&width=680&height=390&rnd=131218026490000000>, (02.07.2021)

---

<sup>51</sup> Povijest Valamar Riviere, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (02.07.2021)

<sup>52</sup> Ibidem

Od 2000. godine glavni cilj Valamar Riviere je ulaganje u unapređenje kvalitete objekata i usluga te se uvode prve marke za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Od 2010. godine Zlatni otok d.d., Rabac d.d. te Dubrovnik Babin Kuk d.d. pripajaju se kompaniji Riviera Adria d.d. koja potom integrira Valamar grupu d.d. i Valamar Adria holding d.d.<sup>53</sup> Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te je u prosincu 2014. uvrštena na službeno tržište Zagrebačke burze. Period od 2015. do danas predstavlja fazu najvećeg rasta i akvizicija u Valamar Rivieri. Najveći rast su donijela ulaganja u Premium usluge i objekte 4\*/5\* te preuzimanje i pripajanje Hotela Baška d.d. i Imperial d.d.

### **Slika 6: Valamar Isabella Island Resort, Poreč**



Izvor: Valamar Isabella Island Resort Poreč, dostupno na <https://www.valamar.com/CmsMedia/Objekti/Porec/ValamarIsabellaResort/V3/overview/valamar-collection-isabella-airview2-overview-XL.jpg>, (02.07.2021)

Nadalje, krajem 2016. godine Valamar Riviera ostvarila je strateško partnerstvo s AZ mirovinskim fondom kroz uspješno preuzimanje društva Imperial d.d., Valamar Riviera stekla je 54,71 % temeljnog kapitala društva Imperial d.d., a AZ fond je stekao 34,22 % Camping Resort Krk 5\* postao je prvi kamp s pet zvjezdica u Hrvatskoj.<sup>54</sup>

Zatim, u razdoblju od 2018. i 2019. godine otvoren je Istra Premium Camping Resort s pet zvjezdica. To je prvi veliki kamp s pet zvjezdica koji je otvoren u Istri. U istom razdoblju

---

<sup>53</sup> Povijest Valamar Riviere, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (02.07.2021)

<sup>54</sup> Ibidem

otvoren je Valamar Collection Marea Suites 5\* s kojim je proširena ponuda premium obiteljskog odmora u Poreču. Isto tako, Hoteli Makarska pripojili su se rapskom Imperialu čime je nastala Imperial Riviera d.d. s ciljem daljnjeg širenja turističkog poslovanja u Hrvatskoj.

U 2020. godini zbog epidemije COVID 19 virusa radovi na Valamar Pinea Collection Resortu u Poreču i ostali projekti ulaganja privremeno su obustavljeni na razdoblje od 12 do 24 mjeseci. Također, u 2020. godini Valamar je osvojio veliku nagradu Indeksa društveno odgovornog poslovanja.<sup>55</sup>

### 6.1.1. Proizvodna djelatnost

Valamar Riviera d.d. hrvatska je tvrtka koja se bavi osnovnom poslovnom djelatnošću pružanja smještaja u hotelima, odmaralištima i kampovima, pripreme hrane i ugostiteljskih usluga te pripreme i posluživanja pića. Segmenti tvrtke su hoteli i apartmani, kampiranje i ostali poslovni segmenti; od čega ključni prihod dolazi iz segmenta hotela i apartmana. Vodi portfelj hotela i apartmana u Poreču, Rapcu, na otoku Krku, Rabu, Hvaru, Braču, Makarskoj i Dubrovniku. Valamar Riviera d.d., također nudi i sadržaje za kampiranje koji čine njezin sekundarni izvor prihoda. Glavne marke organizacije su Valamar All you can holiday, Valamar Collection, Valamar Hotels & Resorts, [PLACES] by Valamar, Sunny by Valamar te Camping Adriatic by Valamar.<sup>56</sup>

**Tablica 1: Brendovi Valamar Riviere d.d.**

Brend	Smještajne jedinice	Destinacije
Valamar Collection	1 261	Otok Rab, Dubrovnik, Poreč, Rabac
Valamar Hotels & Resorts	4 055	Poreč, Rabac, Otok Krk, Dubrovnik, Makarska, Austrija

<sup>55</sup> Povijest Valamar Riviere, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (02.07.2021)

<sup>56</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviere d.d. za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)



Sunny by Valamar	3 571	Poreč, Rabac, Otok Krk, Otok Rab, Dubrovnik, Makarska, Otok Hvar
Brand partnerstva	372	Rabac
<b>Ukupno (hoteli i ljetovališta)</b>	<b>9 259</b>	<b>42,4 %</b>
Camping Adriatic by Valamar - Premium Resorts	5 350	Poreč, Otok Krk, Otok Rab
Camping Adriatic by Valamar – Resorts	4 558	Poreč, Rabac, Otok Krk, Otok Rab
Camping Adriatic by Valamar – Sunny	1 660	Rabac, Poreč, Pula, Otok Krk, Dubrovnik
<b>Ukupno (kamping ljetovališta)</b>	<b>11 568</b>	<b>52,7 %</b>
<b>Ukupno Valamar Riviera</b>	<b>21 848</b>	<b>100 %</b>
<b>Valamar Riviera - Non Commercial</b>	<b>1 021</b>	<b>4,9 %</b>
<b>Valamar Riviera – Commercial</b>	<b>20 827</b>	<b>95,1 %</b>

Izvor: samostalna obrada autora prema Valamar Riviera d.d., <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/>, (02.07.2021)

Iz tablice 1. vidljivo je kako udio hotela i ljetovališta u posjedu Valamar Riviere d.d. iznosi 42,4 %. Nadalje, udio kamping ljetovališta u posjedu Valamara iznosi 52,7 %. Valamarov portfelj imovine čija je knjigovodstvena vrijednost 5,9 milijarde kuna, predstavlja ključni čimbenik njihovog uspjeha. Upravljaču imovinom koja se proteže na više od 589 hektara vrhunskih lokacija uzduž jadranske obale, koje uključuju čak 37 kilometara čistoga obalnog područja.<sup>57</sup>

Lokacije na kojima obavljaju turističku djelatnost glavna su snaga i izvrsna mogućnost daljnjeg razvoja. K tome su tijekom godina razvili organizacijsku strukturu i stekli znanja koja im omogućuju da razvijaju turističke proizvode i učinkovito upravljaju vrijednošću svoje

<sup>57</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/portfelj/>, (02.07.2021)

imovine Valamarova poslovna politika glasi da godišnje ulažu 5% ukupnih prihoda u investicijsko održavanje svojih objekata da bi im održali vrijednost i kvalitetu.

## 6.2. Organizacijska struktura poduzeća

Riječ struktura<sup>58</sup> (lat. structura od struere – slagati, sklapati, zidati) ima više različitih značenja. Pod riječju „struktura“ podrazumijeva se, npr., građa, sastav, sklop, raspored, način gradnje, tvorevina, organizam. Iz navedenih značenja jasno je kolika je važnost strukture u svijetu u kojem živimo, a posebno u organizacijama kao što su poduzeća. Nadalje, struktura predstavlja sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio organizacije. Važnost odnosno uloga organizacijske strukture toliko je velika za poduzeće da se često pogrešno izjednačava sa organizacijom.<sup>59</sup>

Poduzeće, odnosno snage unutar poduzeća utječu na njegovu uspješnost i budući razvitak. Snage, odnosno sposobnosti te povoljne prilike koje se pružaju, poduzeće može iskoristiti usklađivanjem čimbenika iz poduzeća kao što su organizacijska struktura, ljudski i materijalni resursi. Sukladno tome, poduzeća moraju oblikovati takvu organizacijsku strukturu koja će uspješno povezati ljudske i materijalne resurse u skladnu cjelinu i to na način na koji će moći najbolje iskoristiti svoje snage. Organizacijska struktura predstavlja najvažniji element svakog poduzeća jer obuhvaća sustav odnosa među ljudima u poduzeću radi ostvarenja odgovarajućih zadataka. Organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviera d.d. oblikovana je tako da omogućuje poduzeću stabilno poslovanje, optimalno korištenje raspoloživih resursa te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okoline. Na vrhu organizacijske strukture nalazi se predsjednik uprave koji upravlja organizacijom u cjelini i odgovoran je za formuliranje i upravljanje strateškim, operativnim i financijskim aktivnostima tvrtke.<sup>60</sup> Predsjednik Valamar Riviere d.d. pojedinačno vodi sljedeća područja: hotelske operacije, marketing i prodaju,

---

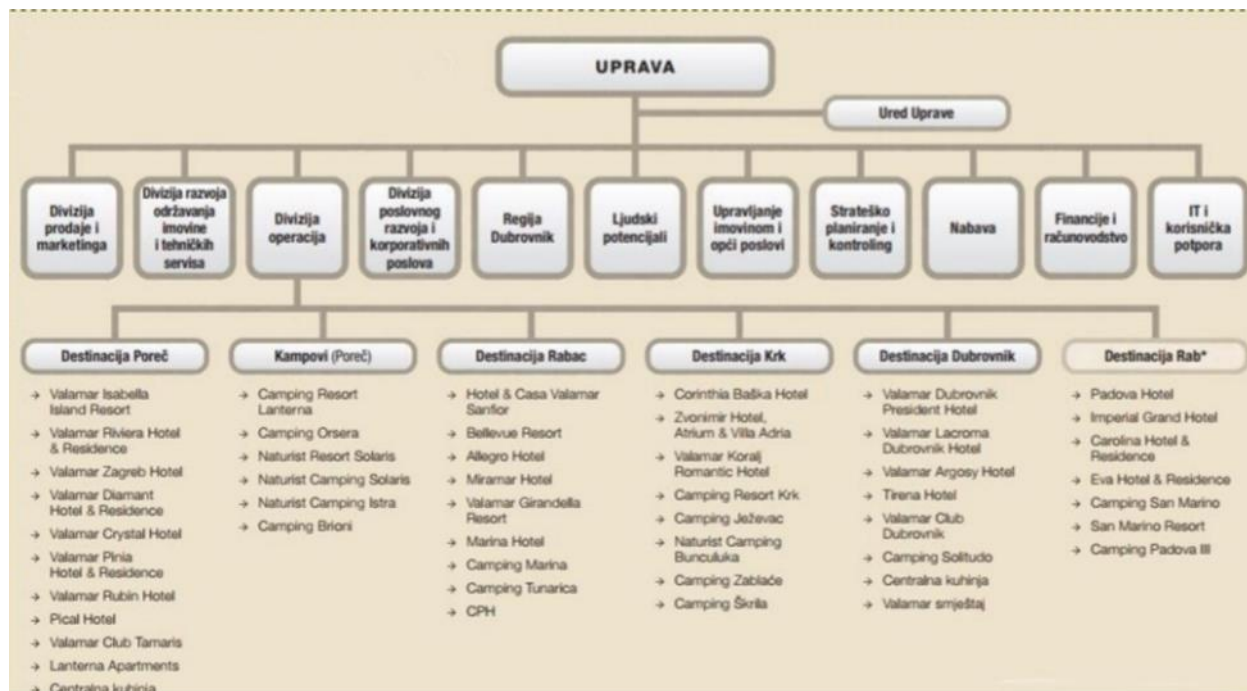
<sup>58</sup> Klarić B., Veliki rječnik stranih riječi. Zora, Zagreb, 1968., str. 1250. – 1251.

<sup>59</sup> Babić M., Osnove organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976., str. 64.

<sup>60</sup> Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviere d.d. za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

ljudske resurse, upravljanje destinacijama, nabavu, razvoj investicija i nekretnina u portfelju, vanjske odnose i odnose s javnošću, upravljanje kvalitetom, kontroling, pravne i opće poslove.

**Slika 7: Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.**



Izvor: Valmar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvj-es-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

Na slici 7. prikazana je organizacijska struktura poduzeća Valamar d. d. Upravljačko tijelo Valamar d. d. sastoji se od nadzornog odbora s pripadajućim pododborima, glavne skupštine i predsjednikom uprave čija je odgovornost i upravljačka ovlast definirana hrvatskim zakonom, statutom, pravilnicima, procedurama i kolektivnim ugovorom poduzeća. Nadzorni odbor Valamar Riviere d.d. sudjeluje u ključnim odlukama upravljanja te se sastoji od predsjedništva nadzornog odbora, revizijskog i investicijskog odbora. Nadzorni odbor broji sedam članova pri čemu je jedan od članova predstavnik zaposlenika unutar poduzeća. Uprava poduzeća Valamara sastoji se od dva člana: predsjednika i člana uprave.<sup>61</sup> U pogledu člana odgovornosti,

<sup>61</sup> Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvj-es-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

odgovornost se proteže na financije i računovodstvo, riznicu, IT i investicijski odjel, dok je predsjednik uprave odgovoran za sve ostale poslove: prodaju i marketing, ljudske resurse, portfelj nekretnina, PR, kontroling te pravne i opće poslove. Korporativne poslovne funkcije odnose se na prodaju i marketing, razvoj poslovanja i imovine te operativno poslovanje. Viši menadžment usko surađuje s Upravom i obavlja zadane korporativne funkcije putem poslovnih odbora koji su usredotočeni na one strateške aktivnosti tvrtke koje nalažu visoku razinu unakrsnog funkcionalnog upravljanja: CAPEX (temeljni investicijski projekti), Projektni odbor (vođenje organizacija upravljanja projektima), Odbor za poslovnu strategiju i kvalitetu (upravljanje kvalitetom i lojalnost gostiju) i Odbor za nabavu.<sup>62</sup>

### 6.3. Društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviere d.d.

Misija Valamara glasi:<sup>63</sup>

- **Lider u odmorišnom turizmu** → Biti lider u odmorišnom turizmu i partner turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja.
- **Zaposlenici i gosti na prvom mjestu** → Stvaramo poticajnu korporativnu kulturu u kojoj su gosti i zaposlenici na prvom mjestu.
- **Nova vrijednost za sve dionike** → Odgovornim poslovanjem stvaramo novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama.

Da Valamar drži do svoje misije govori činjenica kako posluje odgovorno prema okolišu tako da uvodi solarne sustave u svoje objekte te se u istima otpad sortira i pomno zbrinjava. U nastavku rada pisati će se o odgovornosti same organizacije prema okolišu.

#### 6.3.1. Odgovornost prema okolišu

Zbog oskudnosti i ograničenosti prirodnih resursa, svako djelovanje pojedinca i organizacija treba biti usmjereno na njihovo očuvanje. Visoka razina ekološke svjesnosti postala je iznimno

---

<sup>62</sup> Korporativno upravljanje Valamar Riviere., <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/>, (02.07.2021)

<sup>63</sup> Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

važan čimbenik u turističkom sektoru, koji zbog svog obujma i intenziteta ima jednu od najodgovornijih uloga u očuvanju okoliša. Kao vodeća turistička tvrtka u Hrvatskoj, Valamar Riviera ima posebnu odgovornost sustavno primjenjivati visoke standarde u zaštiti okoliša; ključnom resursu u turizmu. Odgovornost prema okolišu jedan je od stupova održivosti kojeg je Valamar Riviera ugradila i u Politiku kvalitete i održivog poslovanja i strateške ciljeve. Valamar Riviera uložila je 9,5 milijuna kuna u projekte energetske učinkovitosti u 2020. godini.<sup>64</sup> Nadalje, 100 % električne energije u objektima Valamar Riviere, Imperial Riviere te u Valamar Obertauern Hotelu je iz obnovljivih izvora, 70 % Valamar Riviera smanjila je izravne i neizravne emisije stakleničkih plinova iz 1. i 2. opsega, u periodu od 2015. do 2020. godine.<sup>65</sup> Smanjenje je uglavnom postignuto prelaskom na električnu energiju iz obnovljivih izvora. Dodatan, značajan učinak je postignut i zamjenom kotlovnica na lož ulje s plinskim kotlovnica, a još više dizalicama topline, te drugim mjerama koje su već navedene drugdje u Izvješću. Također, uloženo je 300 tisuća kuna za zamjenu klasičnih rasvjetnih tijela visoko učinkovitim LED rasvjetom. Valamar Riviera uložila je 1,9 milijuna u 2020. godini za nabavu 13 novih električnih vozila, 3 električna skutera te 1 električna kolica.<sup>66</sup> Osim svega navedenog, Valamar je u svojem poslovanju fokusiran na smanjenje potrošnje fosilnih goriva, osobito loživog ulja, smanjenje potrošnje pitke vode te smanjenje potrošnje električne energije.

Visoke standarde očuvanja okoliša potvrđuju brojni certifikati. U poslovnim objektima Valamar Riviere primjenjuju se sustav upravljanja okolišem prema normi ISO 14001, sustav upravljanja kvalitetom prema normi ISO 9001 te HACCP sustav prema normi Codex Alimentarius (Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2020). Sukladno normi ISO 9001, Valamar Riviera usvojila je sustavan pristup zaštiti okoliša i jadranske obale u upravljačkoj i investicijskoj praksi, primjenom najviših standarda zaštite okoliša i održivoga poslovanja.

Program „Očuvajmo prirodne ljepote i okoliš i kojem živimo i radimo“ osmišljen je iz uvjerenja da je očuvan i atraktivan okoliš osnovni resurs turizma. Stoga Valamar kontinuirano unapređuje zaštitu okoliša i održivi razvoj. Kompanija prepoznaje sve aspekte upravljanja utjecajem na

---

<sup>64</sup> Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

<sup>65</sup> Ibidem

<sup>66</sup> Ibidem

okoliš, a posebnu pozornost posvećuje usklađenosti sa zakonskim i ostalim zahtjevima, sprečavanju onečišćenja kao temeljnom pristupu u upravljanju aspektima okoliša, racionalnom korištenju resursa, smanjivanju i pravilnom zbrinjavanju otpada i uvježbanosti radnika u slučaju incidentnih situacija.

### **6.3.2. Energetska učinkovitost**

Valamar kontinuirano povećava energetska učinkovitost i uporabu energije iz obnovljivih izvora. „Valamar je u prethodne tri godine zajedno s ovom investicijom uložio gotovo 100 milijuna kuna u brojne inicijative zaštite okoliša u okviru programa društveno odgovornog poslovanja Zeleni Valamar. Ovaj projekt jedan je u nizu naših nastojanja kontinuiranog smanjenja potrošnje energenata i zato nam je drago da je i Ministarstvo prepoznalo važnost ove inicijative te na osnovu toga dalo i svoju podršku. Promicanje održivog razvoja i očuvanje okoliša od strateške je važnosti u turizmu“, ističe Flavio Gregorović, direktor tehničkog sektora u Valamar Rivieri.<sup>67</sup> U 2020. godini Valamar Riviera je uspješno realizirala projekt usmjeren povećanju energetske učinkovitosti u hotelskom kompleksu Corinthia Baška na Krku, ukupne vrijednosti od čak 10,6 milijuna kuna, od čega je 5,4 milijuna kuna osigurano od strane Ministarstva zaštite okoliša i energetike u vidu bespovratnih sredstava.<sup>68</sup> U okviru projekta zamijenjeni su kotlovi na loživo ulje te postojeći rashladnik, s visoko učinkovitim dizalicama topline zrak/voda. Osim toga, ulaganje je obuhvatilo i djelomičnu modernizaciju klimatizacije zatvorenog bazena te zamjenu vanjske rasvjete s visoko učinkovitim LED rasvjetom. Također, Valamar kontinuirano ulaže velika sredstva u energetska učinkovitost i projekte zaštite okoliša, što obuhvaća i aktivnosti na području smanjenja potrošnje fosilnih goriva. Valamar je uvođenjem 100 posto električne energije iz obnovljivih izvora u okviru projekta ZelEn smanjio izravnu i neizravnu emisiju stakleničkih plinova za više od 70 posto. U narednom razdoblju u planu je i dalje smanjivati emisije stakleničkih plinova te implementacijom obnovljivih izvora energije u potpunosti istisnuti loživo ulje iz objekata.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/priopcenja-za-medije/valamar-dovrsio-projekt-povecanja-energetske-ucinkovitosti-na-krku-vrijedan-106-milijuna-kuna/>, (02.07.2021)

<sup>68</sup> Ibidem

<sup>69</sup> Ibidem

Isto tako, Valamar je s vodećom tvrtkom u Hrvatskoj za projektiranje i izgradnju sunčanih elektrana, E.ON Solar dogovorila isporuku solarnih sustava za 26 turističkih objekata diljem obale po ESCO modelu, što je jedinstveni projekt u Hrvatskoj. Riječ je modelu prema kojem klijenti tijekom desetogodišnjeg razdoblja otplaćuju sunčanu elektranu isključivo kroz potrošnju električne energije te preuzimaju vlasništvo bez ikakvih dodatnih troškova.

Valamar Riviera d.d. 2016. godine dobila je certifikat ISO 5001, najpoznatiji i najcjelovitiji standard prosudbe sustava upravljanja energijom. Ova međunarodna norma omogućuje kompaniji da uspostavi sustave i procese potrebne za poboljšavanje energetske učinkovitosti, uključujući efikasnost, upotrebu i potrošnju energije. Provedba ovog međunarodnog standarda za cilj ima smanjenje emisija stakleničkih plinova i drugih povezanih utjecaja na okoliš te troškova energije kroz sustavno upravljanje energijom.

#### **6.4. Ljudski resursi u poduzeću**

Ljudski resursi Valamar Riviere jesu najvažniji resurs poduzeća. Uz materijalne resurse ljudski resursi predstavljaju ključ poslovnog uspjeha. Dugoročni poslovni interes poduzeća jest imati motivirano i zadovoljno osoblje, jer samo u takvim uvjetima može očekivati najbolje rezultate rada svojih zaposlenika. Svi zaposlenici imaju primjerene kvalifikacije i osposobljeni su za izvršavanje poslova na mjestima na kojima rade. Osposobljavanje za izvršavanje poslova na kojima su zaposleni u poduzeću vršise temeljnom izobrazbom stečenom redovitim školovanjem, dodatnim treningom na radu u poduzeću, dodatnim internim osposobljavanjem ili u vanjskim ustanovama kroz seminare i tečajeve te radnim iskustvom. Zbog potrebe za visokim udjelom obrazovanih i educiranih djelatnika, Valamar je oformio akademiju odnosno standardizirani program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada njihovih zaposlenika. Program se na sustavan način prenosi na polaznike Valamar akademije - mlađe generacije zaposlenika. Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Valamar akademija podržava kontinuiran profesionalan razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih

odgovornosti u grupaciji Valamar.<sup>70</sup> Nadalje, V-INTERN je program praksi za učenike i studente koji provode u suradnju s raznim visokoškolskim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu. Ponosni su što mogu reći da neke, sada već bivše učenike i studente koji su bili na praksi u Valamaru danas sa zadovoljstvom zovu kolegama. Na polju praksi surađuju sa brojnim partnerskim fakultetima i školama, a u 2019. godini su imali preko 35 000 sati učeničkih i studentskih praksi.<sup>71</sup>

## **6.5. Značaj poslovne etike u poduzeću**

Temeljna obilježja kompanijske kulture i poslovanja Valamar Riviere su etičnost i integritet. Najveći prioritet kompanije je transparentno vođenje poslovanja. Primjenom Kodeksa korporativnog upravljanja Zagrebačke burze promiču se kultura korporativnog upravljanja i transparentnost poslovanja, što zorno dokazuje i godišnji upitnik korporativnog upravljanja. Najvažnije karakteristike kompanijske kulture Valamar Riviere su zaštita ljudskih prava, promicanje pravednih i sigurnih uvjeta zapošljavanja, odgovornost upravljanja okolišem te visoki etički standardi. Valamar Riviera u svakodnevnom radu primjenjuje i svoj Etički kodeks. Njime su, s ciljem ostvarivanja zajedničkog dobra i javnog interesa, uključujući i pravila za suzbijanje korupcije, utvrđena poželjna pravila ponašanja svih zaposlenika.

Etičnost u poslovanju, jednake mogućnosti i uvjeti rada za sve zaposlenike, ravnopravnost i zaštita ljudskih prava te njegovanje kulture različitosti temeljna su načela kojima se Valamar Riviera vodi u poslovanju. Temeljna ljudska prava i njihova zaštita, uključujući zaštitu života, zdravlja, dostojanstva i privatnosti te zabranu diskriminacije, ugrađena su u radnopravne pozitivne propise Republike Hrvatske koje Valamar Riviera poštuje i primjenjuje te su inkorporirana i u Kolektivni ugovor koji je kompanija zaključila sa sindikatima koji djeluju unutar nje. Kompanija je predana provedbi UN-ovih načela o poslovanju i ljudskim pravima, kao i temeljnim konvencijama Međunarodne organizacije rada, te ustraje u nakani da kompanijske aktivnosti nikada za posljedicu nemaju zloupotrebu ljudskih prava. Sastavni dio temeljnih vrijednosti Valamar Riviere čine i odgovornost te vjerodostojnost prema poslovnim partnerima, briga o zaposlenicima, podrška društvenoj zajednici i posvećenost očuvanju

---

<sup>70</sup> V-akademija, <https://www.dobarposaovalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/v-akademija/>, (02.07.2021)

<sup>71</sup> Ibidem



okoliša. Kao jedna od prvih kompanija u Hrvatskoj, Valamar Riviera je u listopadu 2017. potpisala Povelju o raznolikosti, u organizaciji Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj. Povelja o raznolikosti dokument je koji potpisuju poslovne i druge organizacije, čime se obvezuju na provođenje politike raznolikosti i nediskriminacije u svojim radnim sredinama i poslovnom okruženju, a Valamar je to ugradio i u svoje politike raznolikosti i nediskriminacije. Imajući na umu i da je raznolikost među najvažnijim vrijednostima modernog društva, Valamar Riviera je u 2018. donijela i Politiku raznolikosti, u skladu s prethodno potpisanom Poveljom te u 2019. godini uvrstila ovu temu i u redovne edukacije zaposlenika koje se održavaju kroz godinu.<sup>72</sup> Raznolikost omogućuje ostvarivanje punog potencijala svake osobe, a politika raznolikosti i nediskriminacije na radnome mjestu preduvjet je za razvoj kreativnosti, inovativnosti i individualnih talenata. Valamar Riviera snažno vjeruje da zaposlenice i zaposlenici, u svojoj raznolikosti i sa svojim vještinama, kreativnošću te inovativnošću, predstavljaju ključ dugoročnog uspjeha svake organizacije.

## 6.6. Etički kodeksi

Riječ etički kodeks dolazi od grčke riječi ethos (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi codex (zakonik) te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih od nedopuštenih postupanja.<sup>73</sup> Etički je kodeks skup pravila i standarda ponašanja koji se moraju pridržavati zaposlenici tvrtke, a od velikog značaja za poslovanje jer će svaka tvrtka koja posluje etično biti prepoznata kao poželjni partner potrošačima i poslovnim subjektima te biti shvaćena kao društveno odgovorna. Usvajanje etičkog kodeksa i primjena načela društveno odgovornog poslovanja profitabilno je ulaganje u dugoročni razvoj. Uvođenje programa etike u poslovanju nailazi na brojne izazove zbog različitih tržišta i lokalnih tradicija, kulturnih, socijalnih obilježja te različitih zakonskih i drugih propisa.<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)

<sup>73</sup> Vojković, Ž., Etički kodeks državnih službenika, Hrvatska i komparativna javna uprava, 2007., Vol. 7, Br. 4, str. 1028.

<sup>74</sup> Usorac M., Turizam: poslovna etika & društvena odgovornost & održivi razvoj, Split: Beretin, 2010., str. 125.

Etički kodeks služi kao službena vodilja u ponašanju ljudi unutar poduzeća te donošenja odluka. Valamar Riviera prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri te poštivanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju i vlastitim zaposlenicima. Kodeks etike poslovanja sastoji se od 5 stranica, temeljenih na pravilima. Kodeks je pisan u zakonskoj formi. Sastoji se od uvoda, općih načela, unutarnjih odnosa u poslovnom subjektu te rješenja povrede kodeksa.<sup>75</sup> Kodeks započinje uvodom gdje organizacija prihvaća važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja svih poslovnih subjekata, potiče kvalitetne odnose i lojalnu konkurenciju s ciljem uspostavljanja kvalitetnijih veza s poslovnim partnerima i poslovnom sredinom u kojoj djeluje. Također, potiče etičko ponašanje unutar poduzeća objavom i definiranjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom menadžera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi te sankcioniranja neetičnih ponašanja. U drugom djelu kodeksa opća načela, organizacija prihvaća obvezu djelovanja, strogo pridržavanja tih obveza u okviru zakona i dogovorenih ugovorenih uvjeta. Isto tako, ovdje se nalaze i stavke o političkom utjecaju (nije dopušten), zloupotrebljavanje povjerenja, dužnosti poduzeća prilikom internet kupovine, konkurentska utakmica, politika poslovnog subjekta. Treći dio kodeksa su unutarnji odnosi u poslovnom subjektu. Valamar Riviera obvezuje se poštivati važeće propise, kolektivne i individualne ugovore te štiti ljudska i građanska prava, dostojanstvo i ugled svakog zaposlenika. Sastoji se od članka o zaposlenicima i radnim uvjetima. Četvrti dio kodeksa je rješavanje povrede kodeksa, gdje se navodi da se kršenje kodeksa ili moguće kršenje treba prijaviti nadređenima, kako bi se poduzele daljnje mjere. Kako bi etički kodeks bio što učinkovitiji i prihvaćen od strane svih sudionika poduzeća, trebao bi biti pisan u formi „motivirajućeg pravilnika“, odnosno temeljen na vrijednostima te poticanju pozitivnog radnog mjesta.

---

<sup>75</sup> Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (03.07.2021)

### **6.6.1. Usklađenost sa zakonima**

Valamar Riviera se pridržava svih zakona i drugih propisa mjerodavnih za njegovo poslovanje. Područja u kojima Valamar pazi na usklađenost sa zakonima:<sup>76</sup>

- trgovinska usklađenost – obuhvaća specifične zakone, pravila i propise koji se primjenjuju na Valamar kao vodeću tvrtku u Hrvatskoj u području turizma. Zaposlenici stoga moraju biti upoznati sa svim primjenjivim domaćim i stranim zakonima, pravilima i propisima, odredbama protiv bojkota, sankcijama na snazi, te ih se moraju pridržavati.
- računovodstvo i financijsko izvješće – traži se pridržavanje strogih računovodstvenih načela standarda, iskazivanje financijske informacije točno i potpuno te da ima odgovarajuće interne kontrole i procese kako bi osigurao da računovodstveno i financijsko izvješće bude u skladu s važećim zakonima, propisima i zahtjevima uvrštenja na burzu.
- pravila postupanja s povlaštenim informacijama – svi koji rade za Valamar dužni su se strogo pridržavati svih pravila, normi i propisa o postupanju s povlaštenim informacijama.
- zatvoreno razdoblje – članovima upravnog odbora Valamar Riviere i članovima rukovodstva zabranjeno je zakonom provoditi sve transakcije Valamarovim financijskim instrumentima tijekom zatvorenog razdoblja od 30 dana prije objavljivanja financijskih izvještaja.
- zaštita privatnosti – posvećena je zaštiti privatnosti osobnih podataka, uključujući podatke koji se odnose na zaposlenike, partnere, vanjsku radnu snagu, kupce i krajnje korisnike.

### **6.6.2. Komunikacija i financijske informacije**

Izuzetno je bitno da zaposlenici dobro razumiju poslovne i financijske rezultate poslovnih jedinica na kojima rade kako bi angažiranije sudjelovali u poboljšanju poslovanja što mora biti u skladu s njihovom politikom objavljivanja financijskih podataka i zakonskim zahtjevima, kako je određeno u okviru pravila za osobe koje imaju povlaštene informacije. Valamarova obveza ispunjavanja tih zahtjeva određuje način na koji će pojedinci koji rade za njih upravljati

---

<sup>76</sup> Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje, 2020., dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (23.08.2021)

materijalnim informacijama koje bi mogle utjecati na cijenu kompanijskih dionica. Komentare o financijskim rezultatima i izgledima vanjskim će strankama davati samo službeni glasnogovornici kompanije na temelju ovlaštenja navedenih u direktivi za glasnogovornike i u vezi s aktivnostima koje podržava korporacijska služba za marketing i komunikacije. Svi angažirani na financijskom izvješćivanju uvijek su dužni davati potpuna, poštena, točna, pravovremena i razumljiva izvješća i dokumente koje Valamar Riviera n podnosi ili predaje držvnim ustanovama, vlastima te u ostalim javnim priopćenjima.

Ovlašteni glasnogovornici imaju zadatak predstavljati kompaniju eksterno i mogu pokriti širok raspon tema. Sve zaposlenike potiče se na promicanje Valamar Riviere dijeljenjem javnih informacija o kompaniji, ali financijska ostvarenja, strateški osjetljiva pitanja ili privatne informacije o kupcima smiju komentirati samo ovlašteni glasnogovornici.<sup>77</sup>

### 6.6.3. Rješavanje sukoba interesa

Sukob interesa je naziv za situacije u kojima pojedinac koji obavlja određenu javnu funkciju ili djelatnost dolazi u priliku da svojom odlukom ili drugim djelovanjem pogoduje sebi ili sebi bliskim osobama, društvenim skupinama i organizacijama, a nauštrb interesa javnosti ili osoba koje su mu dale povjerenje. "Sukob" se odnosi na sukob između osobnog interesa na jednoj i javnog interesa na drugoj strani.<sup>78</sup>

U nastavku se navode primjeri pojedinih situacija kojih svi zaposlenici moraju biti svjesni:<sup>79</sup>

- **rad ili angažman za druge poslodavce** → zaposlenici ne smiju besplatno ili za naknadu obavljati posao ili se angažirati izvan Valamara kada to šteti ili može naštetiti radnom učinku u Valamar Rivieri ili stvoriti sukob interesa. Zaposlenici ne smiju biti angažirani za vanjske poslovne interese koji im oduzimaju vrijeme i odvrćaju pozornost od obveza u Valamaru, također zaposlenici moraju izbjegavati svaki potencijalni sukob interesa neprihvatanjem zaposlenja ili angažmana u organizaciji koja se bavi ugostiteljstvom i hotelijerstvom.

---

<sup>77</sup> Ibidem

<sup>78</sup> Zakon o sprječavanju sukoba interesa, Narodne novine 26/11, 12/12, 126/12, 48/13, 57/15, 98/19

<sup>79</sup> Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/naslovnica/>, (23.08.2021)

- **upravni položaji izvan Valamara**→ zaposlenici ne smiju prihvaćati položaje u upravama entiteta ili udruga (uključujući neprofitne organizacije) ako se time stvara sukob interesa ili to može negativno utjecati na njihovo obavljanje dužnosti ili posla za Valamar. Primjerice, položaj u upravi Valamarova konkurenta, klijenta, dobavljača ili strateškog partnera nije dopušten. Položaj u upravi manje važnog Valamarovog dobavljača u određenim ograničenim okolnostima može biti dopušten, ali je to podložno odobrenju načelnika pravnog odjela. Uz uvjet da nema rizika od sukoba interesa, zaposlenici mogu obnašati dužnost u upravi vanjskog entiteta bez prethodnog odobrenja. Svaki dodatni položaj u upravi dopušten je samo ako ga unaprijed izričito odobri zaposlenikov rukovoditelj i rukovoditeljev rukovoditelj. Postupak posebnog odobravanja odnosi se i na korporacijsko rukovodstvo. Za rad u upravnim odborima neprofitnih organizacija ili ustanova lokalne zajednice nije potrebno odobrenje pod uvjetom da nema potencijalnog sukoba interesa.
- **političke aktivnosti**→ Valamar Riviera neće davati donacije ni plaćati ili na koji drugi način izravno ili neizravno podupirati političke stranke, odbore ni političare. U ime Valamara ne mogu se davati nikakvi politički doprinosi niti se za to smije koristiti sredstva ili resurse kompanije.
- **objelodanjivanje sukoba interesa**→ Valamar traži da zaposlenici objelodane situacije ili transakcije od kojih se opravdano može očekivati da će prouzročiti sukob interesa. Ako zaposlenik sumnja na to da je uključen u transakciju ili neki drugi aranžman koji predstavlja sukob interesa ili na koje bi drugi opravdano mogli gledati kao na sukob interesa, mora to prijaviti svom rukovoditelju ili korporacijskoj službi za pravne poslove. Potom rukovoditelj i korporacijska služba za pravne poslove rade sa zaposlenikom kako bi procijenili postoji li sukob interesa i, ako postoji, kako ga najbolje riješiti.

#### 6.6.4. Korupcija i financijske nepravilnosti

Valamar ima politiku apsolutne netolerancije prema svim oblicima koruptivnih i financijskih nepravilnosti, uključujući mito, proviziju potkupljivanje, prevaru, pronevjeru i pranje novca. Nitko od zaposlenika ne smije izravno ili neizravno tražiti ili primiti bilo kakvo mito, proviziju ili kakvu drugu protuzakonitu ili neetičnu korist, niti im to smije davati ili nuditi. Nitko tko predstavlja Valamar ne smije nuditi poslovnim partnerima ni drugim entitetima, niti primati od

njih darove, koristi, naknade ili zabavu koja bi predstavljala kršenje zakona ili bi mogla ostavljati dojam sukoba interesa, podijeljene lojalnosti ili neprikladnog pokušaja utjecaja na poslovne odluke, odnosno na koji drugi način utjecati na primateljev rad ili službene dužnosti.

Valamarovi zaposlenici u normalnim okolnostima ne smiju primati poklone poslovnih partnera ni drugih entiteta s izuzetkom promotivnih predmeta zanemarive vrijednosti. Svi darovi ili zabava moraju biti:

- povezani s poslovanjem,
- dani otvoreno, u normalnim okolnostima adresirani na primateljeva poslodavca,
- skromne vrijednosti,
- dani bez ikakve obveze ili očekivanja te
- izbjegavani tijekom prigovora.

Neki se darovi ili koristi nikad ne smiju nuditi ni primati, uključujući novac, zajam, vrijednosne bonove, provizije, rad za privatne ciljeve, neetične koristi, putovanja i slične koristi upućene pojedincima.

## **6.7. Utjecaj etičnog ponašanja na osobni i poslovni uspjeh**

Etiku možemo smatrati načelima koja vode ponašanje pojedinca prema donošenju najboljih izbora koji doprinose općem dobru svih. Etika je ono što ljude vodi kazivanju istine, ispunjavanju obećanja ili pomaganju nekome u nevolji. Postoji etički okvir koji svakodnevno temelji naš život, pomažući nam u donošenju odluka koje stvaraju pozitivne učinke i usmjeravajući nas od nepravednih ishoda. Etika nas vodi prema tome da svijet učinimo boljim mjestom kroz izbore koje donosimo.

S obzirom na prethodno navedeno jasno je da je etično ponašanje od iznimne važnosti kako za osobni tako i za poslovni uspjeh. Napredak u oba slučaja ovisi o pojedincu, temeljnim etičnim i zakonskim načelima kojima se vode kroz život i poslovanje, njegovom odnosu prema poslu, odnosu prema ljudima u poduzeću, ljudima u privatnom životu, cjelokupnoj zajednici, želji za daljnjim ulaganjem u sebe i u svoje obrazovanje.

Zaposlenici Valamar Riviere smatraju da je raditi u ovakvoj organizaciji velika prednost za njihov daljnji napredak i daljnje usavršavanje što se može postići samo ako vjeruju u sebe i svoj rad te ako se vode vrijednostima koje su naučili kroz život te tek tada mogu očekivati i uspjeh.

Zaposlenima je najvažnije što im Valamar Riviera pruža sigurnost i nudi mogućnost svakodnevnih treninga i edukacija.

## **6.8. Etičko ponašanje kao dimenzija upravljanja ljudskim resursima**

Ova hotelska kompanija uključuje etičko ponašanje kao dimenziju kod upravljanja ljudskim resursima, a najveću brigu posvećuju prije svega ljudima, u poduzeću i izvan njega. Svaka osoba u poduzeću treba biti svjesna kolika je važnost etičnog ponašanja u poslovanju te poslovati u skladu s tim. Zaposlenici se uvijek trebaju u poslovnim situacijama ponašati odgovorno, profesionalno i etično jer donose odluke koje utječu na ljude, financije, proizvodnju te na njih same. Nadređeni trebaju zaposlenicima dati slobodu u izvršavanju zadataka i odlučivanju, ali je važno da se ipak prati ponašanje zaposlenika kako bi se na vrijeme spriječio bilo kakav oblik neetičnog ponašanja, odnosno ukazalo na pogreške u ponašanju i samom poslovanju. Također, nadređeni su osobe koje uvijek trebaju biti na raspolaganju zaposlenicima u slučaju bilo kakvih pitanja o etičnosti te pitanjima osobne ili profesionalne prirode.

## 7. ZAKLJUČAK

Poslovna etika je praksa koja određuje što je ispravno, krivo i primjereno na radnom mjestu. Poslovna etika često se vodi zakonima i sprječava tvrtke i pojedince da se bave ilegalnim aktivnostima poput trgovine iznutra, diskriminacije i mita. Međutim, druga načela mogu utjecati na to kako se zaposlenici odnose jedni prema drugima, na društvenu odgovornost poduzeća i odnose s klijentima i dobavljačima. Svrha poslovne etike je osigurati dosljedan moralni stav u tvrtki, od uprave na izvršnoj razini do novih zaposlenika. Pomaže osigurati da se prema svima postupi s poštovanjem, poštenjem i poštenjem.

Uvjeti globalnog poslovanja doveli su do nužnosti ostvarivanja konkurentske prednosti te postizanje ciljeva koji ne uključuju isključivo povećanje profitabilnosti. Pritom govorimo o postizanju i zadržavanju zadovoljstva kupaca odnosno gosta, zaposlenika i uprave, na što kvalitetniji i organizaciji najprihvatljiviji način. Kako bi organizacija uspjela u tim ciljevima njihovi postupci i djelovanje moraju se temeljiti na etičkim principima i načelima poslovanja. Organizacije koje uspiju uskladiti i uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičnosti će imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja

Etične organizacije rade za dobro cijelog društva, a ne isključivo za maksimizaciju profita. Organizacije u današnjem okruženju imaju odgovornost, ne samo za vlastiti probitak već moraju djelovati u skladu s društvenim i socijalnim okolnostima i zahtjevima. Pred organizacije se postavlja uvjet društveno odgovornog ponašanja koje počiva na temeljnim etičkim principima. Ti etički principi trebaju biti ukomponirani u svaku organizaciju prvenstveno putem etičkih standarda same organizacije koji se manifestiraju preko etičkih kodeksa, etičkih odbora, treninga te postaju sastavni dio organizacijske kulture. Zaposleni iako prethodno već imaju razvijeni sustav vlastitih etičkih standarda, trebaju prihvatiti etičke standarde organizacije i raditi u interesu organizacije u postizanju društvene odgovornosti i etičnog poslovanja. Društvena odgovornost ne samo da omogućuje organizaciji prepoznatljivu sliku u okolini, već kao i djelovanje u skladu s etičkim standardima, privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već prethodno zaposlene, omogućuje dugoročnu konkurentsku snagu i sliku organizacije kao "uzornog građanina".

Suvremene organizacije prepoznale su uvođenje važnosti poslovne etike te velik broj njih definira i objašnjava svoja etička načela u kodeksima etičnog i poslovnog ponašanja. U njima određuju prihvatljivo ponašanje svojih zaposlenika, odgovornost za pojedine odluke i aktivnosti, načela korporativnog poslovanja i kulture, kao i standarde koje zainteresirane



stranke od organizacije mogu očekivati. Načela etike u poslovanju zahtijevaju da se svaki poslovni subjekt strogo pridržava preuzetih obveza u okviru zakona i dogovorenih ugovornih uvjeta te da ne ometa ostale poslovne subjekte u izvršenju njihovih obveza. Radnici, članovi uprave i nadzornog odbora te drugi suradnici dužni su profesionalno obavljati poslove na koje su raspoređeni i promicati poslovne interese poslovnog subjekta u kojem rade ili su angažirani. Navedeno uključuje zaštitu i brigu za materijalnu i nematerijalnu imovinu poslovnog subjekta, uključujući sve oblike vlasništva, čuvanje povjerljivih poslovnih informacija te brigu za ugled i odnose s poslovnim partnerima, državnim tijelima, nevladinim organizacijama i javnošću u cjelini.

Valamar Riviera d.d. vodeća je hrvatska turistička kompanija koja upravlja hotelima, ljetovalištima i kamping ljetovalištima u poznatim turističkim destinacijama; u Istri, na otocima Krku, Rabu i Hvaru, u Makarskoj i Dubrovniku te u Obertauernu u Austriji.

Valamar se u svom kodeksu obvezuje poštivati važeće propise, kolektivne i individualne ugovore te štiti ljudska i građanska prava, dostojanstvo i ugled svakog zaposlenika. Nadalje, ova hotelska kompanija predana je održivom razvoju društva, tj. razvoju koji ispunjava sadašnje potrebe a da pri tom ne ugrožava sposobnost ispunjavanja potreba budućih naraštaja. Valamar održivost definira kao dugoročnu društvenu jednakost, ekonomski napredak i kvalitetniju zaštitu okoliša.

## POPIS LITERATURE

### Stručna literatura:

1. Aleksić A., Poslovna etika, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu
2. Babić M., Osnove organizacije, Svjetlost, Sarajevo, 1976.
3. Banović Ž., Poslovna etika, Školska knjiga, Zagreb 2011.
4. Bebek B., Kolumbić A., Poslovna etika, Zagreb, 2005.
5. Buble M., Osnove menadžmenta, Zagreb, 2007.
6. Dujanić M., Poslovna etika u funkciji managamenta, Zbornik radova Sveučilišta u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, 2003.
7. Glumac M., Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Osijeku, 2018., 99.-124.
8. Grbac J., Etičke dvojbe hrvatskog društva, Zagreb, 2009., str. 226.-229.
9. Hrvatski opći leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1996.
10. Jalšenjak, Borna; Krkač, Kristijan, Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o, Zagreb, 2016.
11. Judge, P.C., Sager. I., Ethics for Hire, Business Week, 1996.
12. Klarić B., Veliki rječnik stranih riječi. Zora, Zagreb, 1968.
13. Krkač K., Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o, Zagreb, 2007.
14. Marčetić G., Etički kodeksi i etika javnih službenika, znanstveni rad, HKJU- CCPA, god 13., 2013., str. 499.- 539.
15. Matulović M., Uvod u teoriju ljudskih prava, Zagreb, 1996., str. 169.
16. Sikavica, P.; Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki Vokić, N., Suvremeni menadžment. Vještine, sustavi i izazovi. Zagreb, Školska knjiga, 2008.
17. Usorac M., Turizam: poslovna etika & društvena odgovornost & održivi razvoj, Split: Beretin, 2010.
18. Vidanec, D., Uvod u etiku poslovanja: priručnik. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, 2011., str. 150.
19. Vig S., „Developing ethical organisation: values, implementation and governance“, U: Economic and Social Development, 6 th International Scientific Conference on Economic and Social Development and 3 rd Eastern European ESD Conference: Business Continuity “ (ur. Jadranka Bendekovic, Marina Klacmer Calopa, Davor

- Filipovic). Viena, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, str. 681 – 689., 2014.
20. Vojković, Ž., Etički kodeks državnih službenika, Hrvatska i komparativna javna uprava, 2007., Vol. 7, Br. 4, str. 1028.
  21. Vujić V., Ivaniš M., Bojić B., Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, 2012.
  22. Vukasović A., Etika-moral-osobnost, Školska knjiga, Zagreb, 1993.
  23. Žitinski, M., Poslovna etika. Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, 2006., str. 156.-157.

## Internetski izvori:

1. Integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje Valamar Riviere d.d. za 2020. godinu, dostupno na <https://valamar-riviera.com/pdfjs/viewer.html?file=/media/441917/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-drus-tveno-odgovorno-poslovanje-2020.pdf>, (02.07.2021)
2. Korporativno upravljanje Valamar Riviere., <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/>, (02.07.2021)
3. Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/brendovi-i-portfelj/portfelj/>, (02.07.2021)
4. Valamar Riviera, <https://valamar-riviera.com/hr/mediji/priopcenja-za-medije/valamar-dovrsio-projekt-povecanja-energetske-ucinkovitosti-na-krku-vrijedan-106-milijuna-kuna/>, (02.07.2021)
5. V-akademija, <https://www.dobarposaovalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/v-akademija/>, (02.07.2021)
6. Povijest Valamar Riviere, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (02.07.2021)
7. Smith Adam, [https://www.age-of-the-sage.org/philosophy/adam\\_smith.html](https://www.age-of-the-sage.org/philosophy/adam_smith.html), (29.06.2021)
8. <https://valamar-riviera.com/hr/investitori/korporativno-upravljanje/> (02.07.2021)
9. <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/poslovni-model/> (15.07.2021)
10. <https://managementhelp.org/businessethics/index.htm> (16.07.2021)
11. <https://www.thestreet.com/personal-finance/what-is-business-ethics-15026364> (10.07.2021)
12. <https://www.kcdpr.com/the-importance-of-corporate-social-responsibility-for-your-business-image/> (25.06.2021)

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tablica

Tablica 1: Brendovi Valamar Riviere d.d. ....	32
---	----

### Popis slika

Slika 1: Temeljne etičke vrijednosti.....	5
Slika 2: Definiranje etičkih programa i procedura u organizaciji .....	21
Slika 3: Učinci etičnog poslovanja i etičkih programa.....	23
Slika 4: Rasprostranjenost Valamar Riviere .....	29
Slika 5: Hotel Kristal nekad .....	30
Slika 6: Valamar Isabella Island Resort, Poreč .....	31
Slika 7: Organizacijska struktura Valamar Riviere d.d.....	35