

# Etika u poslovanju

---

**Sršek, Vjekoslav**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:117024>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
ZAGREB

ZAVRŠNI RAD

ETIKA U POSLOVANJU,  
PRIMJER HOTELSKE GRUPACIJE VALMAR

ZAGREB, svibanj 2019.

MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS  
ZAGREB

PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ  
POSLOVNA EKONOMIJA

ETIKA U POSLOVANJU

KANDIDAT: Vjekoslav Sršek

KOLEGIJ: Poslovna kultura i komuniciranje u turizmu

MENTOR: Danijel Carev

ZAGREB, travanj 2019.

## Sadržaj

1. UVOD.....	4
1.1. Predmet i cilj rada .....	4
1.2. Metode i izvori podataka .....	5
1.3. Struktura rada .....	5
2. TEORIJA O ETICI .....	6
2.1. Etika.....	6
2.2. Etički kodeks .....	9
2.3. Poslovna etika.....	9
2.4. Etika vrlina .....	12
3. ETIČNO POSLOVNO UPRAVLJANJE .....	14
3.1. Strategija poduzeća i etičnost.....	15
3.2. Korporacijska društvena odgovornost .....	16
3.3. Etična organizacijska kultura .....	17
4. PRIMJER ETIČNOG POSLOVANJA VALMAR RIVIJERA .....	20
4.1. Povijest .....	20
4.2. Ekološka održivost .....	22
4.3. Društvena odgovornost .....	23
4.4. Nagrade .....	25
5. ZAKLJUČAK .....	26
LITERATURA.....	27
PRILOZI .....	29

# 1. UVOD

Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentske 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.

Etika u poslovanju tema je koja naglašava važnost etičkog odlučivanja i vođenja poduzeća od strane poduzetnika. U vremenu u kojem živimo, poduzetnici se često pitaju može li njihovo poduzeće opstati, a da oni ne gledaju samo na profit, već da se vode dobrim poslovnim praksama. Ponekad se možda suludo čini biti poduzetnik, a paralelno biti dobar prema zaposlenima, društvenoj zajednici, poštovati zakone i sl. Postavlja se sve češće pitanje može li poslovna etika omogućiti da se posluje na dugi rok, da poduzeće traje i opstaje u promjenjivom tržištu.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada je poslovna etika u poslovanju u poduzeću te važnost i nužnost implementacije etike u poslovanju.

Cilj rada je pokazati da implementacijom dobrih ekonomskih praksi i poslovne etike poduzetnik može osigurati poslovnu konkurentnost za svoje poduzeće.

## 1.2. Metode i izvori podataka

U radu su zastupljene metode analize kroz postojeću literaturu o temi rada i komparativne metode kroz postupak uspoređivanja istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa. Rad je izrađen na temelju sekundarnih izvora podataka, odnosno knjiga domaćih i stranih autora, znanstvenih radova i članaka istaknutih autora te internetskim stranicama.

## 1.3. Struktura rada

Rad je podijeljen na pet poglavlja. U prvom poglavlju iznesen je uvod i prikazani su predmet i cilj rada te metode i izvori podataka. U drugom poglavlju teoretski je definirana etika kroz prikaz etičkih kodeksa, poslovne etike i etike vrlina. U trećem poglavlju prikazano je etično poslovno upravljanje. U četvrtom poglavlju opisano je poduzeće Valmar Rivijera. U petom poglavlju je iznesen zaključak.

## 2. TEORIJA O ETICI

Suradnjom etike i ekonomije u 20. stoljeću razvija se znanstvena disciplina poslovne etike. Prve naznake poslovne etike javljaju se potkraj 60-ih godina 20-og stoljeća i odnose se na neke društvene poslove u gospodarstvu, kao što su prava radnika na odgovarajuću plaću, zadovoljavajući uvjeti rada i korektnost u poslovnim odnosima.<sup>1</sup>

U današnje doba pitanje mogućnosti ispravnog djelovanja, temeljenog na etičkim načelima, globalno i regionalno dobiva novo značenje i važnost. Nakon sve veće raširenosti moralnih pogriješaka i odstupanja te financijskih skandala korporacija, primjerice, poput onoga američkog diva Enrona, i još velikog broja američkih kompanija, mnoge organizacije sve veći naglasak daju na donošenje etičkih kodeksa i razvoj politike društvene odgovornosti poduzeća, a etika se postavlja kao nužna sastavnica djelovanja svake organizacije. 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.

### 2.1. Etika

Riječ etika izvedena je iz grčkih riječi *ethos* – običaj i *ethikos* – moralan, a predstavlja znanost koja proučava moralne običaje, odnosno društvene norme kojih bi se svaki pripadnik ljudske zajednice trebao pridržavati. Etika i moral su riječi koje jedna drugu ili definiraju ili opisuju. Moral bi mogli objasniti kao nekakav osobni putokaz, a etiku kao filozofsku disciplinu. Etika ima zadatak ne samo da nas upozna s tim što je moral, koje su njegove osnovne komponente, nego da i zauzme kritičko stanovište prema postojećoj moralnoj praksi.<sup>2</sup>

Etiku možemo definirati kao filozofsku disciplinu koja ispituje ljudsko djelovanje s obzirom na dobro i zlo. U užem smislu, etika je filozofija morala kojoj su u središtu problematike:

---

<sup>1</sup> Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. Rijeka: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu. Str. 55

<sup>2</sup> Klaić, B. (1988): Rječnik stranih riječi, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske, str. 395.

moral, moralni problemi i moralni sudovi. Dok u širem smislu riječi, etika je nauka o ljudskome moralnom životu.<sup>3</sup>

S aspekta menadžmenta etika uspostavlja standarde u odnosu prema onome što je dobro ili loše u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima koje su dio organizacijske kulture i oblikuje odluke u vezi s društvenom odgovornošću u odnosu prema eksternoj okolini.<sup>4</sup>

Etiku možemo podijeliti na tri dijela:<sup>5</sup>

1. Meta – etiku koja se bavi proučavanjem karakteristika etike. Ona objašnjava značenje pojmova kao što su dobro, ispravno i poštenje. Ova grana etike se ne bavi donošenjem moralnih sudova, već nastoji razdvojiti etičke vrijednosti od onih koje podrazumijevaju samo pitanja ukusa ili stava.
2. Normativnu etiku koja se bavi razvojem općih teorija, pravila i principa moralnog ponašanja.
3. Primijenjenu etiku koja se bavi rješavanjem konkretnih moralnih problema. Konkretna etička pitanja u konkretnim slučajevima rješavaju se pomoću saznanja izvedenih iz meta - etike i općih pravila normativne etike.“

Prilikom donošenja odluka se menadžeri uglavnom koriste normativnom etikom, na području koje su razvijene tri osnovne teorije morala: 1. utilitarna teorija, 2. teorija zasnovana na pravima i 3. teorija pravde.<sup>6</sup>

1. Utilitarna teorija – usmjerena je na učinke te predstavlja temelj poduzetničke etike i u tom smislu se poslovne odluke smatraju moralnima ukoliko dobit premašuje troškove. Pri donošenju odluka bi menadžer trebao razmotriti učinke svake odluke te se odlučiti za onu koja koristi najvećem broju ljudi. Međutim kako je društvene i ljudske troškove i dobit teško izmjeriti, preporučuje se upotreba i drugih teorija i metoda pored utilitarističke.

---

<sup>3</sup> Dafne Vidanec (2011.) Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“, str. 19.

<sup>4</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija d.o.o., str. 60

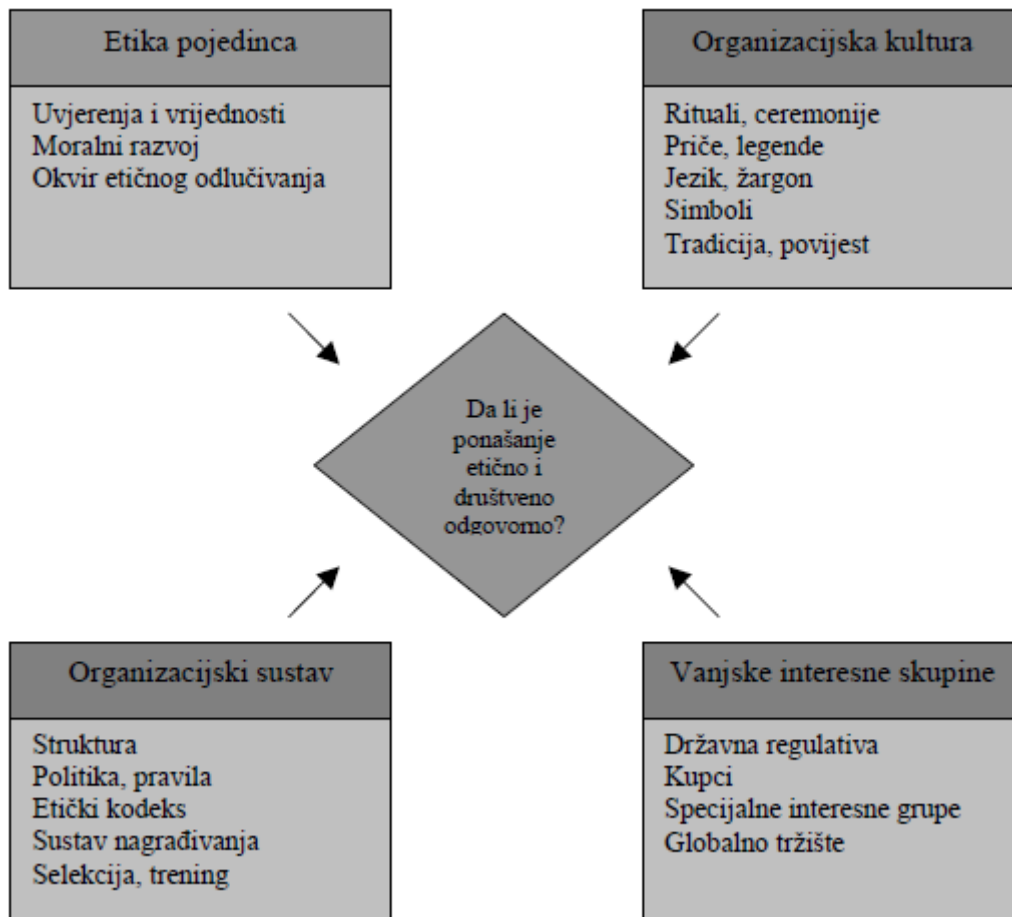
<sup>5</sup> Dej, L. A., Kocić, A., & Vasiljević, J. (2004). Etika u medijima: primeri i kontroverze. Zagreb: Medija centar. Str. 21.

<sup>6</sup> Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o., str. 69



2. Teorija zasnovana na pravima – etičnost postupaka se temelji na osnovi procjene jesu li poštivana ljudska prava. Pod ljudskim pravima se podrazumijevaju prava osoba ili grupa koja imaju već time što pripadaju nekoj ljudskoj zajednici. Pod takvim pravima podrazumijevamo pravo na život, slobodu, vlasništvo, pravo na slobodno ispoljavanje religijske pripadnosti itd. Kršenje ljudskih prava te različite neetične odluke koje ih uzrokuju mogu vrlo negativno utjecati na poslovanje poduzeća te izazvati negativnu reakciju javnosti i pogođenih građana, kao i državnih organa vlasti.
3. Teorija pravde - jedna je od važnijih kriterija prilikom ocjene etičnosti poslovanja. Pristup pravde smatra da moralna odluka mora biti zasnovana na standardima jednakosti, nepristranosti i poštenja.

Slika 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije



Izvor: Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 422

Poslovanje poduzeća nailazi na mnoge vidljive i nevidljive bedeme. Jedan od tih nevidljivih bedema su etička pravila kojima se svako poduzeće, koje misli o sebi i svom poslovanju, ne danas već za duža vremena, ne odriče, čak ni za veliku cijenu. Razlog tome mogli bi smo potražiti u dokazanom pravilu da se dobar glas poduzeća postiže dugotrajnim i poštenim radom uz velike muke i znatna odricanja, a prokockati ga se može u jednom času nepromišljenom odlukom.<sup>7</sup>

## 2.2. Etički kodeks

Etičkim kodeksom se u organizacijama primjenjuju osnovna načela poslovne etike. On sadrži osnovna pravila dobrog poslovanja te korektnog i fer odnosa kako unutar poduzeća, tako i u odnosima s vanjskim interesnim grupama.

Etički kodeks odnosi se na eksplicitnu pisanu izjavu o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija u svojim aktivnostima i postizanju ciljeva. Etički kodeks definira vrijednosti i načela te daje smjernice kojih se nadređeni i zaposlenici trebaju pridržavati u poslovnim odnosima i donošenju poslovnih odluka.<sup>8</sup>

Sadržaj etičkog kodeksa mora biti jednostavan, jasan i svima lako razumljiv. Etički kodeks se može smatrati temeljem stvaranja uvjeta za etični način poslovanja. Formiran je kao službeni pisani akt u kojem se definiraju sva važna područja etičnog načina ponašanja.<sup>9</sup>

Etički kodeks se može smatrati prvim i velikim korakom u uvođenju poslovne etike u svakodnevne poslovne odnose. Kako bi dobio svoj pun smisao, mora se provoditi kontrola primjene svih odredbi napisanih u kodeksu. Kodeks čije odredbe se ne provode ne možemo smatrati efikasnim. Subjekti koji krše odredbe napisane u kodeksu trebali bi dobiti određene sankcije, koje trebaju za sve prekršitelje biti jednake.

## 2.3. Poslovna etika

---

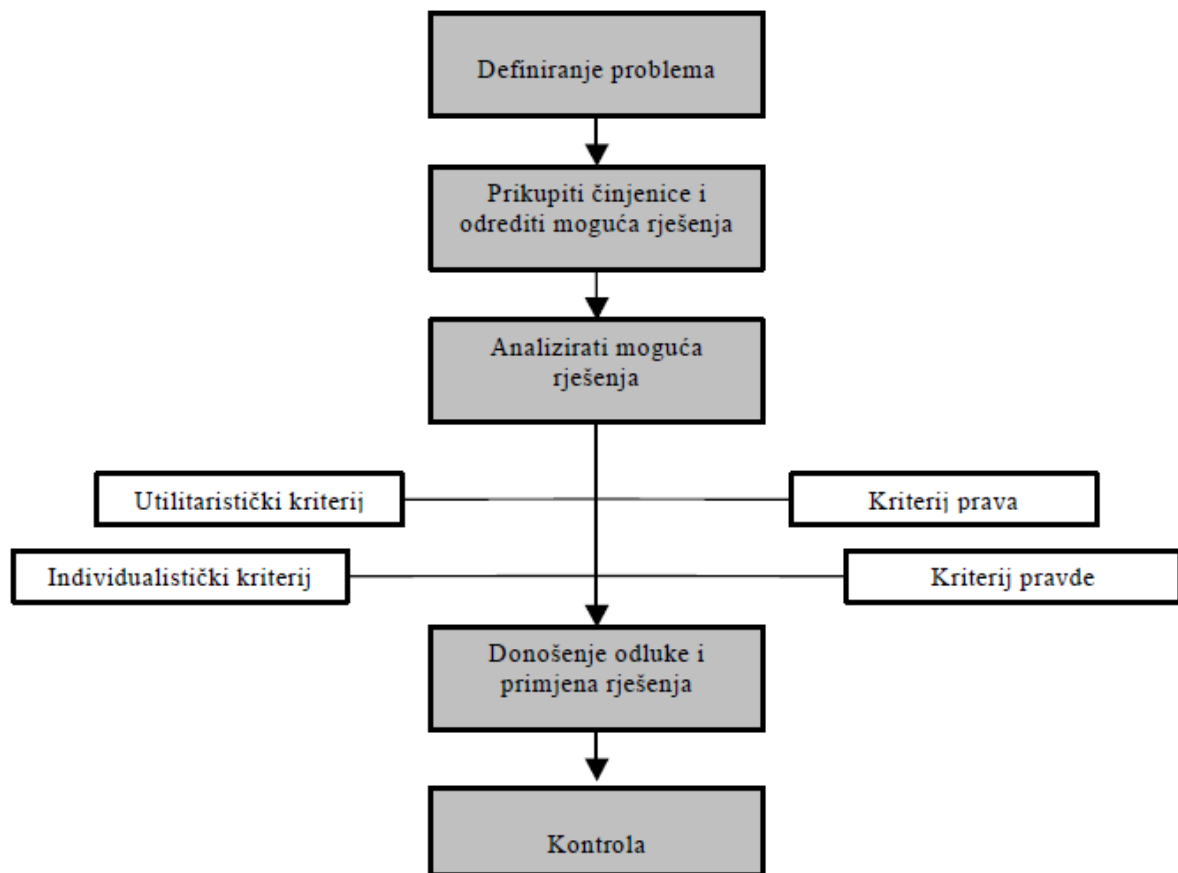
<sup>7</sup> Karpati, T. (2001). Etika u gospodarstvu. Osijek: Grafika, str. 78.

<sup>8</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., & Bojić, B. (2012). Poslovna etika i multikultura. Rijeka: Sveučilište u Rijeci. str. 59.

<sup>9</sup> Ivančir, M. (2018). Etika u poduzetništvu. str. 11

Poslovna etika je skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka. Poslovna etika je ponašanje koje poslovanje podržava u svojim svakodnevnim poslovima sa svijetom. Etika u poslovanju može biti raznolika. Ona se odnosi na sam posao u interakciji sa svijetom u cjelini, ali i na interakciju i poslovanje jedan-na-jedan s kupcima.

Slika 2. Proces donošenja etične odluke



Izvor: Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 424

Poslovna etika različita je od čiste etike. Kod poslovne etike za dobro obavljen posao očekujemo da i druga strana izvrši svoj dio obveze. Etičnost se gleda u izvršavanju ciljeva svih dogovorenih strana. U poslovnom djelovanju gotovo ništa ne činimo za opće dobro nego je prisutna i osobna korist, odnosno dobit. Etičnost na radnom mjestu diktira onaj koji odlučuje, a to je menadžment. Etičnost u poslovanju odnosi se na konkretno izvršavanje

preuzetih ciljeva za koje smo odgovorni. Temelj poslovne etike je ponašanje u skladu sa zakonom. To obuhvaća davanje istinitih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, zaposlenicima, dioničarima, partnerima, kao i fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj.<sup>10</sup>

Tabela 1. Povijesni razvoj poslovne etike

Vrijeme	Razvoj poslovne etike
Šezdesete godine 20. stoljeća	Poslovna etika se pojavljuje u obliku: - prava radnika na odgovarajuću plaću - prava na zadovoljavajuće uvjete rada - prava na konkretnosti u poslovnim uvjetima - građanska prava - zaštita okoliša
Sedamdesete godine 20. stoljeća	- poslovna etika postaje područje akademskog istraživanja (ulazi u sveučilišta – SAD kao izborni kolegij)
Osamdesete godine 20. stoljeća	- poslovna etika ulazi u europski obrazovni sistem (kolegij „Etika u poduzetništvu“)
1980. – 1995. godine	- razne konferencije, publikacije, etički kodeksi, European Ethics Business Network (međunarodna inicijativa koja razmjenjuje iskustva znanstvenika i praktičara o etici u poslovanju) - prva konferencija održana u studenom 1987. godine
Od 1995. godine do danas	- područje međunarodnog poslovanja (globalizacija, rad djece, ekološki problemi, korupcija...) - sve veći interes javnosti

Izvor: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf)

[content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_poslovna-etika\\_090316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf) 11.04.2019.

<sup>10</sup> Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo. str.8.

Primjena etičkih principa u poslovnim odnosima i aktivnostima s tim da mnoga poduzeća imaju u pisanom obliku formalne etičke kodove. Ključno je pitanje koje se u svezi s poslovnom etikom postavlja, drže li se zaposleni u poduzeću etičkih principa ili ne.<sup>11</sup>

Poslovna etika se odnosi na one vrste poslova koje obavljamo za druge, s ciljem pribavljanja koristi za druge, te izravne ili neizravne koristi za sebe tj. za organizaciju, tako da možemo reći da poslovna etika obuhvaća dvostrano zadovoljavanje potreba i ciljeva na pošten i etičan način.

## 2.4. Etika vrlina

Poduzetnici koji djeluju u skladu s pravdom mogu očekivati da će biti nagrađeni dobrom u poslovnom životu. Takav način poslovanja možemo povezati s vrlinama koje predstavljaju jedan od bitnijih čimbenika za dostizanje cjelokupnog uspjeha u poslovnom svijetu. Također, poslovni ljudi sav svoj trud i napor ulažu u postizanje uspjeha. Njihov život bio bi besmislen bez toga segmenta, jer na taj način opravdava se sav njihov trud, inovativnost, pouzdanost i preuzeti rizik.

Dobar poduzetnik postaje samo onaj koji postupa pravilno i pošteno. Za takve postupke nezaobilaznu ulogu imaju vrline. Kako bi poduzetnik provodio svoje poslovne namjere u skladu s vrlinama, kakve nalaže poslovni moral, on se uvijek treba oslanjati na svoju opredijeljenost i nastrojenost u određenom pravcu. Zapravo je tu riječ o poduzetnikovom opredjeljenju za onaj stav koji proizlazi iz vrijednosnog uvjerenja da je za njega, gospodarstvo ili društvo, najbolji način poslovanja onaj gdje je vrlina u skladu s primjerenim sredstvima i aktivnostima. Ovakvim skladom posluje se odgovorno i odlučno te se ostvaruju dobri poslovni planovi, načini ponašanja i rezultati gospodarske djelatnosti.<sup>12</sup>

Vrline možemo podijeliti u dvije skupine, a to su: moralne i intelektualne vrline. Opće etičke vrline su: hrabrost i umjerenost; vrline vezane uz novac su: darežljivost i izdašnost; uz čast su vezane ponos, odlučnost i suzdržanost; društvene vrline su duhovitost, iskrenost i prijateljstvo; a politička vrlina je pravednost. Intelektualne vrline podijeljene su na one koje

---

<sup>11</sup> Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 7

<sup>12</sup> P. Čovo (2007.): Poduzetničko planiranje, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar, str. 25.- 26.

ne uključuju djelovanje, to su spoznaja principa, znanost i mudrost; te na one koje uključuju djelovanje: tehničke vještine i razboritost.<sup>13</sup>

Poslovno etičke vrline su skupine pravilno grupiranih duhovnih ili emotivnih stanja i sklonosti, odnosno pravilno grupiranih emocija i misli, te načina reagiranja u zadanim situacijama.<sup>14</sup>

Kreativnost volja za radom, bogatstvo ideja, odlučnost, otvorenost prema novim idejama, te još mnoge druge osobine čine pravog poduzetnika. Uz sposobnosti poduzetnika u tehničko – organizacijskom vođenju poduzeća, važna je i sposobnost da poduzetnik svoje suradnike motivira na najbolju moguću suradnju u zadacima u poduzeću.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Berčić, B. (2012). *Filozofija (sažeto e – izdanje)*, Zagreb, str. 149.

<sup>14</sup> Bebek, B.; Kolumbić, A. *Poslovna etika*, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 21.

<sup>15</sup> Klose, A., & Barac, R. (1996). *Poduzetnička etika: kako danas?*. Školska knjiga., Zagreb 1996., str. 144.

### 3. ETIČNO POSLOVNO UPRAVLJANJE

Često je teško nešto neopipljivo i nevidljivo ljudskom oku mjeriti, a posebice time upravljati. Ponekad je, posebice u današnjim globalnim uvjetima poslovanja, teško provoditi, kako ističe koncept etike koji u sebi zapravo sadržava ideju univerzalnosti odnosno jednakost u primjenjivosti pravila, jer što je dobro za jednoga, može biti loše za drugoga. Što je etika i etično u jednoj zemlji i kulturi može biti sasvim nepojmljivo u drugoj zemlji i kulturi. Kako onda uspostaviti jedinstvena pravila i donijeti univerzalno primjenjivu etičnu odluku? Rješenje se donekle nameće u činjenici da etika, iako objedinjuje ideju univerzalnosti, ipak podrazumijeva takvo djelovanje koje će donijeti dobro i sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za određenu organizaciju i njenim interesnim skupinama – kupcima, zaposlenima, dioničarima, okolini i okolišu. Stoga, kako bi ipak postojao određeni mehanizam i etički principi, etička načela koja će usmjeravati etičko ponašanje organizacije ka dobrom, potrebno je unutar organizacije razviti sustav i standarde etičkog djelovanja.<sup>16</sup>

Tako upravljanje poslovnom etikom organizacije ima zadatak formalnog i neformalnog upravljanja pitanjima poslovne etike putem obrazaca, programa i praktičnih procedura. Upravljanje poslovnom etikom organizacije sadrži sljedeće komponente:<sup>17</sup>

- *Vrjednote poduzeća* koje obuhvaćaju općenite izjave o ciljevima poduzeća, stavovima i uvjerenjima kao i vrijednostima organizacije. Takvim izjavama organizacije iznose svoj smjer djelovanja u smislu etike te iznose etičke ciljeve organizacije.
- *Etički kodeks* predstavlja pravila poželjnog ponašanja koja se baziraju na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije, ali ne bi smjela predstavljati striktna pravila ponašanja u svakoj potencijalnoj situaciji. Etički kodeks je najrazvijenija i najzastupljenija komponenta upravljanja poslovnom etikom u svjetskoj poslovnoj praksi, iako je prihvaćanje etičkog kodeksa prihvaćanje minimalnih standarda u upravljanju etikom. Sustav upravljanja poslovnom etikom obuhvaća puno širu problematiku od same izrade i korištenja etičkog kodeksa, kodeks je tek početak etičkih nastojanja. No i samo njegovo korištenje može se smatrati

---

<sup>16</sup> Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str. 425.

<sup>17</sup> Crane, A., & Matten, D. (2004). Business ethics: A European perspective: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford University Press. str.144.

početnim i pohvalnim korakom u uvođenju i upravljanju poslovnom etikom, odnosno etičnim poslovanjem.

- *Linije izvještavanja i savjetovanja* imaju za svrhu ranu identifikaciju etičkih problema i pravovremenu reakciju. Nastoji se stvoriti takav komunikacijski kanal koji će omogućiti lakše prikupljanje i korištenje informacija u upravljanju poslovnom etikom organizacije. Bitno je istaknuti da su mnoge organizacije uvele takav sustav komunikacije koji zaposlenima pruža mehanizam za pomoć i savjetovanje o etičkim dilemama. Upravo je i informacijska tehnologija poboljšala i olakšala komunikaciju unutar organizacije razvojem raznih sustava elektroničkog komuniciranja.
- *Etički menadžeri, zaposlenici i odbori* dio su organizacije koji regulira poslove vezane uz poslovnu etiku. Njihova dužnost očituje se u razvijanju strategije i upravljanja koji će osigurati da se etički standardi organizacije provode i komuniciraju svima u organizaciji. Veće organizacije, osim zaposlenika, mogu osnovati i etičke odbore ili komisije koje pružaju etički nadzor i kontrolu.
- *Etički konzultanti* predstavljaju konzultante specijalizirane za područje poslovne etike te nude svoje savjetodavne usluge, ponajviše malim organizacijama kojima je takvu uslugu jednostavnije eksternalizirati nego razvijati unutar vlastite organizacije.
- *Etička edukacija i trening* pomaže da se raznim metodama nastoji educirati zainteresirane za primjenu načela poslovne etike, razne alate za rješavanje etičkih dilema, ali i osvještavanje o nužnosti uspostave kvalitetnog sustava upravljanja poslovnom etikom. Cilj treninga nije podučiti etiku, već potaknuti svijest i promišljanja o poslovnoj etici.
- *Izvještavanje, računovodstvo, revizija* samo su neki od načina kontrole poslovanja, ali i pokušaj da se izmjeri učinak koji upravljanje poslovnom etikom ima na cjelokupnu uspješnost organizacije.

### 3.1. Strategija poduzeća i etičnost

Strategija poduzeća mora biti etična iz dva razloga: 1. Strategija koja je u cijelosti ili djelomice moralno neispravna loše utječe na karakter zaposlenih; 2. Etička strategija omogućava bolje poslovanje i u interesu je dioničara. Samo osmišljanje strategije težak je i neizvjestan posao za svakog menadžera, a strategija će biti etična onoliko koliko je etičan i sam menadžer. Menadžer vođen etičkim i moralnim standardima zalagat će se za etički



kodeks, zagovarat će korporacijske vrijednosti i poslovna načela. Postoje s druge strane i poslovni razlozi za usvajanje etičkih strategija i onda kada većina menadžera nema snažan moralni karakter i ne zagovara osobno etičke standarde. Ako menadžer poseže za neetičkim poslovanjem, taj potez dugoročno može naštetiti ugledu poduzeća, s ozbiljnim posljedicama za čitavu organizaciju. Primjeri poput Enrona, World Coma, Coca Cole, Nikea svjedoče kako su najviši menadžeri provodili sumnjive strategija i narušili ugled tvrtke.<sup>18</sup>

Oživjeti uništeni ugled nakon neetične strategije je dugotrajan i mukotrpan posao. Klijenti nemaju povjerenja u tvrtkine poteze, tvrtke teško mogu pridobiti talentirane radnike, koji ne žele biti upleteni u kompromitirajuće situacije. Zajmodavci, zbog potencijalnog rizika posebno su osjetljivi na ne etičnost poslovanja. Etičke strategije i etičko ponašanje nužni su za dobro poslovanje, jer o njima ovisi ugled i dugoročno blagostanje u odnosima s kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, ulagačima i društvom u cjelini.

### 3.2. Korporacijska društvena odgovornost

Korporativna društvena odgovornost odnosi se na koncept prema kojem poduzeće na dobrovoljnom principu integrira brigu o društvenim pitanjima zaštiti okoliša u svoje poslovne aktivnosti i odnose s dionicima. Osim doprinosa poboljšanju kvalitete življenja dionika, društvena odgovornost doprinosi i održivom gospodarskom razvoju. Dionici su svi pojedinci, organizacije i institucije koji mogu utjecati na projekt ili njegove aktivnosti mogu utjecati na njih pozitivno ili negativno. Društveno odgovorno poslovanje i ponašanje poduzetnika u posljednjem desetljeću doživjelo je eksponencijalni rast. Veliki broj kompanija integrirao je društvenu odgovornost u sve aspekte svog poslovanja kao put prema izgradnji ugleda u zajednici i široj društvenoj prihvaćenosti, jačanju konkurentnosti i postizanju dugoročnog održivog razvoja. Kompanije trebaju primjenjivati visoke standarde korporacijskog upravljanja, voditi brigu o zaposlenicima, održivom razvoju i očuvanju okoliša te biti odgovorni član društva. Ključne aktivnosti koje kompanije trebaju uvesti u svoje poslovanje uključuje plan razvoja i edukacija zaposlenika, ravnopravnost bez obzira na spol, rasu ili dob zaposlenika. Ključ je zaposliti mlade, kreativne i školovane ljude. Cilj društveno odgovornog poslovanja korporacija je pridonositi podizanju svijesti o nužnosti održivog razvoja, razvijati

---

<sup>18</sup> Ćorić, M., & Jelavić, I. (2009). Etika u poslovanju Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64(3.) str. 398.

proizvode i usluge koji unapređuju kvalitetu življenja i produktivnost te omogućavaju djelotvornije korištenje prirodnih dobara.<sup>19</sup>

### 3.3. Etična organizacijska kultura

Organizacijskom kulturom može se nazvati relativno trajan i specifičan sistem temeljnih vrijednosti, vjerovanja, normi i običaja. Tako koncipiran sistem uvelike utječe na način organiziranja, ispoljavanja autoriteta, izbor i razvoj kadrova, sistem nagrađivanja i motiviranja ljudi, stupanj formalizacije, standardizacije postupaka, način kontrole i dr. Snažna organizacijska kultura usmjerava odluke i ponašanje pojedinaca u poduzeću. Možemo reći da je tome tako zato što ona pruža direktne informacije o neophodnom ponašanju u određenim situacijama, njome su standardizirani postupci i druge organizacijske mjere koje dovode do inhibicije kreativnosti i inovacija.<sup>20</sup>

Pravilno shvaćen etički menadžment mora jasno definirati pravila igre i etablirati ih u cijelom poduzeću putem sveobuhvatne komunikacije i interakcije u procese upravljanja ljudskim resursima. Etika poslovanja kojom se regulira ophođenje s kupcima, dioničarima i zaposlenima za razliku od „okamenjenih“ načela dio je kontinuiranog procesa učenja na kojem se mora neprestano raditi. Četiri su važna čimbenika za uspješnu provedbu etike poslovanja u tvrtci.<sup>21</sup>

- postavljanje jasnih pravila - kodeksa djelovanja,
- sustavna implementacija postavljenog kodeksa
- redovan nadzor u provedbi postavljenih pravila
- definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja.

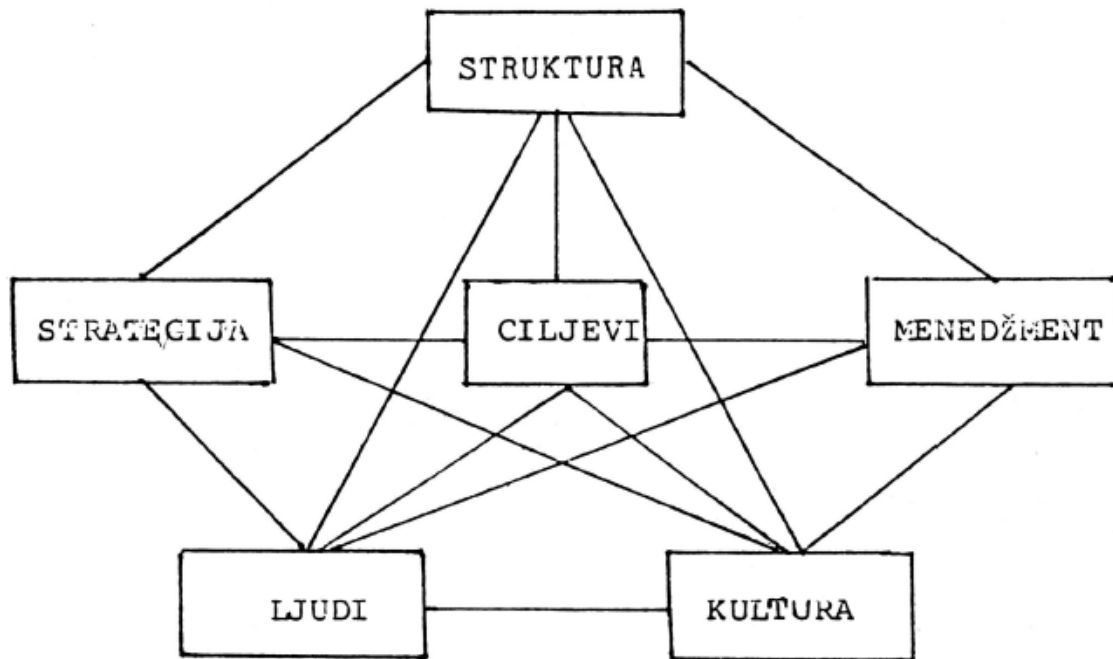
---

<sup>19</sup> Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*. str. 9.

<sup>20</sup> Bahtijarević-Šiber, F. (1990). Poduzetništvo–način ponašanja organizacije i menadžmenta. *Revija za sociologiju*, 21(3), str. 536.

<sup>21</sup> <http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic> 16.04.2019.

Slika 3. Ključne komponente organizacije i njihova interakcija



Izvor: Bahtijarević-Šiber, F. (1990). Poduzetništvo–način ponašanja organizacije i menedžmenta. *Revija za sociologiju*, 21(3), str. 532

Kultura je važan dio strategijskog menedžmenta jer ima izuzetno veliki utjecaj na uspjeh kompanije i značajan doprinos u kreiranju i održavanju strategijske kongruentnosti, odnosno visoke usklađenosti strategije i internih i eksternih elemenata relevantnih za organizacijsku uspješnost i razvoj.

Kako bi se razvilo etično poslovanje unutar neke organizacije, važno je da postoji svijest o važnosti poslovne etike, da se razviju konkretni ciljevi, odrede odgovorne osobe za implementaciju poslovne etike, razvije etički kodeks i da se ima potpora menadžmenta. Svaki poduzetnik koji želi potaknuti stvaranje etičke klime u svojem poduzeću trebao bi sljedeće:<sup>22</sup>

- biti primjer drugima – osobnim se primjerom pokazuje najbolji način i drugi mogu mnogo naučiti iz toga,
- pobrinuti se da poduzeće ima etički kodeks – on predstavlja formalni iskaz vrijednosti poduzeća,

<sup>22</sup> M. Dujanić: *Poslovna etika u funkciji managmenta*, Zbirka radova, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2003., str. 59.

- formirati etičke strukture – različiti organi u poduzeću zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja (etički zastupnik, etičko povjerenstvo, sud časti),
- organizirati etičke treninge i etički telefon – učenje zaposlenika etici te prijavljivanje problema na tzv. etički telefon,
- poticati slobodu izražavana i različita stajališta svojih podređenih.

## 4. PRIMJER ETIČNOG POSLOVANJA VALMAR RIVIJERA

Valmar Riviera brine s o ukupnom turističkom doživljaju svojih gostiju. Navedeno uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te unaprjeđenje turističke ponude destinacije. Upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u vlastitom poslovanju i partnerstvo s destinacijama dovodi do visoke razine kvalitete usluge, optimizira poslovanje re posljedično osigurava visok povrat na ulaganja.

Društvo Valamar Riviera d.d. najveće je hrvatsko ugostiteljsko društvo, te ulaže značajne napore u održivost poslovanja primjenom visokih standarda brige za okoliš, socijalnu uključenost u lokalnu zajednicu te ravnotežni ekonomski napredak.<sup>23</sup>

U pogledu ekonomske održivosti društvo Valamar Riviera d.d. stvorilo je u 2017. godini izravnu ekonomsku vrijednost od 1.842 milijarde kuna te je izvršilo izravnu distribuciju dohotka u visini od 340 milijuna kuna prema zaposlenicima, 534 milijuna kuna prema dobavljačima, 564 milijuna kuna prema javnom sektoru, 85 milijuna kuna prema bankarskom sektoru, 99 milijuna kuna prema dioničarima, 1 milijun kuna prema zajednici na osnovu donacija, 96 milijuna kuna zajednici unutar 9 krovnih programa društveno odgovornog poslovanja Društva te 866 milijuna kuna u kapitalne investicije, što su predstavlja značajan doprinos gospodarstvu Republike Hrvatske u sferi održivosti turističkog sektora i ostalih povezanih sektora. Društvo u svojem poslovanju u segmentu hrane i pića promiče autohtone proizvode te time osigurava autentičnost svojih proizvoda i usluga, 60,7 % proizvoda čine isključivo hrvatski proizvodi, 6,8 % čine hrvatski proizvodi čija je uvozna komponenta manja od 50 % istog, dok uvozni proizvodi iznose 6,8 %. U 2017. godini Društvo je akvizicijama i investicijama povećalo broj radnih mjesta za tisuću, pa se broj zaposlenika povećao sa 4.429 u 2016. godini na 5.957 u 2017. godini.<sup>24</sup>

### 4.1. Povijest

---

<sup>23</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> 12.05.2019.

<sup>24</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> 12.05.2019.

Današnja Valamar Riviera razvijala se i rasla na hrvatskom turističkom tržištu više od 60 godina. Razvoj tvrtke obilježilo je nekoliko razdoblja, uvjetovanih društvenim i političkim promjenama i previranjima, razvojem turizma te stalnim prilagođavanjem strategije poslovanja vodećim svjetskim trendovima u hotelijerstvu. U razdoblju od 1895. do 1950. s aspekta poslovanja Valamar-a obilježava početak turizma u Poreču. 1895. godine otvara se javno kupalište na otoku Sv. Nikola, Bango Parentino. Zatim, 1910. otvoren je Hotel Riviera u Poreču po kojem je tvrtka dobila ime, te u razdoblju od 1913. do 1923. otvoreni su hoteli Venezia i Parentino koji su još i danas u vlasništvu kompanije.<sup>25</sup>

U razdoblju od 1950. do 1965. godine može se reći da za grupaciju Valamar počinje organizirani turizam. 1953. godine osniva se Riviera Poreč. Provodi se upravljanje hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču te na otoku Sv. Nikola. U razdoblju od 1965. do 1990. dolazi do dinamičnog rasta turističkih aktivnosti te intenzivne izgradnje većine objekata. Izgrađeni su sljedeći objekti : Hoteli i apartmani Luna(1967.), hotel Neptun i turističko naselje Lanterna (1968.), hoteli Kristal i Rubin (1971.), hoteli Dijamant i Zagreb te paviljon Solaris (1976.), hotel Pical koji ujedno i postaje prvi hotel najviše kategorije u Poreču (1979.) te hotel Fortuna na otoku Sv. Nikola (1988.) . Razdoblje od 1990. do 2000. godine obilježava privatizacija i vlasnička pretvorba. Dolazi do osnivanja najvećeg privatizacijskog - investicijskog fonda pod imenom Dom fonda tijekom razdoblja vaučerske privatizacije u Hrvatskoj. Razdoblje od 2000. do 2010. godine obilježava ulaganje u unapređivanje kvalitete objekata i usluga u vidu ulaganja u poslovni razvoj i ulaganja u portfelj. Tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta počinju upravljati s turističkim poslovanjem. Dolazi do uvođenja prvih brendova za hotele i kampove, Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Razdoblje od 2010. do 2015. godine obilježava nova faza rasta i upravljanja.<sup>26</sup>

Tijekom 2011. godine dolazi do konsolidacije i uvrštavanja na Zagrebačku burzu. 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. Tako konsolidirana kompanija počinje djelovati pod imenom Valamar Riviera d.d. te biva uvrštena na Službeno tržište Zagrebačke burze. U razdoblju od 2012. do 2015. godine vrši se ulaganje u premium usluge i objekte 4 i 5 \* (zvjezdica). Prvi izgrađeni hotel s 5 zvjezdica je Valamar Dubrovnik

---

<sup>25</sup> Tarabić, J. (2017). Stilovi vodstva i odlučivanje u poduzeću Valamar Lacroma Dubrovni. Split: Sveučilište u Splitu. str. 27.

<sup>26</sup> Ibidem. str. 28.

President. Dovršava se Valamarov najveći investicijski projekt pod nazivom Valamar Isabella Island Resort 4&5 \*. U 2015. godini dolazi do rekordnih poslovnih rezultata. Sve prethodno navedeno je rezultiralo restrukturiranjem kompanije te porastom financijskih rezultata. U 2016. nije bilo znatnih ulaganja, no predstavljena su ulaganja koja su planirana za 2017. godinu. Predstavljen je planirani investicijski ciklus vrijedan ukupno 753 milijuna kuna. Najavljeni investicijski ciklus u svom najvećem dijelu usmjeren je na dva velika projekta u Rapcu: Family Life Bellevue Resort 4\* i Valamar Girandella Resort 4\*.

## 4.2. Ekološka održivost

U pogledu ekološke održivosti Društvo je kroz Sustav upravljanja okolišem ISO 14001 normi certificiralo 87 % smještajnih jedinica, kroz Sustav upravljanja energijom ISO 50001 normi certificiralo je 100 % smještajnih jedinica, dok je kroz Travelife Gold Award certificirano 75 % smještajnih jedinica u hotelima i ljetovalištima, odnosno 20 hotela uz 8 hotela koja također nose Sustainable Hotel Certificate. Društvo je koncesionar 14 plaža koje nose oznaku Plave zastave, međunarodnog simbola kvalitete za očuvan okoliš, čistoću mora i plaže, dobro uređene plaže te visoku kvalitetu usluge.<sup>27</sup>

U pogledu energetske učinkovitosti Društvo svoje potrebe za električnom energijom osigurava 100 % iz obnovljivih izvora energije iz HEP-ovih hidroelektrana u okviru projekta ZelEN. Upravna zgrada Društva u Poreču uz hotel Atrium u Baškoj posjeduju fotonaponske elektrane, što ih čini gotovo autonomnim u pogledu potrošnje električne energije a Društvo planira intenzivna ulaganja u vlastita postrojenja za proizvodnju obnovljivih izvora energije. Društvo raspolaže s 11 e – punionica električnih vozila, 98 električnih vozila, skutera i kolica te je u tijeku postupni prijelaz na električna vozila u internom prijevozu gostiju i dobara kako bi se smanjila upotreba fosilnih goriva za automobile i utjecalo na smanjenje emisije stakleničkih plinova.

Društvo kontinuirano radi na implementaciji sustava nadzora potrošnje električne energije i vode te optimizaciji potrošnje istih uvođenjem inovativnih rješenja, nabavkom uređaja visoke energetske klase, visokoučinkovite rasvjete i termosolarnih kolektora za potrošnu toplu vodu, za što je u 2017. godini uloženo 9,9 milijuna kuna uz planiranu uštedu troškova energije od

---

<sup>27</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> 12.05.2019.

prosječno 1,1 milijun kuna godišnje. Društvo je investiralo 11 milijuna kuna u obnovu centralne praonice rublja u Poreču koja koristi plin kao ekološki prihvatljiv izvor energije, što je smanjilo potrošnju plina za 5 % i rezultiralo uštedom od 290.000 kuna. Primjenom novih tehnologija za pročišćavanje otpadnih voda, uz upotrebu pročišćenih otpadnih voda iz destinacije Poreč, ukupna potrošnja vode smanjena za 36 %, što je rezultiralo uštedom od 318.000 kuna, dok je količina ispuštenih otpadnih voda destinacije Poreč u sustav javne odvodnje smanjena za 75 %. U kampu Krk pomoću biljnog pročišćavača Društvo reciklira otpadne vode koje potom koristi za navodnjavanje hortikulture. Društvo iz godine u godinu nastavlja sa smanjenjem izravnih i neizravnih emisija CO<sub>2</sub> korištenjem električne energije isključivo iz obnovljivih izvora, ugradnjom toplinskih pumpi i ostalim održivim aktivnostima te je smanjilo emisiju stakleničkih plinova sa 22.402 tone u 2015. godini, na 8.960 tona u 2017. godini.

### 4.3. Društvena odgovornost

U pogledu društvene održivosti i suradnje s dionicima poslovnih procesa Društvo odgovorno uključuje goste kroz anketiranje mišljenja i edukaciji o zaštiti okoliša, zaposlenike kroz anketiranje korporativne kulture i uključivanje u poslovno odlučivanje, dioničare kroz detaljna izvješća, dobavljače kroz dugoročnu suradnju i naglašenu kvalitetu, sindikate i radničko vijeće kroz poboljšanje kolektivnog ugovora, stručne udruge kroz zastupanje interesa struke, lokalne zajednice kroz uključivanje u njihov rad, javnu upravu kroz investicijske projekte, stipendiranja i dijalog oko zakonodavnih inicijativa te investicijsku i širu javnost kroz izvješća, priopćenja, konferencije i ostalo.

S obzirom na to kako su upravo ljudi ključ uspjeha u turizmu, Društvo odgovorno pristupa upravljanju ljudskim potencijalima te kao najveći poslodavac u turizmu Republike Hrvatske ima veliku odgovornost biti predvodnik u kvalitetnom upravljanju ljudskim potencijalima. Certifikatom Poslodavac Partner kojim je dvanaestu godinu zaredom nagrađeno Društvo potvrđen je kontinuitet ulaganja napora u obrazovanje, motivaciju i zadovoljstvo zaposlenika. Društvo je, također, među prvima u Republici Hrvatskoj usvojilo međunarodnu Povelju o



raznolikosti (Diversity Charter) kojom se obvezalo promicati i provoditi politiku raznolikosti i nediskriminacije u svojem poslovnom okruženju te redovito izvješćivati o aktivnostima.<sup>28</sup>

Problem sezonalnosti i nedostatka radne snage u sezoni neizbježan je u turističkom sektoru, stoga Društvo aktivnim politikama nastoji smanjivati broj sezonskih radnika, tako je u 2017. godini za 44 % povećan broj ugovora za stalne sezonske poslove, odnosno broj ugovora porastao je sa 621 u 2016. godini na 893 u 2017. godini kroz program Valamar +3 koji predstavlja nadogradnju mjere Stalni sezonac i jamči stalnom sezonskom radniku zaposlenje od najmanje devet mjeseci godišnje u razdoblju od tri godine što predstavlja značajan napredak položaja zaposlenika turističkog sektora. Program Valamar +3 osigurava zaposlenicima osim boljeg radnog statusa i razvoj profesionalne karijere kroz treninge i edukacije u Valamar Akademiji, osigurava besplatni preventivni sistematski pregled te prioritet pri zapošljavanju na neodređeno vrijeme. Zaposlenici Društva temeljem Kolektivnog ugovora osim osnovne plaće ostvaruju pravo na dodatke za smjenski rad, rad nedjeljom i blagdanom, noćni rad, stimulativni dodatak za ostvarene rezultate, isplatu dara djetetu, regres za godišnji odmor u iznosu od 52 kn neto po danu godišnjeg odmora. Također, na isplatu božićnice pravo ostvaruju zaposlenici koji su tijekom godine ostvarili minimalno 750 sati rada te je u 2017. godini božićnica isplaćena za 4600 zaposlenika, što čini porast od 20 % u odnosu na 2016. godinu.<sup>29</sup>

Za svoje sezonske zaposlenike Društvo brine putem programa lojalnosti čime povećava udio sezonskih zaposlenika koji se vraćaju svake sezone s izraženim naglaskom na povećanje udjela sezonskih zaposlenika iz lokalne zajednice koji je u 2017. godini iznosio 68 %. Svi su zaposlenici Društva informirani o stanju i poslovanju putem mjesečnog časopisa VIV (Vijesti iz Valamara) kojeg primaju na svoje kućne adrese ili putem različitih društvenih mreža čime se naglašava osjećaj pripadnosti organizaciji i pružaju pravodobne informacije. Za potrebe svoji sezonskih zaposlenika koji rade izvan mjesta domicila Društvo intenzivno ulaže u Kuće Valamar, moderne objekte za smještaj zaposlenika, koje su u funkciji u destinacijama Krk i Rabac, u tijeku je gradnja u destinaciji Poreč a u planu u destinaciji Dubrovnik.

---

<sup>28</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> 12.05.2019.

<sup>29</sup> <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> 12.05.2019.

U pogledu plaća Društvo je uvidjelo kako je cijena rada strateška odrednica u osiguranju kompetitivnosti, stoga je u dogovoru sa sindikatima u 2017. godini osim povećanja osnovne plaće od prosječno 3,5 %, povećalo koeficijente za dodatnih 8 %, čime je svim svojim zaposlenicima osiguralo minimalni mjesečni neto primitak od 4.000 kuna i povećalo ukupnu masu plaća za 6 %. Prosječna neto primanja zaposlenika Društva iznosila su za 2017. godinu 6.055 kuna, što 5,1 % više od prosjeka Republike Hrvatske i 27 % više od prosjeka sektora a plaće su u razdoblju od 2012. godine porasle za gotovo 20 %, što je značajan rezultat.

Posebno važan je program stipendiranja Društva koje prepoznaje budućnost poslovanja u mladim kadrovima te tako sustavno surađuje sa strukovnim školama i visokim učilištima u cilju promocije struke i razvoja znanja, vještina i kompetencija potencijalnih zaposlenika. Društvo je za program stipendiranja osiguralo 1.55 milijuna kuna u akademskoj godini 2017./2018., kao najveći pojedinačni stipenditor u sektoru turizma u Republici Hrvatskoj.

#### 4.4. Nagrade

Hoteli i ljetovališta te kamping ljetovališta Valamar Riviere posluju prema najvišim standardima kvalitete usluge i smještaja, što struka i gosti svakodnevno prepoznaju priznanjima, nagradama i ocjenama koje objekte visoko smještaju na priznatim svjetskim portalima i organizacijama u industriji putovanja te svrstavaju Valamar u sam vrh hrvatskog turizma.

Međunarodne i domaće nagrade i priznanja te certifikati i oznake kvalitete prikazane su na slikama 4., 5. i 6. koje se nalaze u priložima.

## 5. ZAKLJUČAK

Današnji uvjeti globalnog poslovanja, nužnost ostvarivanja konkurentske 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.

U današnje doba pitanje mogućnosti ispravnog djelovanja, temeljenog na etičkim načelima, globalno i regionalno dobiva novo značenje i važnost. Nakon sve veće raširenosti moralnih pogrešaka i odstupanja te financijskih skandala korporacija, primjerice, poput onoga američkog diva Enrona, i još velikog broja američkih kompanija, mnoge organizacije sve veći naglasak daju na donošenje etičkih kodeksa i razvoj politike društvene odgovornosti poduzeća, a etika se postavlja kao nužna sastavnica djelovanja svake organizacije.

Valmar Riviera brine se o ukupnom turističkom doživljaju svojih gostiju. Navedeno uključuje razvoj i održavanje turističke imovine, operativni menadžment hotela, kampova i ljetovališta te unaprjeđenje turističke ponude destinacije. Upravljanje cjelokupnim lancem vrijednosti destinacije, izvrsnost u vlastitom poslovanju i partnerstvo s destinacijama dovodi do visoke razine kvalitete usluge, optimizira poslovanje te posljedično osigurava visok povrat na ulaganja.

## LITERATURA

- 1) Aleksić, A. (2007). Poslovna etika-element uspješnog poslovanja. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu.
- 2) Bahtijarević-Šiber, F. (1990). Poduzetništvo–način ponašanja organizacije i menedžmenta. *Revija za sociologiju*, 21(3)
- 3) Bebek, B. i Kolumbić, A. (2005): Poslovna etika, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
- 4) Berčić, B. (2012). Filozofija (*sažeto e – izdanje*), Zagreb
- 5) Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija d.o.o.
- 6) Buble, M. (2006): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
- 7) Crane, A., & Matten, D. (2004). Business ethics: A European perspective: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford University Press
- 8) Ćorić, M., & Jelavić, I. (2009). Etika u poslovanju Etičko vodstvo u poslovnom kontekstu sa slučajevima iz prakse. *Obnovljeni život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, 64(3.)
- 9) Dafne Vidanec (2011.) Uvod u etiku poslovanja (priručnik), Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“
- 10) Dej, L. A., Kocić, A., & Vasiljević, J. (2004). Etika u medijima: primeri i kontroverze. Zagreb: Medija centar.
- 11) Dujanić, M. (2003). Poslovna etika u funkciji managementa. Rijeka: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu.
- 12) Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo.*
- 13) Gregorić, M. (2015). Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. *Obrazovanje za poduzetništvo-E4E: znanstveno stručni časopis o obrazovanju za poduzetništvo*
- 14) Ivančir, M. (2018). Etika u poduzetništvu
- 15) Karpati, T. (2001). Etika u gospodarstvu. Osijek: Grafika.
- 16) Klaić, B. (1988): Rječnik stranih riječi, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske.

- 17) Klose, A., & Barac, R. (1996). *Poduzetnička etika: kako danas?*. Školska knjiga., Zagreb
- 18) M. Dujanić: *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbirka radova, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2003
- 19) P. Čovo (2007.): *Poduzetničko planiranje*, Nastavni materijal, Sveučilište u Zadru, Zadar
- 20) Tarabić, J. (2017). *Stilovi vodstva i odlučivanje u poduzeću Valamar Lacroma Dubrovni*. Split: Sveučilište u Splitu.
- 21) Vujić, V., Ivaniš, M., & Bojić, B. (2012). *Poslovna etika i multikultura*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.

Internet:

- 1) „Poslovna etika“: [http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2\\_poslovna-etika\\_090316.pdf](http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads/sites/352/2016/03/PE2_poslovna-etika_090316.pdf) 11.04.2019.
- 2) „Nužnost etičkog poslovanja“: <http://www.manager.hr/naslovnica/item/etika-u-poslovanju-lidija-vukovic> 16.04.2019.
- 3) „Valmar-integrirano godišnje izvješće 2017. godine“: <https://valamar-riviera.com/media/193561/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2017.pdf> 12.05.2019.
- 4) „Valmar-integrirano godišnje izvješće i društvena odgovornost 2018. Godine“ <https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> 13.05.2019.

Popis slika:

Slika 1. Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije .....	8
Slika 2. Proces donošenja etične odluke .....	10
Slika 3. Ključne komponente organizacije i njihova interakcija.....	18
Slika 4. Međunarodne nagrade i priznanja .....	29
Slika 5. Domaće nagrade i priznanja.....	30
Slika 6. Certifikati i oznake kvalitete u 2018. ....	30

## PRILOZI

Slika 4. Međunarodne nagrade i priznanja

ANWB	<b>ANWB TOP 2019</b>	Lanterna Premium Camping Resort by Valamar, Krk Premium Camping Resort by Valamar, Solaris Camping Resort by Valamar
ADAC	<b>ADAC Superplatz</b>	Lanterna Premium Camping Resort by Valamar, Krk Premium Camping Resort by Valamar, Baška Beach Camping Resort by Valamar
MBA Croatia	<b>Poslovna žena godine</b>	Ivana Budin Arhanić
TUI	<b>Best Wi-Fi</b>	TUI Family Life Bellevue Resort
	<b>Najbolji uvjeti u sobama</b>	TUI Family Life Bellevue Resort
	<b>Najbolji uvjeti u vidu čistoće</b>	TUI Family Life Bellevue Resort
Gault&Millau	<b>Gault&amp;Millau 2018.</b>	Restorani Miramare i Spinnaker
World Travel Awards	<b>Croatia's Leading Business Hotel</b>	Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel
	<b>Croatia's Leading Hotel</b>	Valamar Collection Dubrovnik President Hotel
	<b>Croatia's Leading Resort</b>	Valamar Collection Girandella Resort
	<b>Croatia's Leading Boutique Hotel</b>	Valamar Riviera Hotel & Residence
Camping2be.com	<b>Camping2be 2018 Award</b>	Lanterna Premium Camping Resort by Valamar
Trip Advisor	<b>Certificate of excellence 2018</b>	18 hotela
	<b>Traveller's choice 2018</b>	Valamar Collection Dubrovnik President Hotel
Kult plave kamenice	<b>Šest najvažnijih festivala domaće hrane i vina</b>	Istra&Craft Beer festival
World Luxury Hotel Awards	<b>Najbolji hrvatski luksuzni resort</b>	Valamar Collection Isabella Island Resort
	<b>Najbolji luksuzni plažni resort</b>	Valamar Collection Dubrovnik President Hotel
avtokamp.si	<b>Veliki istarski kampovi, hrvatski kampovi s najboljim mobilnim kućicama, veliki kampovi na Kvarneru</b>	Lanterna Premium Camping Resort by Valamar, Ježevac Premium Camping Resort by Valamar, Krk Premium Camping Resort by Valamar
Leading Campings of Europe	<b>Leading Campings of Europe</b>	Lanterna Premium Camping Resort by Valamar, Krk Premium Camping Resort by Valamar
Greenovation	<b>Green Mark</b>	Lanterna Premium Camping Resort by Valamar
F.I.C.C.	<b>Najboljih 100 kampova u Europi</b>	Krk Premium Camping Resort by Valamar, Lanterna Premium Camping Resort by Valamar

Izvor:“Integrirano godišnje izvješće“: <https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> 13.05.2019.

## Slika 5. Domaće nagrade i priznanja

Croatian Camping Union	<b>Croatia's Best Campsite</b>	Krk Premium Camping Resort, Lanterna Premium Camping Resort, Ježevac Premium Camping Resort, Marina Camping Resort, Bunculuka Camping Resort, San Marino Camping Resort, Baška Beach Camping Resort, Padova Premium Camping Resort, Orsera Camping Resort by Valamar, Solaris Camping Resort by Valamar, Istra Premium Camping Resort
	<b>Village for All</b>	Baška Beach Camping Resort
UPUHH	<b>Sustainable Hotel</b>	Valamar Sanfior Hotel & Casa, Valamar Collection Dubrovnik President Hotel, Valamar Koralj Hotel, Valamar Zagreb Hotel, TUI Family Life Bellevue Resort
FMTU Rijeka	<b>Status stručne baze Sveučilišta u Rijeci</b>	Valamar Riviera d.d.
Hrvatska udruga za odnose s javnošću	<b>Grand Prix za komunikaciju projekta Tisuću dana na Jadranskom moru</b>	Valamar Riviera d.d.
Zagrebačka burza	<b>Dionica godine</b>	Valamar Riviera d.d.
	<b>Dionica s najvećim prometom</b>	Valamar Riviera d.d.
Turistička zajednica Istarske županije	<b>Zlatna koza</b>	Terra Magica Adventure Mini Golf
Udruga Hrvatski izvoznici	<b>Zlatni ključ</b>	Valamar Riviera d.d.
HGK	<b>Među najboljim hotelima 4*</b>	Valamar Diamant Hotel
	<b>Najbolja plaža na Jadranu</b>	Val Sundance Sandy Family Beach
	<b>Jedan od tri najbolja kongresna hotela</b>	Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel
	<b>Među najboljim hotelima 3***</b>	Valamar Koralj Hotel
	<b>Obiteljski hotel godine</b>	Valamar Collection Isabella Island Resort
	<b>Jedan od najboljih stories hotela</b>	Valamar Collection Isabella Island Resort
	<b>Jedan od tri najbolja velika kampa na Jadranu</b>	Krk Premium Camping Resort by Valamar
Poslodavac partner d.d.	<b>Poslodavac partner</b>	Valamar Riviera d.d.
7. prvenstvo sommeliera Istre i Kvamera 2018.	<b>1. mjesto Zoran Gregorović</b>	Valamar Collection Isabella Island Resort
UPUHH (Sekcija barmena)	<b>Najbolji hotelski barmen</b>	Nino Karlovec, Alen Muratović, Luka Fatja (dvije nagrade), Dominik Šanko, Marko Dumičić
UPUHH (Sekcija barmena) i Hrvatski sommelier klub	<b>Najbolji koktel-majstor</b>	Melisa Okić, Nino Karlovec, Alen Muratović, Denis Španjol, Jugo Penda
HR PSOR i HGK	<b>Indeks DOP-a za područje društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava</b>	
M.E.P. i Ministarstvo gospodarstva	<b>Srebrni UM</b>	Valamar Riviera d.d.

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> 13.05.2019.

## Slika 6. Certifikati i oznake kvalitete u 2018.

HACCP	<b>Codex Alimentarius</b>	Valamar Diamant Hotel & Residence, Valamar Crystal Hotel, Rubin Sunny Hotel, Valamar Collection Isabella Island Resort, Valamar Collection Marea Suites, Pical Sunny Hotel, Valamar Riviera Hotel & Residence, Valamar Tamaris Resort, Solaris Camping Resort, Valamar Sanfior Hotel & Casa, Valamar Collection Girandella Resort, TUI Family Life Bellevue Resort, Valamar Koralj Hotel, Valamar Zagreb Hotel, Valamar Lacroma Dubrovnik Hotel, Valamar Collection Dubrovnik President Hotel, Valamar Argosy Hotel, Bunculuka Camping Resort, Marina Camping Resort, Valamar Padova Hotel, Valamar Collection Imperial Hotel, Valamar Carolina Hotel i Villas, Eva Sunny Hotel & Residence, San Marino Sunny Resort, San Marino Camping Resort, Valamar Zvonimir Hotel & Villa Adria, Valamar Atrium Baška Residence, Corinthia Hotel, Restoran La Pentola, Lanterna Premium Camping Resort
ISO	<b>ISO 14001</b>	Svi Valamarovi objekti
	<b>ISO 9001</b>	Svi Valamarovi objekti
	<b>ISO 50001</b>	Svi Valamarovi objekti
FEE (Foundation for Environmental Educational)	<b>Plava zastava</b>	Bruho, Borik, Oliva, Galeb, Valeta, Istra, Vala, Crnika, Krk Premium Camping Resort by Valamar, Ježevac Premium Camping Resort by Valamar, Valamar Collection Dubrovnik President Hotel, Cava
Ministarstvo turizma	<b>Oznaka „Q“</b>	Valamar Riviera Hotel & Residence
EU Ecolabel	<b>Znak za okoliš Europske unije</b>	Lanterna Premium Camping Resort, Solaris Camping Resort, Istra Premium Camping Resort, Krk Premium Camping Resort, Ježevac Premium Camping Resort, Orsera Camping Resort

Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/273424/integrirano-godisnje-izvjesce-i-drustveno-odgovorno-poslovanje-2018.pdf> 13.05.2019.