

# Međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega posloводства s poslovanjem hotelskih poduzeća

---

Ivaniš, Marija

Doctoral thesis / Disertacija

2014

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Economics / Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:887512>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

Repository / Repozitorij:

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business - FECRI Repository](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA  
RIJEKA**

**MARIJA IVANIŠ**

**MEĐUZAVISNOST OSOBNIH VRIJEDNOSTI I ETIČKOGA  
PONAŠANJA NAJVIŠEGA POSLOVODSTVA S  
POSLOVANJEM HOTELSKIH PODUZEĆA**

---

**Doktorska disertacija**

**RIJEKA, 2014.**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**  
**RIJEKA**

**MARIJA IVANIŠ**

**MEĐUZAVISNOST OSOBNIH VRIJEDNOSTI I ETIČKOGA  
PONAŠANJA NAJVIŠEGA POSLOVODSTVA S  
POSLOVANJEM HOTELSKIH PODUZEĆA**

---

**Doktorska disertacija**

**Mentor:** Prof.dr. sc. Ivan Mencer

**RIJEKA, lipanj 2014.**





*„Najvažnija ljudska težnja je težnja za moralnošću u našem djelovanju. Naša unutarnja ravnoteža, čak i naša egzistencija ovisi o tome. Jedino moralnost u našem djelovanju može dati ljepotu i dostojanstvo našem životu.“*

*Albert Einstein*



## **POSVETA**

Od srca na svemu zahvaljujem prof. dr. sc. Vidoju Vujiću koji me prije pet godina uveo u ovo područje istraživanja s čime je i započelo moje znanstveno putovanje u kojem svaki dan pronalazim iskonsku sreću i osobno zadovoljstvo.

Veliko hvala mome mentoru, prof. dr. sc. Ivanu Menceru koji mi je, još iz studentskih dana, ostao u sjećanju kao profesor širokoga spektra znanja, ali i kao iznimna osoba koju krasi mnoge moralne vrijednosti; hvala Vam na svim ljudskim i stručnim savjetima prilikom pisanja ove doktorske disertacije i neograničavanju moje vlastite slobode i kreativnosti da je napišem i oblikujem u skladu sa svojom osobnom vizijom.

Svoju zahvalu posebice dugujem i profesorima koji su mi u cijelom procesu istraživanja nesebično, svojim znanjem i stručnošću, pružali neprocjenjivo vrijedne kritike, sugestije i pomoć te koji su me inspirirali, motivirali, pružali poticaj za moje daljnje profesionalno napredovanje i pridonijeli kvaliteti disertacije: prof. dr. sc. Ivanki Avelini Holjevac, prof. dr. sc. Suzani Marković, prof. dr. sc. Nenadu Smokroviću, prof. dr. sc. Zdravku Zekiću, prof. dr. sc. Dragoljubu Stojanovu, prof. dr. sc. Saši Žikoviću. Hvala i doc. dr. sc. Sanji Raspor, doc. dr. sc. Ani Vrtodušić Hrgović, doc. dr. sc. Kristini Črnjar i doc. dr. sc. Danijelu Dragičeviću na svim korisnim savjetima.

Na bezrezervnoj moralnoj podršci zahvaljujem cijeloj svojoj obitelji, mom divnom sinu, roditeljima, bratu i prijateljima. Hvala mojim anđelima. Vaša je podrška i pomoć bila neprocjenjiva.

**Marija Ivaniš**

Rijeka, 3. lipanj 2014.

## SADRŽAJ:

	Stranica
SAŽETAK	I
SUMMERY	II
<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Svrha i ciljevi istraživanja</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Znanstvene metode istraživanja</b>	<b>3</b>
<b>1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja</b>	<b>5</b>
<b>1.5. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze</b>	<b>12</b>
<b>1.6. Struktura disertacije</b>	<b>13</b>
<b>2. ZNANSTVENO-METODOLOŠKI PRISTUP ETIČKOM UČENJU I DJELOVANJU</b>	<b>15</b>
<b>2.1. Teorijski i povijesni pristup etici kao filozofskoj disciplini</b>	<b>15</b>
2.1.1. Povijesni pregled etičke misli	16
2.1.2. Pojmovna razmatranja etike i morala	19
2.1.3. Etičke teorije i podjele	23
2.1.4. Karakteristike etičkog/moralnog ponašanja i djelovanja	46
2.1.5. Globalna etika i moralna kriza na početku 21 st.	52
<b>2.2. Gospodarski suvremeni pristup poslovnoj etici</b>	<b>56</b>
2.2.1. Definicije poslovne etike	56
2.2.2. Subjekti i objekti poslovne etike	60
2.2.3. Moralni standardi i etička načela korporativnoga upravljanja	62
2.2.4. Čimbenici utjecaja na etičko ponašanje i odlučivanje	67
2.2.4.1. <i>Individualne karakteristike</i>	67
2.2.4.1.1. Osobni sustavi vrijednosti	67
2.2.4.1.2. Snaga ega	73
2.2.4.1.3. Lokus kontrole	74
2.2.4.2. <i>Strukturna obilježja poduzeća</i>	75
2.2.4.3. <i>Poslovna kultura, klima i procesi rada</i>	76
2.2.5. Međuzavisnost poslovne etike i poslovne uspješnosti	80
2.2.5.1. <i>Poslovna etika i profitabilnost</i>	81
2.2.5.2. <i>Poslovna etika i odanost zaposlenika poduzeću</i>	83
<b>2.3. Društveno odgovorno poslovanje</b>	<b>84</b>
2.3.1. Koncept društveno-odgovornoga poslovanja	85
2.3.2. Načela i dionici društveno-odgovornoga poslovanja	89

2.3.3.	Uspostava svjetskoga etičkoga i društveno-odgovornoga poretka	93
2.3.3.1.	<i>Poticanje etičkoga i društveno-odgovornoga poslovanja u svijetu</i>	94
2.3.3.2.	<i>Osnaživanje etičkoga i društveno-odgovornoga poslovanja u Republici Hrvatskoj</i>	96
<b>3.</b>	<b>INTERFERENTNOST STRATEŠKOGA MENADŽMENTA I POSLOVNE ETIKE</b>	<b>99</b>
<b>3.1.</b>	<b>Značajke procesa strateškoga menadžmenta</b>	<b>99</b>
3.1.1.	Strategija kao temeljna kategorija procesa strateškoga menadžmenta	99
3.1.2.	Razine strateškoga menadžmenta	113
3.1.3.	Specifičnosti strateškoga menadžmenta	115
3.1.3.1.	<i>Analiza okruženja</i>	115
3.1.3.2.	<i>Postavljanje usmjerenja poduzeća</i>	125
3.1.3.3.	<i>Formuliranje strategije</i>	132
3.1.3.4.	<i>Implementiranje strategije</i>	140
3.1.3.5.	<i>Kontrola i evaluacija strategije</i>	142
3.1.4.	Metode implementacija i evaluacija strateških odluka	146
<b>3.2.</b>	<b>Novе uloge i izazovi strateškoga menadžmenta</b>	<b>152</b>
3.2.1.	Općenito o vođenju kao funkciji menadžmenta i karakteristike vođa	152
3.2.1.1.	<i>Teorije i stilovi vodstva</i>	156
3.2.1.2.	<i>Temeljne razlike između menadžera i vođe</i>	159
3.2.2.	Uloga strateškoga vodstva u funkciji strateškoga odlučivanja i implementacije strategije	161
3.2.3.	Novi pristupi u razvoju vodstva	162
3.2.4.	Etički izazovi strateškoga menadžmenta	164
<b>3.3.</b>	<b>Strateški menadžment u hotelskim poduzećima</b>	<b>166</b>
3.3.1.	Značajke hotelskoga poduzeća u tržišnom gospodarstvu	167
3.3.2.	Obilježja strateškoga menadžmenta u hotelskim poduzećima	193
3.3.2.1.	<i>Poslovna i razvojna politika</i>	195
3.3.2.2.	<i>Strategije razvoja</i>	196
3.3.2.3.	<i>Specifičnosti strateškoga odlučivanja</i>	197
3.3.3.	Strateški trendovi hotelskih poduzeća	198
<b>3.4.</b>	<b>Integracija poslovne etike u proces strateškoga menadžmenta</b>	<b>212</b>
3.4.1.	Kategorije i pristupi menadžmenta etičkom ponašanju i odlučivanju	213
3.4.2.	Obrazac za etičko ponašanje i moralno odlučivanje menadžmenta	219
3.4.2.1.	<i>Upravljanje poslovnom etikom u poduzeću</i>	219
3.4.2.2.	<i>Rješavanje problema i dilema u provođenju etičkoga ponašanja i odlučivanja</i>	221
3.4.3.	Veza poslovne etike sa strateškim menadžmentom	227

3.4.3.1. Obilježja etički odgovornoga strateškoga menadžmenta	228
3.4.3.2. Povezivanje strategije s etikom i kreiranje etične poslovne klime	229
<b>4. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA</b>	<b>232</b>
<b>4.1. Metodologija istraživanja</b>	<b>232</b>
4.1.1. Vrste istraživanja i podataka	232
4.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja	233
4.1.3. Područje istraživanja	234
4.1.4. Ciljani uzorak istraživanja	234
4.1.5. Mjerni instrument	235
4.1.6. Metode statističke analize	237
4.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja	238
<b>4.2. Pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća</b>	<b>239</b>
<b>4.3. Interpretacija rezultata istraživanja</b>	<b>262</b>
<b>5. PRIJEDLOG MODELA IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE U HOTELSKA PODUZEĆA</b>	<b>282</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b>	<b>302</b>
<b><i>LITERATURA</i></b>	<b>310</b>
<b><i>POPIS TABLICA, SHEMA, GRAFIKONA</i></b>	<b>319</b>
<b><i>PRILOZI</i></b>	<b>322</b>

## SUMMARY

Ethical behaviour is becoming a factor of strategic advantage and business success, and top management is assuming responsibility for enabling the implementation of high ethical principles in their organisations. As the hospitality industry encompasses a wide spectrum of views and ethically acceptable behaviours, hotel top management is now expected to show a higher degree of ethics awareness, as well as better judgement on ethical issues. This leads to a more pronounced need for hotel organisations to implement business ethics in a more responsible way in order to create a positive culture of ethics and an ethical climate, as well as generate increased profits through employee productivity and morale. Top management's ethical behaviour is influenced by varied personal values that are an intrinsic part of an individual's cultural makeup, but the role that personal value systems have in ethical/unethical behaviours, as well as the relationship between top management's ethical behaviour and large hotel organisations' business success, are less clear, and comprise the topic of this doctoral thesis.

In order to examine the relationship between personal values and ethical behaviour of top management, and large Croatian hotel organisations' business success, questionnaire-based empirical research was carried out, with the aim of assessing the importance of top management's terminal and instrumental values, learning which values impel and direct top management towards ethical/non-ethical behaviours, as well as determine what correlation there is between top management's personal values and ethical behaviour, and business success indicators, at large Croatian hotel organisations.

The results of the research confirm a positive correlation between top management's personal value systems and ethical behaviours on one hand, and top management's ethical behaviour and business success indicators on the other. These results have confirmed the scientific hypothesis of the doctoral dissertation, stating that: "Members of large Croatian hotel organisations' top level management who choose ethical behaviours achieve better business results in the long term than those who choose unethical behaviours." However, the weak or medium-strong correlation between the variables compared (personal values – ethical behaviours; ethical behaviours – business success indicators) shows that the degree of ethical behaviour is also affected by factors other than personal value systems, and that business success is also affected by factors other than ethical behaviour. Future research should therefore examine which other factors affect ethical behaviour and business success.

On the basis of the scientific insights available, the author proposes a model of implementing business ethics in large Croatian businesses.

This doctoral dissertation contributes to the existing literature on the intersection between strategic management and business ethics. The scientific contribution of the research, in both theoretical and practical application terms, offers a sound and reliable basis for top management to create ethical values and powerful tools in the process of strategic management, in order to construct a basic framework for defining acceptable and unacceptable behaviours with a view to enhancing business success.

**Key words:** strategic management, top management, personal values, business ethics, business ethics programme

## SAŽETAK

Etičko ponašanje postaje faktor stratejskih prednosti i uspješnog poslovanja a najviše poslovodstvo u procesu strateškog menadžmenta postaje odgovorno za stvaranje pretpostavki za primjenu i provođenje visokih etičkih principa u poduzeće. Od najvišeg poslovodstva u hotelijerstvu se očekuje veća etička svijest u odnosu na druge djelatnosti, kao i jača sposobnost da sude o etičkim pitanjima s obzirom da hotelska industrija obuhvaća veliki spektar uvjerenja i etički prihvatljivog ponašanja. Zbog toga je naglašena i povećana potreba hotelskih poduzeća da implementiraju poslovnu etiku na odgovorniji način u funkciji stvaranja pozitivne etičke kulture i klime te generiranja povećane dobiti kroz produktivnost i moral zaposlenih. Etičko ponašanje najvišega poslovodstva pritom je pod utjecajem različitih osobnih vrijednosti pojedinaca koje čine sastavni dio njihova kulturološkoga sklopa no uloga koju sustavi osobnih vrijednosti imaju za etičko/neetičko ponašanje kao i veza između etičkoga ponašanja najvišega poslovodstva i poslovanja velikih hotelskih poduzeća, manje je jasna, što u kontekstu navedene problematike predstavlja problem istraživanja ove doktorske disertacije.

U svrhu ispitivanja međuzavisnosti osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišeg poslovodstva sa poslovanjem velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj (RH) provedeno je empirijsko istraživanje putem anketnog upitnika, a čiji je cilj istraživanja bio procijeniti važnost terminalnih i instrumentalnih vrijednosti najvišeg poslovodstva, spoznati koje vrijednosti pokreću i usmjeravaju najviše poslovodstvo na etičko/neetičko ponašanje te utvrditi u kakvoj su korelaciji osobne vrijednosti i etičko ponašanje najvišeg poslovodstva sa pokazateljima uspješnosti velikih hotelskih poduzeća u RH.

Dobiveni rezultati potvrđuju da postoji pozitivna veza između osobnih sustava vrijednosti s etičkim ponašanjem najvišeg poslovodstva te etičkoga ponašanja najvišeg poslovodstva i pokazatelja uspješnosti poslovanja. Sukladno provedenom istraživanju dobiveni rezultati su potvrdili znanstvenu hipotezu doktorske disertacije: „Osobe, u najvišem poslovodstvu velikih hotelskih poduzeća u RH, koje odabiru etički tijekom ponašanja dugoročno postižu bolje poslovne rezultate od onih osoba u najvišem poslovodstvu koje odabiru neetički tijekom ponašanja.“ Slaba ili srednje jaka korelacija u istraživanju između promatranih varijabli (osobne vrijednosti – etičko ponašanje; etičko ponašanje – pokazatelji uspješnosti poslovanja) pokazuje međutim da na stupanj etičkog ponašanja utječu i drugi faktori, dakle ne isključivo osobni sustavi vrijednosti, te da na uspješnost poslovanja također utječu i drugi faktori, a ne isključivo etičko ponašanje. Za buduća istraživanja bilo bi stoga značajno istražiti koji su to još drugi faktori koji utječu na etičko ponašanje i uspješnost poslovanja.

Na temelju svih znanstvenih spoznaja, autorica predlaže model implementacije poslovne etike u velika hotelska poduzeća u RH.

Ova doktorska disertacija pridonosi postojećoj literaturi o interferentnosti strateškog menadžmenta sa poslovnom etikom. Znanstveni doprinos istraživanja u teorijskom i u praktično – aplikativnom smislu pruža valjanu i pouzdanu osnovu za kreiranje vlastitih moralnih sustava i moćnih alata najvišeg poslovodstva u procesu strateškog menadžmenta kojima će pružiti osnovni okvir za dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje u funkciji poboljšanja uspješnosti poslovanja.

**Ključne riječi:** strateški menadžment, najviše poslovodstvo, osobne vrijednosti, poslovna etika, program poslovne etike





## 1. UVOD

Oslanjanjem na činjenicu da svako pismeno izlaganje o određenoj tretiranoj tematici treba biti razmjerno dodanoj vrijednosti koju autor nastoji vjerodostojno prisvojiti, uvod je bitan dio doktorske disertacije kojim se čitatelja želi upoznati s jasno definiranom jezgrom koja ističe potrebu da se definiraju i objasne određene tematske cjeline koje u radu autor stvara i razvija. U uvodu su izloženi: **1) Problem, predmet i objekti istraživanja, 2) Svrha i ciljevi istraživanja, 3) Znanstvene metode istraživanja, 4) Ocjena dosadašnjih istraživanja, 5) Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze i 6) Struktura disertacije.**

### 1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Poslovanje nije samo stvar profita, već stvaranja vrijednosti koje će osigurati pravedno, savjesno, odlučno i pošteno djelovanje menadžera, koje će osnaživati samopoštovanje i osjećaj vrijednosti kod zaposlenika, koje će osigurati kakvoću proizvoda i usluge te koje će u određenoj mjeri utjecati na ostvarivanje brige poduzeća za okoliš i time dugoročno ostvarivati vrijednost vlasnicima. Poslovna etika je grana primijenjene etike koja se bavi proučavanjem ovoga aspekta poslovnoga djelovanja, koji je jednako važan kao i uspješno i efikasno vođenje poduzeća. Većina poslovnih ljudi i menadžera „vođeni željom za uspjehom“ mogu biti vrlo destruktivni kako prema sebi tako i prema drugima tijekom ostvarivanja financijske dobiti. Njima je stoga potreban etički okvir kako bi rukovodili odnosima i djelatnostima kojima se ostvaruju dugoročne vrijednosti uz poštivanje etičkih i moralnih načela.

Etički principi moraju biti duboko usađeni u poslovnu kulturu poduzeća putem etičkih kodeksa ili izjave o vrijednostima, jer oni čine sastavni dio identiteta poduzeća i njegove misije. U takvim poduzećima, integritet pristupa promicanja etičke kulture ovisi zasigurno o etičkom integritetu najvišega posloводства koji tu kulturu razvijaju, njeguju i kontroliraju te bi stoga i trebali određivati koliko će etika biti primjenjivana u vlastitim odlukama i ponašanju. Od esencijalne je važnosti pritom da strategije isto tako budu etične. Etička strategija je ona čiji je cilj unaprijediti i poboljšati sposobnost tvrtke da se nosi s etičkim problemima i pitanjima u poduzećima koja izdvajaju financijska sredstva kako bi se postigli dugoročni društveni ciljevi i stvorila konkurentna prednost. Dva su osnovna razloga zašto strategija mora biti etična: 1) strategija koja je u cijelosti ili djelomice moralno neispravna, loše utječe na karakter osoblja poduzeća i 2) etička strategija je dobar posao i u vlastitom je interesu dioničara. Najvišem poslovodu nije lako odlučiti kojom će stazom krenuti, no etične strategije, treba istaći, obično i kreću od osoba koji sami imaju vrlo snažan karakter (koji su iskreni, čestiti, etični i koji uistinu mare na koji će načinom voditi poslovanje). Etičko najviše posloводство savjesno bira strateške akcije koje mogu proći na moralnom ispitivanju te nimalo ne tolerira strategije s etični prijepornim komponentama. Najviše posloводство stoga mora marljivo raditi na tome da etični standardi budu integrirani u sam proces strateškog menadžmenta i da se vrlo savjesno koriste u izradi strategije i u upravljanju svim aspektima poslovanja poduzeća.

Dvosmjerna komunikacija između najvišeg posloводства i zaposlenih, izgrađuje povjerenje i jak osjećaj zajedništva i lojalnosti poduzeću. Radeći u snažnoj etičkoj klimi, postoji veća spremnost za izvršavanje poslova, a motiviranost rezultira većom produktivnošću za izvršavanje zadataka. U takvim uvjetima, kvaliteta i kvantiteta proizvoda i usluga će se

povećavati, a i kupci će steći naviku da dugoročno posluju s poduzećem koje održava visinu usluge. Dosljedna primjena etičkih načela u poslovanje, prema tome, čvrst je temelj poslovnoga partnerstva i predanosti zaposlenika, dugoročne sigurnosti kod kupaca pod uvjetom da su proizvodi i usluge dostatno inovativni i prihvaćeni.

Poslovnim liderima današnjice stoga treba osigurati moralne smjernice da bi bili u stanju donositi etičke poslovne odluke, plemenite, humane i nesebične, u uvjetima organizacijskih ili osobnih ciljeva izloženih stalnim pritiscima poslovnoga okruženja koje traži brze odgovore na stalno prisutne promjene tržišnih zahtjeva. U tom smislu, odgovornost najvišega posloводства je ključna, ali su svi sudionici dužni svoje odluke i postupke uskladiti s etičkim vrijednostima koje trebaju uvijek iznova usvajati i usavršavati, i nikada nije kasno za usvajanje etičkih vrijednosti ako ih nismo, iz bilo kojeg razloga, prije usvojili. Pritom, da bi poduzeće uspješno implementiralo poslovnu etiku najviše posloводства treba razvijati svijest kod svih zaposlenika o važnosti poslovne etike. Nužna je također potpora vlasnika, ustanovljavanje vrijednosnog sustava poduzeća, edukacija svih zaposlenih o poslovnoj etici, razvijanje etičkog kodeksa i drugih etičkih alata za implementaciju poslovne etike, svakodnevno praćenje etičkog ponašanja, rješavanje slučajeva u kojima se povređuju etička načela te kontinuirano unapređivanje etičkog poslovanja. Od etičnog strateškoga menadžmenta se zahtijeva da razvija etičku poslovnu kulturu i klimu u kojoj etički kodeks mora postati pravilo za svih, no on svakako nije i ne smije ostati jedini djelotvoran instrument prihvatljivog etičkog ponašanja.

Kulturne norme i vrijednosti variraju od zemlje do zemlje, između regija i etičkih grupa unutar jedne zemlje stoga valja paziti i uvažavati razlike koje se pojavljuju između pojedinaca koji čine strateški menadžment poduzeća i glavnih subjekata iz poslovnoga okruženja. U razvijenim zemljama koje su istodobno i tradicionalno demokratske zemlje, najviše posloводства se pribavlja i odabire iz redova uspješnih poslovnih ljudi i obitelji a razlog tome je upravo u pitanjima etike odnosno sustava vrijednosti koje pojedinac kao sudionik grupe poštuje i prema kojima se ponaša u javnom i privatnom životu i koji bezrezervno prenosi na suradnike. Osobe u najvišem posloводства koje u sebi imaju duboko usađena etička i moralna načela, iste prenosi kao vrijednosti poduzeću u kojem radi koje je zapravo sociološko – kulturološka temeljna pretpostavka poslovnoga uspjeha.

***Razumijevanje etičkog/neetičkoga ponašanja teško je dakle, s obzirom da je etički/neetički izbor radnje pod utjecajem različitih osobnih vrijednosti pojedinaca koje ih snažno i trajno potiču na određeno djelovanje, i koje kao sastavni dio njihova kulturološkog sklopa čine okvir za dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje. Uloga koju osobne vrijednosti imaju za etičko/neetičko ponašanje najvišega posloводства, kao i veza između etičkog ponašanja i poslovanja velikih hotelskih poduzeća, manje je jasna, što u kontekstu navedene problematike predstavlja PROBLEM ISTRAŽIVANJA.***

Iz postavljenog problema istraživanja proizlazi **PREDMET ISTRAŽIVANJA** ove doktorske disertacije: ***osobne vrijednosti kao ključni čimbenici etičkog ponašanja u kontekstu suvremenog procesa strateškog menadžmenta.***

**OBJEKTI ISTRAŽIVANJA** su ***poslovna etika, strateški menadžment, najviše posloводства, osobne vrijednosti i velika hotelska poduzeća.***

## 1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

**SVRHA ISTRAŽIVANJA** je *ispitati međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišeg posloводства s poslovanjem velikih hotelskih poduzeća u RH*. Iz identificiranog i postavljenog problema istraživanja, predmeta i objekata istraživanja definira se temeljni **CILJ ISTRAŽIVANJA** doktorske disertacije: *procijeniti važnost terminalnih i instrumentalnih vrijednosti najvišeg posloводства, spoznati koje vrijednosti pokreću i usmjeravaju najviše posloводство na etičko/neetičko ponašanje te utvrditi u kakvoj su korelaciji osobne vrijednosti i etičko ponašanje najvišega posloводства s pokazateljima uspješnosti velikih hotelskih poduzeća u RH*.

### Pojedinačni ciljevi:

1. Teorijski i pojmovno razmotriti razvoj etičke misli kao filozofske discipline te specificirati područje poslovne etike kao posebnog područja etike primjenjivoga na razinu društvene odgovornosti poduzeća u kontekstu suvremenog poslovanja i menadžmenta.
2. Objasniti vezu između poslovne etike i procesa strateškoga menadžmenta.
3. Istražiti strukturu osobnih vrijednosti najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima u RH, te spoznati vezu između etičkog ponašanja najvišeg posloводства i poslovne uspješnosti.
4. Formulirati prijedlog (e) za implementaciju poslovne etike u velika hotelska poduzeća u RH.

## 1.3. Znanstvene metode istraživanja

Za potrebe istraživanja u ovoj doktorskoj disertaciji, koristile su se **kvalitativne i kvantitativne metode**.

Polazeći od definiranih ciljeva istraživanja, pristupilo se **sustavnom i holističkom pristupu istraživanju** međuzavisnosti poslovne etike i procesa strateškoga menadžmenta. U istraživanju i izlaganju predstavljene tematike, koristila se **metoda indukcije i dedukcije, metoda sustavne analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije, generalizacije i specijalizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja te metoda deskripcije** – radi izdvajanja bitnih svojstava odnosa i veza te uočavanja određenih zakonitosti.

**Za obradu sekundarnih podataka** u doktorskoj disertaciji koristila se **povijesna metoda** kojom su se istražila i ocijenila dosadašnja znanstvena istraživanja te prikupljene i objavljene spoznaje u znanstvenim i stručnim radovima, domaćih i stranih autora, iz područja poslovne etike i strateškog menadžmenta te posebice **metoda teorije sustava** za izučavanje međuovisnosti poslovne etike i upravljanja poslovnim etikom u pravnim subjektima te procesu strateškog menadžmenta.

S ciljem ostvarenja ciljeva empirijskoga istraživanja provedenoga u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – područje I u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti u RH iz 2007. godine, u velikim hotelskim poduzećima u RH, bez obzira na vlasništvo i radi provjere postavljenih hipoteza prezentirali su se i interpretirali prikupljeni **primarni podaci na terenu metodom ispitivanja** u čiju je svrhu oblikovan anketni upitnik.

S obzirom na temu doktorske disertacije, osnovnu populaciju činile su osobe koje su ***predsjednici i članovi Uprava velikih hotelskih poduzeća u RH – najviše posloводство***.

**Istraživanje se provelo na ciljanom uzorku (30 osoba) koje su predsjednici i članovi Uprava 17 velikih hotelskih poduzeća u RH u 2012. godini – najviše posloводство, u sedam hrvatskih županija:** Dubrovačko–neretvanskoj, Istarskoj, Osječko-baranjskoj, Primorsko-goranskoj, Šibensko-kninskoj, Splitsko-dalmatinskoj i Zadarskoj županiji te u gradu Zagrebu.<sup>1</sup> Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007, u Dubrovačko-neretvanskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Dubrovnik Babib Kuk d.d.. U gradu Zagrebu posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: HUP-Zagreb d.d.. U Istarskoj županiji posluje 6 velikih hotelskih poduzeća: Maistra d.d., Plava laguna d.d., Istraturist Umag d.d., Arenaturist d.d., Valalta d.o.o. i Rovinj Riviera Adria d.d. U Osječko-baranjskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Centar Škojo d.o.o. U Primorsko-goranskoj županiji posluje 3 velika hotelska poduzeća: Liburnia Riviera hoteli d.d., Jadranka hoteli d.d. i Imperial d.d.. U Šibensko-kninskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Solaris d.d.. U Splitsko-dalmatinskoj županiji posluje tri velika hotelska poduzeća: Sunčani Hvar d.d., Hoteli Tučepi d.d. i Hoteli Brela d.d.. U Zadarskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Turist hotel Zadar d.d. Zadar.

Ispitivanje najvišega posloводства – Predsjednika i članova Uprava ukupno 17 velikih hotelskih poduzeća u RH, provedeno je tijekom dva vremenska razdoblja: prvom, razdoblju **od 10. rujna 2013. do 25. listopada 2013. godine** te drugom, **od 24. veljače 2014. do 01. travnja 2014.**

**Podjela anketnog upitnika po velikim hotelskim poduzećima izvršena je dva načina:** nekima je upitnik dostavljen osobno na popunjavanje nakon njihove prethodne usmene suglasnosti, dok je nekima nakon njihove prethodne usmene suglasnosti proslijeđen u elektroničkom obliku na njihovu e-mail adresu.

Ukupno je podijeljeno **30 anketnih upitnika u 17 velikih hotelskih poduzeća u RH.** (3 predsjednika i članova Uprava u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, 1 predsjednik Uprave u gradu Zagrebu, 10 predsjednika i članova Uprava u Istarskoj županiji, 4 predsjednika i članova Uprava u Osječko-baranjskoj županiji, 5 predsjednika i članova Uprava u Primorsko-goranskoj županiji, 5 predsjednika i članova Uprava u Splitsko-dalmatinskoj županiji, 1 predsjednik Uprave u Šibensko-kninskoj županiji te 1 predsjednik Uprave u Zadarskoj županiji.

---

<sup>1</sup> Prema podacima FINE, u 2012. godini u RH je poslovalo ukupno 18 velikih hotelskih poduzeća, no u ovom je empirijskom istraživanju sudjelovalo njih 17. Naime, jedno veliko hotelsko poduzeće (Ilirija d.d. iz Zadarske županije) nije bilo veliko poduzeće u 2011 i 2010 godini, a s obzirom da je za analizu pokazatelja uspješnosti i odabranih financijskih pokazatelja uzet vremenski period od 2010. do 2012. godine, iz tog je razloga poduzeće Ilirija d.d. izuzeto iz istraživanja zbog nemogućnosti uspoređivanja podataka uzetog vremenskog niza.

**Konačni uzorak obuhvaća 22 ispravno popunjenih anketnih upitnika na koje je odgovorilo 22 od ukupno 30 ispitanika (%) iz 15 od ukupno 17 velikih hotelskih poduzeća u RH.** Na anketni upitnik nije odgovorilo ukupno 8 osoba iz najvišega posloводства i to: 2 osobe iz Dubrovačko-Neretvanske županije, 1 osoba iz grada Zagreba, 1 osoba iz Istarske županije, 2 osobe iz Osječko-baranjske županije, 1 osoba iz Splitsko-dalmatinske županije te 1 osoba iz Zadarske županije. Istraživanje su odbila 2 velika hotelska poduzeća u RH i to: poduzeće Turist Hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije te poduzeće HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba.

Prikupljeni podaci obradili su se *primjenom statističkog paketa SPSS*. U analizi podataka koristile su se *metode deskriptivne statističke analize, Fisherov test, rang korelacija, Spearmanov koeficijent korelacije ranga, analiza varijance (ANOVA) te analiza pouzdanosti*. Izračunavanjem *Cronbach alpha koeficijenta* utvrdila se pouzdanost mjernog instrumenta (upitnika) i dobivenih rezultata.

**Pokazatelji uspješnosti poslovanja i odabrani financijski pokazatelji velikih hotelskih poduzeća u RH** prikupljena su iz Registra godišnjih financijskih izvještaja financijske agencije RH-FINE, a prikazana su tablično. Pokazatelji su analizirani za razdoblje od 2010 do 2012 godine.<sup>2</sup> Na temelju dobivenih rezultata prikupljenih anketnim putem o etičkom/neetičkom ponašanju najvišega posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja iz financijskih izvještaja, utvrdila se veza između etičkog ponašanja i uspješnosti poslovanja u velikim hotelskim poduzećima u RH. Koristila se **korelacijska analiza**.

#### 1.4. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Interes za područje poslovne etike, izrazito je povećan u posljednjih dvadesetak godina. Znanstvena i stručna literatura iz poslovne etike se kontinuirano produbljuje i raste, a veliki broj provedenih empirijskih istraživanja generalno ukazuje da su strateški menadžeri svjesni nedjela u poslovnoj zajednici, i da poboljšanje može uslijediti tek ako se obvežu da će na snažnim etičkim principima postavljati poslovne ciljeve, strategije i temeljiti svoje strateške poslovne odluke. **Cummings & Daellenbach (2009.)** su napravili sveobuhvatnu analizu u cilju istraživanja evolucije strateškoga menadžmenta kroz posljednjih 40 godina te identificirali da je etika postala ključno pitanje oko 1972. godine. **Robertson (2008.)** je također napravio analizu o važnosti etike u strateškom menadžmentu te pokazao da je 23 od 685 objavljenih znanstvenih članaka u razdoblju od 1996. do 2005. godine usmjereno na poslovnu etiku. Glavna etička pitanja tih članaka bila su pitanja zaštite okoliša, etičke politike, planiranja i ugled poduzeća. Generalni etički stavovi, treba istaći, u većini međunarodnih istraživanja procjenjivani su uz pomoć PRESOR instrumenta (**Etheredge 1999., Kraft i Jauch 1992., Singhapakdi 1996.**) koji mjeri percepciju uloge etike i društvene odgovornosti u ostvarivanju organizacijske učinkovitosti (**Etheredge, 1999.**). The Ethical Climate questionnaire (ECQ), identificiran od autora **Victor and Cullen (1988.)** instrument je koji se koristi u najvećoj mjeri za utvrđivanje postojećih tipova etičke klime u organizacijama.

Rani zagovornici menadžmenta, poput **Barnarda (1938.)**, naglašavali su potrebu poduzeća za moralnom odgovornošću. U svom eseju *Funkcije najvišeg posloводства* (eng. The Functions of the Executive ) utvrđuje neka od temeljnih načela strateškoga menadžmenta. Tvrдио je da

---

<sup>2</sup> Iz razloga što u vrijeme pisanja ove doktorske disertacije nisu bila dostupna financijska izvješća poduzeća za 2013 godinu, uzeta su i analizirana izvješća za 2012. 2011. i 2010. godinu.

proces strateškoga menadžmenta nije samo intelektualni već je i estetski i moralni te uključuje osjećaj sposobnosti za odgovornost. Sugerirao je da poduzeća moraju poslovati u skladu s moralom pa prema tome i najviše posloводство ima moralnu odgovornost prema onih kojima služi – mora inspirirati druge kroz vodstvo kreirajući međusobno povjerenje i zajedničku svrhu. Rani pioniri strategije i strateškoga razmišljanja, kao što su **Chandler (1966.)** i **Ansoff (1965.)** promišljali su o etičkom donošenju poslovnih odluka. Ansoffova knjiga «Korporativna strategija», koja predstavlja praktični sustav za etičko strateško donošenje odluka, identificirala je metodologiju za definiranje zajedničke etičke strategije u svrhu njena pravilna formuliranja. **Herbert Simon**, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, dijelio je njihovo mišljenje objašnjavajući da poslovne odluke uvijek moraju sadržavati etički kontekst (1947.).

Desetljeće nakon što je **Baumhart (1961.)** otkrio nemoralnu prirodu korporacija, znanstvenici (**Challen, 1974.; Wilson, 1974.**) počeli su sugerirati da etika treba biti integrirana u procesu strateškoga planiranja u obliku društvene odgovornosti. **Wilson** je (1974.) na primjer, objasnio da se strategija obično temelji na tehnološkim i ekonomskim razlozima no s obzirom na brze promjene u društvu i širenje koncepta društvene odgovornosti, strateški menadžment mora biti podrška za društvene ciljeve (**Wilson, 1974.**). Deset godina kasnije **Archie B. Carroll** udružen s **Frankom Hoy (1984.)** dao je isti zahtjev kao i **Wilson (1974.)** navodeći da društvena odgovornost (time i etička odgovornost) mora biti integrirana u strateški menadžment. Pisci poput **Beauchamp, Bowie, Barry, (1979.)**, već su dugo zagovornici poslovne etike, međutim, to nije bilo sve do kasnih 1970-ih kada se poslovna etika počela izučavati kao disciplina menadžmenta. **Schendel i Hofer (1979.)** snažno su se zalagali za više pragmatičnog istraživanja u ovom području, te su pozivali za strože razumijevanje etičkih i socijalnih karakteristika koji prevladavaju u poduzećima i u njihovom procesu donošenja odluka.

Menadžeri trebaju formulirati i provesti procese koji zadovoljavaju sve (**Freeman i McVea, 2001.**) i osigurati da interesi ključnih dionika budu integrirani u samu svrhu poduzeća. Freeman je znao da ne mogu svi dionici biti zadovoljni svim odlukama, no isticao je da je važno da imaju zajednički skup temeljnih vrijednosti ukoliko žele dugoročnu suradnju (**Freeman i McVea, 2001.**). Drugim riječima, menadžment utemeljen na vrijednostima, prema Freemanu, onaj je u kojem etika ima važno mjesto u strategiji.

Međunarodna znanstvena istraživanja o percipiranoj ulozi etike, etičkim stavovima te etičkoj kulturi i klimi sagledavanih kroz prizmu strateškoga menadžmenta, ukazuju na sljedeće najvažnije generalne spoznaje, a čiji se pregled donosi u nastavku.

**Schutte (1965.)** je ponudio rani pokušaj da se osigura uvid u području percepcija etike od strane najvišeg posloводства. Zaključio je da su poslovni rukovoditelji osjetljivi na neetičko ponašanje.

**Carroll (1978.)** nalazi da menadžeri smatraju da organizacije obično uzrokuju moralne kompromise.

Iz financijske perspektive upravljanja, istraživanja su otkrila je da veliku odgovornost za upravljanje poslovnim etikom u poduzeću ima najviše posloводство (**Miles, 1987; Sethi, 1975; Sonnenfeld, 1981; Ullmann, 1985.**).

**Lantos (1987.)** je u svom istraživanju dokazao da ona poduzeća koja se koncentriraju na kratkoročni uspjeh i ne brinu o moralnim aspektima poslovanja, dugoročno će steći negativni imidž što u konačnici utječe na negativni imidž cijele industrije.

**Bommer, Gratto, Gravander i Tuttle (1987.)** razvili su model etičkoga i neetičkoga ponašanja u organizacijama. Model nije osmišljen kako bi se propisalo ono što je etičko ili neetičko ponašanje, niti su pokušavali razlučiti moralno od nemoralnoga. To je bio pokušaj da se utvrde čimbenici koji utječu na etičko ili neetičko ponašanje u određenim situacijama.

**Barnett i Karson (1987.)** istraživali su međuvezu poslovne etike i pojedinačnih karakteristika. Bilo zbog povijesti ili starenja, ustanovili su da se etika pojavljuje kao problem što je menadžer postajao stariji.

**Kyj Reilly (1990.)** napominje da etičko ponašanje može utjecati na stvaranje pozitivnoga etičkog okoliša unutar tvrtke, oslanjajući se na snažne etičke vrijednosti svakoga pojedinog zaposlenika.

**Smith (1990.)** je naglasio vrijednost uključenja etike u cjelokupnoj analizi donošenja odluka u organizacijama.

**Freedman (1990.)** i **Stevens (2001.)** u svojim se studijama fokusiraju na stavove koji oblikuju etičke scenarije radje no što analiziraju utjecaj etičkih stavova na strateško vodstvo.

**Haywood (1992.)** navodi da je etika poduzeća povezana s moralom menadžera odnosno s osobnim vrijednostima najvišega posloводства koje oblikuje vrijednosti poduzeća.

Nekoliko studija, **Fritzsche i Becker (1984.)** te **Premeaux i Mondy (1993.)**, dokazuju vezu između menadžmenta i etičke filozofije.

**Whitney (1989., 1990. i 1992.), Premeaux (1993.), Damitio i Schmidgall (1993.)** su među rijetkim autorima koji ispituju odnos percipirane uloge etike od strane menadžera i njihovoga utjecaja na donošenje poslovnih odluka.

U jednom hotelskom vodiču, koristeći fiktivne etičke scenarije, **J. W. Damitio i R. S. Schmidgall (1993.)** su otkrili da menadžeri koji koriste poduzeće za vlastite probitke i interese su opisani od drugih menadžera kao najneetičniji menadžeri.

Neetičko poslovanje i pad imidža u javnosti ne samo da će imati utjecaj na svoje goste, već i na svoje dioničare. Štoviše, uzimaju u obzir da ulaganje u neetična poduzeća donose rizične investicije, dakle izuzetno je važno da poduzeće posluje etično iz ekonomske perspektive (**Hammond i Slocum, 1996.**).

Nekoliko istraživanja pokazala su da tvrtke s visokom razinom etičkih vrijednosti posluju profitabilnije od drugih tvrtki (**Hammond i Slocum, 1996; Waddock & Smith, 2000.**).

Etičko donošenje odluka ima pozitivan utjecaj na profit utvrdio je **J. Petar Dean, (1997.)**. To jasno pokazuje da poduzeće može imati koristi od obavljanja svog poslovanja na etički način. U poduzeću koje posluje etično i zaposlenici će biti više zadovoljni svojim poslom.



Prema studiji **Lantosa (1999.)**, poduzeće koje se usredotočuje samo na kratkoročni uspjeh, bez obzira na moralne aspekte, steći će negativan publicitet. Naravno da treba imati na umu da je poslovna etika ne zahtijeva samo vrijeme već i novac.

**Pettijohn i Taylor (2008.)** ističu da iako organizacije troše velike količine novca za izgradnju pozitivnog imidža u javnosti, taj novac bude izgubljen kada se poduzeća ponašaju neetično i amoralno.

Primjena etike može doprinijeti poslovnoj izvrsnosti (**Barsh i Lisewski, 2008.**). Poslovna etika kao sustavni proces u poduzeću obuhvaća širok raspon tema s kojima se menadžeri i zaposleni moraju suočiti.

**Jaramillo, Mulki i Solomon (2006.)** tvrde da kada zaposlenici smatraju da su njihovi poslodavci nemoralni, onda i razina zadovoljstva može smanjiti promet, a cijene mogu rasti. Međutim, **Coppage (2008.)** tvrdi da ima malo istraživanja koje se koncentriraju na odnos između motivacije, zadovoljstva poslom i utjecajem kulture na radno mjesto.

U literaturi se nailazi na veliki broj predmeta koji se odnose na ispitivanje veze između zadovoljstva poslom i poslovne etike, osobito nakon 2005. godine. (**Jaramillo, Mulki, i Salomon, 2006; Pettijohn, Pettijohn, i Taylor, 2008.**) Nažalost, gotovo nijedan nije usmjeren na hotelsku djelatnost.

Nekoliko empirijskih istraživanja je potvrdilo da je zadovoljstvo poslom povezano s percepcijom zaposlenika o etičkoj klimi. **Deshpande (1996.)** je ustanovio da klima (profesionalna i brižljiva) ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo poslom, a da instrumentalna etička klima ima negativan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Etička kultura stvara sretnije i zdravije poduzeće, jaka etička kultura povećava produktivnost i lojalnost zaposlenika poduzeću te služi kao temelj za uspjeh. Etička kultura uči zaposlenika kako "učiniti pravu stvar." Čak i oni koji dolaze na posao s jakim karakterom trebaju etički kompas i potrebu usmjerenja i podršku, bez obzira koliko je jak njihov sustav osobnih vrijednosti. Ako su zaposlenici svjesni relevantnih etičkih i pravnih pitanja, biti će više vjerojatno da će postaviti prava pitanja i na kraju napraviti pravu stvar kada je suočen s etičkom dilemom, jaka etička kultura je važna za ispunjavanje oba, društvenih i poslovnih ciljeva (**Trevino, Weaver, Gibson & Toffl ER, 1999. i 2001.**). Nadalje, **Valentina i Barnett (2003.)** su utvrdili da djelatnici bilo koje vrste više vole raditi u poduzeću koja imaju pozitivnu etičku klimu. **Babin, Boles i Robin-a (2000.)** u svojoj studiji ukazuju da jača etička klima donosi manje stresa, veće zadovoljstvo poslom i organizacijsku predanost. To ima smisla budući da poduzeće s etičkim vrijednostima obično ima ugodno radno okruženje, kao što se i više njeguju etičke vrijednosti kao što su iskrenost i povjerenje (**Schwepker, 2001.**).

**Savery i Luks (2001.)** su utvrdili da je zadovoljstvo poslom povezano s povećanim performansama poduzeća mjerena poboljšanoj produktivnosti zaposlenika. Nekoliko znanstvenika je pokušalo odrediti čimbenike koji donose zadovoljstvo poslom. Istraživanje **Barsky i Nash (2004.)** je pokazalo da je zadovoljstva zaposlenika poslom vođeno emocijama zaposlenika i njihovih uvjerenja u poduzeću. **Aksu i Aktasa (2005.)** su proveli istraživanje kojim su otkrili da usprkos dugim radnim satima, niskim plaćama i maloj podršci svojih kolega, zaposlenici su općenito zadovoljni sa svojim radnim mjestima zbog prirode samoga radnog mjesta.

**McNeece-Smith (1997.)** je utvrdio da zaposleni na višim razinama posla imaju tendenciju da budu produktivniji i ostaju duže na poslu. Zbog toga, tvrtke bi trebale pokušati uzeti bolju brigu o svojim zaposlenicima. Na primjer, poduzeća trebaju biti zainteresirana da znaju što njihovi zaposlenici misle te kako doživljavaju organizacijsku kulturu, da li su zadovoljni s politikama i procedurama, i naravno, smatraju li svoje radno okruženje, etičkim ili ne. **Chiang, Natrag, i Canter (2005.)** su utvrdili da zadovoljstvo poslom snažno utječe na zaposlenikovu namjeru da ostane u tom poduzeću. **Pettijohn (2008.)** tvrdi da ako zaposlenici percipiraju da su njihovi poslodavci etični, da je i zadovoljstvo poslom veće, a njihova namjera da napuste poduzeće mala.

I druge studije bavile su se pitanjem što to određuje da zaposlenik bude predan-lojalan (privržen) svom poduzeću. **Ostroff je (1993.)** pokazuje jaku povezanost između dimenzija etičke klime i lojalnosti poduzeću. **Hunt, i Chonko (1989.)** su utvrdili da su korporativne etičke vrijednosti značajni prediktori lojalnosti. **Luthans (1998.)** je tvrdio da je posao i menadžerski stil utječu na stupanj predanosti zaposlenika poduzeću. Istraživanje **Janssena je (2004.)** pokazalo da je lojalnost zaposlenika poduzeću usko povezano s organizacijskim obvezama.

Neke studije jasno identificiraju značajne razlike između muških i ženskih zaposlenika. Pokazuju da su osobe ženskog spola etički osjetljivije od muškaraca (**npr. Arlow, 1991; Luthar, Bibattista, i Gautschi, 1997; Ruegger & King, 1992**). Drugi autori pak nisu uspjeli dokazati te razlike. **npr., Derry, 1989; Fritzsche, 1988; Singhapadki i Vittel, 1991. Chonko i Hunt (1985.)** provedenim istraživanjima o marketinškim stručnjacima za upravljanje, otkrili su da žena u marketingu imaju veću vjerojatnost da vide etičke probleme u njihovim aktivnostima više no muškarci. **Simsi i Kroeck (1994.)** su utvrdili da ženski zaposlenici imaju tendenciju da se žrtvuju više za poduzeće kako bi razvili poželjnu etičku klimu od muškaraca. Međutim druga istraživanja pak tvrde da ne postoje bilo kakve razlike po spolu, kada je u pitanju način percipiranja etičkog ozračja poduzeća. Konkretnije, **Derry-a (1989.)** je pokazao da ne postoji značajna rodna razlika u moralnom rasuđivanju **Fritzsche (1988.)** također nije uspio pronaći nikakve razlike između spola i etičkih pitanja.

Istraživači su razvili teorije kojima pokušavaju objasniti kako se ljudi ponašaju kada su suočeni s etičkim situacijama (**Tsalikis & Fritzsche, 1989.**) te stvaraju etičke normativne pristupe za propisivanje standarda ponašanja i etičkih kodeksa (**Chonko, 1995.**). **Whitney (1990.)** je pokazao da zaposlenici u hotelskoj industriji trebaju imati veću etičku svijest u odnosu na druge industrije, kao i jaču sposobnost da sude o etičkim pitanjima. Štoviše, **Hall (1992.)** spominje da hotelska industrija obuhvaća veliki spektar uvjerenja i etički prihvatljivog ponašanja te sugerira da sugerirao da hotelski djelatnici trebaju imati globalno razumijevanje za ono što je pravo i krivo. Stoga, nije slučajno da je nekoliko studija pokazalo od 90-ih do danas pokazalo povećanje potreba za hotelski etičnim poslovanjem kojim se može razviti pozitivna etička klima. Dakle, potreba u hotelskim poduzećima je poticati i promicati etički radnu okolinu i to je važnije no prije. Posljednjih godina, neke su studije naglasile povećanu potrebu hotelskih poduzeća da implementiraju kodekse etike u svoje poslovanje na veći i odgovorniji način u cilju stvaranja pozitivne etičke klime. **Pettijohn (2008.)** je tvrdio da će hotelsko poduzeće generirati dobit povećanu kroz produktivnost i moral zaposlenih.

Postoji sve veći broj empirijske literature koja ispituje vrijednosti i poslovnu etiku. **England (1968.)** je prvi ispitao „etički i moralno usmjerene“ vrijednosti u svom plodonosnom radu o vrijednostima menadžmenta. Ostala istraživanja uključuju vrijednosti koje posjeduju

menadžeri (**Lincoln et al. 1982.**; **Posner i Schmidt, 1984.**), usporedbe vrijednosti među različitim skupinama (**Frederick i Weber, 1987**; **Nystrom, 1990.**), usporedbu pojedinačnih i organizacijskih sustava vrijednosti (**Liedtka, 1989**) i korporativne etičke vrijednosti i organizacijsku odanost (**Hunt et al., 1989**).

Podaci iz gore navedenih istraživanja o vrijednostima i njihovoj važnosti za različite skupine menadžera vrlo su poučni. Međutim, nije uspostavljena empirijska veza između vrijednosti i etičke dimenzije odlučivanja. Mnogi autori tvrde da osobne vrijednosti imaju važnu ulogu u utjecaju na ponašanje menadžera (**England, 1967**; **Christensen et al., 1987**; **Freeman i Gilbert, 1998.**).

**Schmidt i Posner (1982.)** ispitali su 6000 direktora i menadžera uporabom Rokeachove ljestvice instrumentalnih vrijednosti. Najviše su se cijenile vrijednosti: odgovoran, iskren i sposoban. Rokeach navodi da prve dvije vrijednosti imaju međuljudski fokus i stoga ih smatra moralnim vrijednostima. **Posner i Schmidt (1992.)** ponovili su svoje istraživanje deset godina kasnije i ustanovili da su te dvije vrijednosti i dalje iznimno važne. Dodatna moralna vrijednost – slobodouman – također je bila jako cijenjena. U ranijem istraživanju, najvažnija moralna vrijednost nakon iskren bila je slobodouman. **Frederick i Weber (1987.)** potvrdili su redosljed ovih triju moralnih vrijednosti u istraživanju diplomanata studija poslovnoga upravljanja.

Neke od Rokeachovih moralnih vrijednosti kao što su poslušan i sklon opraštanju mnogi menadžeri nisu smatrali važnima. Stoga, te vrijednosti neće imati mnogo utjecaja na odlučivanje. Međutim, vrijednosti koje menadžeri smatraju važnima kao što su odgovoran, iskren i slobodouman vjerojatno će značajno utjecati na ponašanje u odlučivanju. One su također izravno povezane s tri vrijednosti koje je **England** povezivao s etičkom orijentacijom – povjerenje, iskrenost i odanost. Moramo biti odgovorni da bismo zaslužili povjerenje, čast i odanost. Iskrenost je također uvjet. Iako vrijednost slobodouman nije izravno povezana, možemo zamisliti vezu između povjerenja, časti i slobodoumlja.

**Frederick i Weber (1987.)** također su istražili relativnu važnost krajnjih vrijednosti. Ustanovili su da su tri krajnje vrijednosti koje direktori iz njihovog uzorka smatraju najvažnijima – samopoštovanje, obiteljska sigurnosti i sloboda. To su sve osobna krajnja stanja, a ne društvena krajnja stanja. **Posner i Schmidt** nisu ispitali krajnje vrijednosti ni u jednom od svojih istraživanja.

Čini se da je etičko ponašanje preduvjet za ostvarivanje glavne tri krajnje vrijednosti ili krajnjih stanja. Samopoštovanje obično dolazi kroz pozitivna postignuća koje bismo inače povezali s etičkim ponašanjem. Etičko ponašanje jača obiteljsku sigurnost, kako ekonomsku tako i socijalnu. Klizav teren neetičkog ponašanja može lako dovesti do društvene i ekonomske propasti. Ovo se također odnosi i na slobodu. Neetičkim ponašanjem može se izgubiti i fizička i društvena sloboda. Ove tri vrijednosti ili krajnja stanja koja menadžeri smatraju vrlo važnima obično zahtijevaju etičko ponašanje.

Na pitanje događa li se tranzicija poslovne etike u hrvatskom gospodarstvu odgovara vrijedno istraživanje **Marije Bušelić i Danijele Križman Pavlović** s Odjela za ekonomiju i turizma „Dr. Mijo Mirković“ Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli u 2006. godini čiji su rezultati uspoređivani s istim istraživanjem u 2000. godini. Istraživanje je provedeno na uzorku od 109 djelatnika zaposlenih u tri djelatnosti: prerađivačkoj industriji, hoteli i restorani i prijevoz, skladištenje i veze, zbog strateškoga značaja kojeg te djelatnosti imaju za razvitak hrvatskog

gospodarstva. Utvrđene su najzastupljenije neetičke aktivnosti menadžera u 2006. godini (prebacivanje greške na drugoga, prikrivanje nečije pogreške, svojatanje zasluga za doprinos drugih), dok su 2000. godini to bile primanje i davanje darova/usluga. Istraživanje je pokazalo da je Hrvatska s obzirom na veličinu i smjer kretanja Indeksa percepcije korupcije, zemlja s niskom razinom etičnosti, koja tendira ka smanjenju; da korupcija kao nemoralna aktivnost bitno utječe na poslovno okruženje u Hrvatskoj te da su intenzitet i način borbe državnih institucija protiv korupcije nezadovoljavajući.

Bez obzira na konačne rezultate, sve studije predstavljene u pregledu dosadašnjih istraživanja su jedan zajednički element, i provedena su u većini ne hotelske djelatnosti i to većinom u svijetu. Proučavanjem literature, spoznalo se da su istraživanja o poslovnoj etici RH kako na makro, tako i mezo i mikro razini nedovoljno zastupljena. U hotelijerstvu RH malo se pažnje posvećuje poslovnoj etici te se ona s empirijskog stajališta istražuje u nedovoljnoj mjeri. Ovo istraživanje s obzirom na aktualnost problematike, stoga je bilo opravdano kako sa znanstvenog tako i praktičnog stajališta, a razumijevanje odnosa između procesa strateškoga menadžmenta i poslovne etike kao i razumijevanje utjecaja osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima te značaja integracije etičkih vrijednosti u strategije i poslovne politike sa znanstvenog aspekta ima svoju svrhu i primjenu u praksi.

**REZULTATI ISTRAŽIVANJA** su sljedeći:

1. Spoznala se važnost razumijevanja sadržaja i elemenata poslovne etike.
2. Utvrdilo se da su etička načela u jednom poduzeću teška za primjenu s obzirom da trebaju pomiriti i sjediniti u jedinstven etički sustav osobne sustave vrijednosti različitih pojedinaca.
3. Utvrdilo se da se poslovna etičnost sistemski stvara i unapređuje zahvaljujući osobnim vrijednostima pojedinaca.
4. Utvrdilo se da je najviše posloводство odgovorno za promicanje etičkih načela i da djeluje na etičnu poslovnu kulturu i klimu u kojoj rade zaposleni.
5. Utvrdila se međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkog ponašanja najvišega posloводства kroz sljedeće zadatke empirijskoga istraživanja u velikim hotelskim poduzećima u Republici Hrvatskoj (RH):
  - Određivanjem, ocjenjivanjem i rangiranjem osobnih sustava vrijednosti (motivacijskih tipova vrijednosti) najvišega posloводства.
  - Određivanjem, ocjenjivanjem i rangiranjem terminalnih i instrumentalnih vrijednosti u životu najvišega posloводства.
  - Ispitivanjem razlika u strukturi osobnih sustava vrijednosti (motivacijskih tipova vrijednosti) i strukturi univerzalnih vrijednosti između najvišega posloводства velikih hotelskih poduzeća.
  - Utvrđivanjem broja odabira etičkog/neetičkog tijeka ponašanja najvišega posloводства.
  - Ispitivanjem razlika u ocjenjivanju etičkog/neetičkog tijeka ponašanja najvišega posloводства.
6. Utvrdila se međuzavisnost etičkoga ponašanja najvišega posloводства s poslovanjem velikih hotelskih poduzeća u RH.
7. Elaborirano je da poslovna etika predstavlja „oruđe“ kojim se najviše posloводство može koristiti za maksimiziranje uspješnosti poslovanja.

8. Predložene su aktivnosti i mjere najvišem poslovođstvu za implementaciju poslovne etike i poticanje etičkoga ponašanja u funkciji poslovne uspješnosti velikih hotelskih poduzeća u RH.

Provedenim znanstvenim istraživanjem u ovoj doktorskoj disertaciji daje se sljedeći **ZNANSTVENI DOPRINOS u teorijskom i u praktično-aplikativnom smislu:**

1. Na temelju teoretskih spoznaja o ulozi i važnosti poslovne etike strateškom menadžmentu je osigurana podloga za implementaciju poslovne etike u velika hotelska poduzeća kao i okvir za utvrđivanje postignute razine provedbe poslovne etike i etičkoga ponašanja najvišeg poslovođstva i zaposlenih.
2. Utvrđivanjem određenih osobnih vrijednosti koje su povezane s etičkim ponašanjem omogućilo se najvišem poslovođstvu, koji želi poslovati uz visok standard etičkoga ponašanja u svojim poduzećima, kreiranje alata – Programa poslovne etike u funkciji maksimiziranja uspješnosti poslovanja.

**PRIMJENA REZULTATA ISTRAŽIVANJA:** Prezentirani i interpretirani rezultati doktorske disertacije koja ima naslov „**Međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega poslovođstva s poslovanjem hotelskih poduzeća**“ potvrdili su temeljnu znanstvenu hipotezu disertacije. Rezultati istraživanja su interesantni, no štoviše, izuzetno korisni najvišem poslovođstvu u velikim hotelskim poduzećima u RH u kojima je istraživanje provedeno no i najvišem poslovođstvu u svim drugim djelatnostima koje obavljaju gospodarsku aktivnost. Najviše poslovođstvo spoznat će i razumjeti vezu između osobnih vrijednosti pojedinaca i etičkog ponašanja sa poslovanjem hotelskih poduzeća zbog čega će moći unaprijediti etičnost cijeloga poslovnog sustava na način da položaje koji pružaju značajne prilike za neetično ponašanje zauzmu oni pojedinci koji posjeduju vrijednosti koje potiču etičko ponašanje, ali i da u procesu strateškoga menadžmenta mogu iznjedruti vlastite moralne sustave sa specifičnostima poslovne etike stvarajući osnovni okvir za dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje u funkciji poboljšanja uspješnosti poslovanja. Provedeno bi se istraživanje trebalo postati longitudinalno kako bi se mogli pratiti učinci implementacije programa poslovne etike na uspješnost poslovanja na duži rok. Također, istraživanje bi bilo interesantno provesti i u velikim poduzećima u RH koji obavljaju druge gospodarske djelatnosti.

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

Sukladno identificiranom i postavljenom problemu istraživanja iz kojeg proizlazi predmet i cilj istraživanja, postavlja se sljedeća **ZNANSTVENA HIPOTEZA: Osobe, u najvišem poslovođstvu velikih hotelskih poduzeća u RH, koje odabiru etički tijek ponašanja dugoročno postižu bolje poslovne rezultate od onih osoba u najvišem poslovođstvu koje odabiru neetički tijek ponašanja.**

Znanstvena hipoteza implicira **četiri pomoćne hipoteze:**

**H1:** Razumijevanje sadržaja i elemenata poslovne etike temeljna je pretpostavka njene konzistentne primjene u procesu strateškoga menadžmenta.

**H2:** Integracija elemenata poslovne etike u proces strateškoga menadžmenta katalizator je za najviše poslovođstvo da radi na etičan i društveno odgovoran način.

**H3:** Univerzalne vrijednosti osobnih sustava vrijednosti univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam, sigurnost i nezavisnost pozitivno su i značajno povezane s etičkim ponašanjem, a univerzalne vrijednosti osobnih sustava vrijednosti moć, postignuće, hedonizam i poticaj negativno su i značajno povezane s etičkim ponašanjem.

**H4:** Osobne vrijednosti kao sastavni dio kulturološkoga sklopa podudaraju se s kreiranjem etičkih vrijednosti poduzeća, a poduzeća u kojima se najviše posloводство etično ponaša ima bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja od onih poduzeća u kojima najviše posloводство iskazuje neetičko ponašanje.

## 1.6. Struktura disertacije

Doktorsku disertaciju čini šest tematski povezanih dijelova.

U **UVODU**, doktorandica identificira problem istraživanja te definira predmet i objekte istraživanja, objašnjava svrhu i ciljeve istraživanja, opisuje znanstvene metode koje je u provedbi istraživanja koristila, iznosi ocjenu dosadašnjih istraživanja, postavlja znanstvenu i pomoćne hipoteze te opisuje strukturu doktorske disertacije.

Drugi i teći dio doktorske disertacije čini njen povijesno-teorijski dio u kojima se s globalnoga stajališta nastoji koncizno iznijeti povijest proučavanog problema, njegovu dosadašnju teorijsku obradu, naglašavajući važnost, aktualnost i korisnost istraživanoga problema.

Drugi dio doktorske disertacije ima naziv **ZNANSTVENO-METODOLOŠKI PRISTUP ETIČKOM UČENJU I DJELOVANJU**, a sastoji se od sljedećih tematskih jedinica: *1) Teorijski i povijesni pristup etici kao filozofskoj disciplini, 2) Gospodarski suvremeni pristup poslovnoj etici i 3) Društveno odgovorno poslovanje.* U prvoj tematskoj jedinici, razmatra se etika kao filozofska disciplina s teorijskoga aspekta i u okviru povijesnog pregleda etičke misli, pojmovno se razmatraju izričaji etika i moral, navode se i razmatraju etičke teorije i podjele, objašnjavaju karakteristike etičkog/moralnog ponašanja i djelovanja te razmatraju odnosi globalne etike i moralne krize na početku 21. st. U drugoj tematskoj jedinici najprije se sagledavaju definicije poslovne etike. Nabrajaju se subjekti i objekti poslovne etike te objašnjavaju moralni standardi i etička načela korporativnoga upravljanja. Detaljno se zatim opisuju čimbenici koji utječu na etičko ponašanje i odlučivanje: individualne karakteristike, strukturna obilježja poduzeća, poslovna kultura, klima i procesi rada. Nadalje, objašnjava se međuzavisnost poslovne etike i poslovne uspješnosti pri čemu se razmatra veza poslovne etike s profitabilnošću i odanosti zaposlenika poduzeću. U trećoj tematskoj jedinici, pojmovno i teorijski se razmatra koncept društveno-odgovornoga poslovanja, opisuju se načela i dionici društveno-odgovornoga poslovanja te se promišlja o uspostavi svjetskoga etičkoga i društveno-odgovornoga poretka u smislu poticanja odnosno osnaživanja etičkoga i društveno-odgovornoga poslovanja u svijetu i Republici Hrvatskoj.

**INTERFERENTNOST STRATEŠKOGA MENADŽMENTA I POSLOVNE ETIKE** naziv je trećeg dijela doktorske disertacije, a sastoji se od sljedećih tematskih cjelina: *1) Značajke procesa strateškoga menadžmenta, 2) Nove uloge i izazovi strateškoga menadžmenta, 3) Strateški menadžment u hotelskim poduzećima i 4) Integracija poslovne*

*etike u proces strateškoga menadžmenta.* U prvoj tematskoj jedinici razmatra se strategija kao temeljna kategorija strateškoga menadžmenta, opisuju se razine strateškoga menadžmenta te objašnjavaju specifičnosti strateškoga menadžmenta (analiza okruženja, postavljanje usmjerenja poduzeća, formuliranje strategije, implementiranje strategije, kontrola i evaluacija strategije) i metode implementacija i evaluacija strateških odluka. U drugoj tematskoj jedinici opisuje se najprije vođenje kao funkcija menadžmenta te iznose ključne karakteristike vođa, objašnjavaju se teorije i stilovi vodstva te ističu najvažnije razlike između menadžera i vođe. Zatim se objašnjava uloga strateškoga vodstva u funkciji strateškoga odlučivanja i implementacije strategije, razmatraju se novi pristupi u razvoju vodstva te etički izazovi strateškoga menadžmenta. U trećoj tematskoj jedinici objašnjavaju se značajke hotelskoga poduzeća u tržišnom gospodarstvu, razmatraju se obilježja strateškoga menadžmenta u hotelskim poduzećima (poslovna i razvojna politika, strategije razvoja, specifičnosti strateškoga odlučivanja) te opisuju strateški trendovi hotelskih poduzeća. U četvrtoj tematskoj jedinici, objašnjavaju se kategorije i pristupi menadžmenta etičkom ponašanju i odlučivanju, razmatra se obrazac za etičko ponašanje i moralno odlučivanje menadžmenta (upravljanje poslovnom etikom u poduzeću, rješavanje problema i dilema u provođenju etičkoga ponašanja) te se opisuje veza poslovne etike sa strateškim menadžmentom.

Analitičko-eksperimentalni dio doktorske disertacije, četvrti je dio disertacije koji ima naslov **METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA**. Sastoji se od sljedećih tematskih cjelina: *1) Metodologija istraživanja, 2) Pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća i 3) Interpretacija rezultata istraživanja*. U njemu se iznose najvažnije znanstvene činjenice, spoznaje, stavovi, podaci i informacije kojima se dokazuje ispravnost i istinitost postavljenih hipoteza.

Perspektivni dio doktorske disertacije čini njen peti dio koji ima naziv **PRIJEDLOG MODELA IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE U HOTELSKA PODUZEĆA**. U ovom se dijelu predlažu konkretna rješenja, aktivnosti i mjere za primjenu poslovne etike u praksi, odnosno za poboljšanja i unapređenje poslovne etike u velikim hotelskim poduzećima u RH.

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

## 2. ZNANSTVENO-METODOLOŠKI PRISTUP ETIČKOM UČENJU I DJELOVANJU

Danas se u međunarodnom poslovnom komuniciranju samo ponašanje zove etos, a znanost o ponašanju je etika. U sveopćoj krizi morala, pitanja poslovne etike postala su sveprisutna. Poslovni ciljevi stavljaju na suprotne strane etički profil poduzeća i vrijednosti koje organizacija ne smije imati da bi svoje ciljeve ostvarila i ta se kontradikcija vrlo često skriva, pa je neosvijestena, i čini uzrok poslovne i etičke neuspješnosti poduzeća. U ovom se dijelu disertacije obrađuju sljedeće tematske jedinice: **1) Teorijski i povijesni pristup etici kao filozofskoj disciplini, 2) Gospodarski suvremeni pristup poslovnoj etici i 3) Društveno odgovorno poslovanje.**

### 2.1. Teorijski i povijesni pristup etici kao filozofskoj disciplini

*Etika kao filozofska disciplina propituje ciljeve i smisao moralnih htijenja i vrednovanje moralnog ponašanja.* Tisućama godina ljudi su razvijali standarde, pravila i kodekse etike za društveno i pojedinačno ponašanje. U vrijeme stare Grčke, zatim Rimskog, Turskog i Austro-Ugarskog Carstva 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>3</sup> Etika je znanost koja proučava „moralno ponašanje ljudi“, pri čemu „moral“ ne znači nužno i dobro ponašanje, već vladanje koje nastaje kao moralni izbor. Društvene znanosti – antropologija, psihologija, pedagogija, sociologija, kadrologija i druge bave se isto tako ljudskim ponašanjem. Kada se, međutim, 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 itd., 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 postojeći moral, odnosno postojeću moralnu praksu ljudi i pokušava pronaći odgovarajuće smjernice za moguće poboljšanje te prakse. Otuda se u filozofskoj literaturi etička razmatranja shvaćaju kao teorijska valorizacija dobrog ili lošega ljudskog morala, što je nekim filozofima dalo povoda da etiku nazovu „*moralna filozofija*“ ili „*teorija morala*“. Moralna filozofija je za mnoge nefilozofe središnji predmet filozofije jer zaista, ispitivanje naravi moralnosti i pitanje kako bismo trebali živjeti svoj život, ključna su pitanja filozofa svih tradicija. Svaki etičar ne mora biti pritom i moralist u smislu praktične reforme ljudskog morala, dok je svaki moralist i etičar jer svojim praktičnim ponašanjem želi uspostaviti i neke etičke vrijednosti. Treba, međutim, istaknuti da je uz revnost za praktičnom primjenom moralnih vrijednosti, potrebno i teorijsko poznavanje određenih etičkih načela koja se realno mogu pretočiti u moralnu praksu. Teorijski i povijesni pristup etici kao filozofskoj disciplini zahtjeva stoga posebnu pozornost sljedećim temama: *1) Povijesni pregled etičke misli, 2) Pojmovna razmatranja etike i morala, 3) Etičke teorije i podjele, 4) Karakteristike etičkog/moralnog ponašanja i djelovanja, 5) Globalna etika i moralna kriza na početku 21. st.*

---

<sup>3</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 21.



### 2.1.1. Povijesni pregled etičke misli

Jedan od vodećih mislilaca današnjice, o povijesti filozofske misli **Bertrand Russell**, u svojim knjigama „*Mudrost zapada*“ i „*Povijest zapadne filozofije*“ sjedinjuje povijest i filozofsku misao s ciljem da osvjetli čovjekove ideje o sebi i svemiru pregledom zapadnoeuropskog mišljenja s pomoću kojih se ono razvijalo, obuhvaćajući napredovanje od predsokratovaca preko kršćanstva, religijskog mišljenja Židova, mračnoga srednjeg vijeka, Dantea, Bacona, Lockea i dalje preko Kanta, Hegela, Kierkegaarda i Marxa do Sartrea, Jaspersa i Wittgensteina itd.<sup>4</sup> Civilizacija Zapada koja je potekla iz grčkih izvora temelji se na filozofskoj i znanstvenoj tradiciji započetoj u Miletu prije dvije i pol tisuće godina i po tome se razlikuje od drugih civilizacija svijeta. Najvažniji pojam koji prožima grčku filozofiju jest **logos** što znači „riječ“ i „mjeru“. **Etička doktrina** koja se temelji na toj vezi vidi **dobro u znanju koje je rezultat nepristranog istraživanja**.

Od postanka svijeta stalno se odvija borba između dobra i zla u duhovnome jednako kao i u ljudskome svijetu. Prema filozofu **Nietzscheu** etika je „*filozofija poželjnosti*“, pomoću koje se pokušavamo približiti određenom sustavu vrijednosti.<sup>5</sup> Ukoliko se uđe u sadržaj i sveobuhvatnost etike može se govoriti o **integralnom poimanju etike**: „*Etika je poseban individualan i društveni proces gdje su ponašanja, stavovi, vrijednosti i moralna svijest do te mjere uzročno, funkcionalno i smisleno povezani, da ne mogu biti shvaćeni ukoliko se razmatraju odvojeno jedan od drugog. Etika je ontološki ljudska praksa i kultura koja se poima kao sustav individualnih i društvenih normi kojima se u međuljudskim odnosima ostvaruje ideja pravde i poštenja, ali i druge vrijednosti kolektivnoga života*“.<sup>6</sup> Tijekom već gotovo dvije i pol tisuće godine, etika je izrasla u veoma složeno područje ljudskoga djelovanja. Etika i moral imaju i vrlo dugu povijest, te se ona može pratiti još od pradavnih vremena. Tako su se traženjem pravih vrijednosti ljudi bavili još od početaka kolektivnog života, a neke su vrijednosti postale i pravne norme sa sankcijom (primjerice u nekim zemljama krađa se kažnjava fizičkim sakaćenjem primjerice prst/ruka ili čak smrtnom kaznom u slučaju opetovanog delikta, primjerice kamenovanjem). U tom traženju ljudi su se kao temeljnim idejama i vodiljama kolektivnog života ispomagali zamišljanjem apsoluta kao vrhovnih autoritete pravde, ljubavi, istine, odnosno moralne, etičke autoritete, te im tako potvrđivali legitimitet. Naime, ljudima su se u kontekstu kolektivnog života bila neophodna pravila ponašanja (moralne norme) kao regulatori ljudskih nagona i garanti društvene kohezije kao bitnog elementa opstanka. Tako su etičke principe (što je dobro ili loše) propisali i najstariji zakonodavci poput Hamurabija, svetih knjiga Talmuda, Biblije i Kurana. Kako su se uvjeti života mijenjali etička načela sve su češće zapadala u krize (stanje nedostatnih učinaka ili očekivanja), što se već primjećuje u antičkih filozofa.

Zagovarali su je najveći grčki filozofi: **Sokrat, Platon i Aristotel**. Za Grke je glavni kriterij umovanja i vrednovanja bio razum. Stoga je njihova etika zapravo grana filozofije, odnosno „*filozofska etika*“ i temelji se samo na razumnim razlozima. Termin i pojam morala je plod rimske kulture i afirmirao se je u vrijeme kad je latinska kultura bila kristijanizirana. Stoga su

---

<sup>4</sup> O tome detaljnije cf.: Russell, B.: *Mudrost zapada*, Mladost, Zagreb, 1970. i Russell, B.: *Povijest zapadne filozofije*, Ibis grafika, Zagreb, 2010.

<sup>5</sup> Simonić, A.: *Znanost: najveća avantura i izazov ljudskog roda*, Vitagraf d. o. o., Rijeka, 2005., str. 129.

<sup>6</sup> Donev, D.: *Integrativnošću (bio)etike do nove ekonomije*, Ibn Sina, Naučnoistraživački institut Sarajevo, Sarajevo., dostupno sa: [www.ibn-sina.ne](http://www.ibn-sina.ne) (19.02.2013.)

latinski kršćanski moralisti-uz razum kao potpuno valjan kriterij moralnosti, uzeli za svoje etičko uporište također i objavu Božju, odnosno vjeru. Izvor etike su tražili ne samo u ljudskom razumu, već i u volji Boga, koji je apsolutno Dobro. Pored filozofske etike oni su nje govali i „*teološku etiku*“ ili moral te metafizička načela u njihovoj religioznoj dimenziji. Glasoviti antički filozof **Sokrat** (469.-399. p. K.) tako upućuje poznati vrijednosni vapaj: „*Predobri moj čovječe, Atenjanin si, iz grada najvećega i s mudrosti i moći najglasovitijega, a nije te stid brinuti se za blago kako ćeš ga što više imati, pa za slavu i čast, a za razbor, za istinu i dušu, da bude što bolja, ne brineš se i ne mariš?*“.<sup>7</sup> Vrijednosna kriza onodobnog društva ogleda se i legendarnim Sokratovim ispijanjem kukute (Sokratu je radije umrijeti, nego priznati zlu da je dobro i obrnuto).

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.<sup>8</sup>

Antički filozof **Platon** (428.-348. p. K.) nije razlikovao moralne vrijednosti od obrazovanja, već je smatrao da se moralne vrijednosti usvajaju istinskim obrazovanjem, ili obrazovanjem za istinu. Što ne vodi istini, ne vodi ni dobru, a što vodi istini, samim time vodi dobru. Međutim, u okviru općeg dobra Platon dozvoljava vladarima lagati u korist dobra. Po **Platonu etički ideal je postići vrlinu, koja se zasniva na znanju**. To je težnja k ideji dobra kao vrhunskoj vrijednosti. Ideja dobra se ne može ostvariti samo u pojedincu nego istovremeno u zajednici, odnosno u državi. Platonovo etičko učenje je povezano s učenjem o idealnoj državi, koje je iznio u dijalogu *Država*. Idealna država se zasniva na ostvarenju ideje pravednosti: u njoj svaki pripadnik staleža radi posao za koji je sposoban.<sup>9</sup>

**Aristotel** (384.-322. p. K.) ipak otvara rascjep između znanja i vrijednosti pa kaže da znanje ne vodi nužno dobru, pa se vrijednosti ne usvajaju na isti način kao obrazovanje. **Aristotel** je znanosti podijelio na *teoretske ili motriteljske znanosti* koje tragaju za znanjem, a to su *metafizika* koja istražuje uzroke i prva ili najviša počela, biće kao biće, nepokretnu supstanciju i Boga, *fizika* u koju je uključena psihologija a čiji je predmet istraživanja ono što se kreće odnosno osjetilna zbilja i *matematika* koja proučava ono što je apstrakcijom odvojeno od tvari te na *praktične ili činidbene znanosti* koje teže za znanjem radi čudorednoga usavršavanja a u koje spada *etika pojedinca i politika društva* te *poetične ili tvorbene znanosti* koje teže za znanjem s ciljem nešto proizvesti.<sup>10</sup> „*Nikomahova etika*“ nazvana je po Aristotelovom sinu Nikomahu, „*Eudemova etika*“ nazvana po Eudemu s Roda, „*Velika etika*“ i „*O vrlinama i Porocima*“ četiri su Aristotelova djela s područja etike. Prema Aristotelu svako umijeće, istraživanje, djelovanje i odluka teže prema nekomu dobru. Temeljno pitanje koje postavlja je „*Koje je to najviše dobro koje je cilj ljudskih djelovanja?*“ Pri traganju za najvišim dobrom Aristotel, odbacuje Platonovo o učenje o ideji dobra jer je smatrao da to ne može biti jedna ideja. Dobro ima toliko značenja koliko i biće pa zato ne može biti nešto zajedničko i

<sup>7</sup> Kalin, B.: Povijest filozofije s odabranim tekstovima filozofa, Zagreb: Školska knjiga, Zagreb, 1994., str. 10.

<sup>8</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op. cit., str. 19

<sup>9</sup> Staleži u državi prema Platonu su: 1. Stalež proizvođača (zanatlije i zemljoradnici) 2. Vojnici koji brane državu - vrlina hrabrosti 3. Filozofi - vladari koji svojom mudrošću vode državu. Glavni cilj države je dobrobit i sreća svih građana, a glavna funkcija je njihov odgoj. O tome detaljnije cf.: Kukoč, M.: Filozofija Mediterana – od antike do suvremenosti, o najboljem ustroju mediteranskog polisa, Filozofska istraživanja, Vol. 29, No. 4, Zagreb. 2009.

<sup>10</sup> Tadić, I.: Ogljed o Aristotelovoj etici, Sveučilište u Splitu, Katolički bogoslovni fakultet, Crkva u svijetu, Vol.38., No.3., Split, rujn 2003., str. 334.

sveopće, jer se pridaje svim kategorijama a ne jednoj, no i zbog činjenice da je vječno u sebi, nije ništa veće od bilo kojega iskustvenoga dobra koje je prolazno što potkrjepljuje primjerom da ono što je vječno bijelo nije bjelje od onoga što je bijelo samo jedan dan. Smatrao je da ako bi se prihvatila Platonova nauka o ideji dobra, trebalo bi se tada govoriti o dvije vrste dobara: jednima koja su to po sebi i drugima koja su to u odnosu na te prve, a on je to odbacio. Odbacivši tako Platonovu filozofiju o ideji dobra, tvrdio je da ako bi ona i postojala, ta ideja dobra ne bi utjecala na praktični život, jer ne bi bila čovjeku dostižna i ostvariva te ne bi mogla biti cilj čovjekova djelovanja, a također samo znanje o toj ideji dobra ne bi bila od koristi za praktičan život, čime je zapravo želio reći da kada se radi o etičkomu dobru kao praktičnomu dobru, kojim čovjek može raspolagati, treba isključiti povratak na samo jedno dobro koje nudi Platonova filozofija.<sup>11</sup> **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. **Aristotel** dijeli ljudsku djelatnost na *razumski, nerazumski i etički dio*. **Razumski – logički dio** obuhvaća znanje i shvaćanje. **Nerazumski – alogični dio** odnosi se na htijenje i požude. **Etički – moralni dio** usmjeren je na hrabrost, pravičnost i umjerenost. Cilj čovjekova djelovanja prema Aristotelu je sreća i stoga se Aristotelova etika svrstava u *racionalni eudemonizam*.<sup>12</sup> **Eudemonizam** predstavlja etičko stajalište koje stavlja sreću kao najviše dobro i cilj ljudskoga života, a pojavljuje se skoro isključivo u etičkim teorijama antičke Grčke.<sup>13</sup> Dobro jest objekt etike no ne Platonova ideja dobra već Aristotelov pojam sreće – dobro koje je svakom čovjeku dostupno, a ona zahtijeva krjepostan život koji je za razliku od Kanta dostižan. Aristotel je puno pisao i o prijateljstvu kojemu je posvetio čitavu osmu i devetu knjigu Nikomahove etike i smatrao je da za krjepostan život nije dovoljna samo sreća već i prijatelji, zdravlje, umne krijeposti i druge mnoge uzvišenije. On je sustavno iznio nauku o vrlinama, kojoj je Sokrat začetnik, a o kojoj je i Platon dijaloški raspravljao.

**Thomas More** (1478.-1535.) tvrdi da se vrijednosti trebaju ulijevati u podatne dječje duše, kako bi odraslog čovjeka pratile kroz cijeli život i bile od koristi za očuvanje državnog poretka. Za **Georga Wilhelma Fridricha Hegela** (1770.-1831.) je svako znanje, pa i znanstveno znanje, necjelovito bez znanja o svim njegovim, dakle vrijednosnim pretpostavkama, te praktičkim posljedicama što ih omogućava.

**O odnosu znanja i etike i danas filozofi postavljaju pitanje:** „*Je li uopće moguća istina koja ne zahtijeva dobro i dobro što ne zahtijeva istinu, odnosno kakvo je obrazovanje moguće bez osviještenosti vrijednosnih postavki, te kakve vrijednosti mogu izrasti bez znanja o onome na što se odnose*“? Autoritarno, pa i normativno propisane vrijednosti uvijek su bile „*kratkoga daha*“ i nisu bile brana zastoju i kulturnom nazadovanju. Vrijednosnu vitalnost treba tražiti u kulturi koja se obnavlja primjereno okolnostima u kojima treba preživljavati. Vrijednosti se ne mogu razvijati neovisno o spoznajama ili pak spoznaje neovisno o vrijednostima. Današnji je zaključak filozofa da nema jednostavnog puta do vrijednosti. Vrijednosti se potvrđuju tek pošto se ostvare (Npr. kad se pomogne nekome, ustanemo protiv

<sup>11</sup> Ritter, J.: Metafizika i politika, Zagreb, 1987., str. 133.

<sup>12</sup> Alessio, K., Fossati, Virtu, A.: Enciclopedia filosofica -a cura di Centro di studi filosofici dl Gallarate, Sansoni, Firenze, 21967, sv. VI., str. 938-951; J. de Finance, Etica generale, Bari, 1986., str. 109-111.

<sup>13</sup> Zastupnik eudajmonizma razumije sreću drukčije od njezinog današnjeg shvaćanja: ne kao subjektivno zadovoljstvo, nego kao stanje koje čovjek postiže uslijed ispravnog postupanja. U moderno doba nastao je državni eudajmonizam koji podrazumijeva da je obveza države umnažati sreću građana. Racionalizam je gnoseološki pravac (teorija spoznaje), filozofsko učenje, koje smatra da se objektivna stvarnost može spoznati samo mišljenjem, da se temelji na umu, razumu, intelektu. O tome detaljnije cf.: Platz, S.: Empirijski temelji moralnosti u subjektivnoj etici Vladimira S. Solovjeva, Bogoslovska smotra, Vol. 66., No. 4., Zagreb, 1996.

nepravde, obmane, prijevare ostvarili smo neku od vrijednosti). Niti se vrijednost može odvajati od spoznaje, niti se cilj može odvojiti od načina ostvarenja (Etički je tako neprimjereno pitanje: „Da li cilj opravdava sredstvo?!“ ) Naše mogućnosti objektivno su sadržane u mogućnostima drugih s kojima živimo u zajednici, a svoju slobodu ne možemo ostvarivati na račun zatiranja njihove slobode i osobnosti. Potpora razvitku slobode i osobnosti drugih ulog je u razvitak vlastite osobe. Sloboda na štetu drugih samo je privid slobode u mislima neslobodnog duha i pritom vrijednosti imaju *autopoietski (samotranscedentni) karakter* jer su izraz slobode te se ili žive ili se glume (odrađuju). Istina nije samo ono što jesmo, nego ono što možemo i hoćemo biti, a razlika je upravo u vrijednosti ili vrijednosnoj koncentraciji.

### 2.1.1. Pojmovna razmatranja etike i morala

*S obzirom na svoju svrhu etika je praktična znanost i predstavlja temeljnu disciplinu praktične filozofije.* Etika kao znanost, ima za predmet ljudsko djelovanje stoga ne čudi da je već 1729. jedan od prvih hrvatskih naziva za etiku bio „*Diloređe*“ dakle uspostavljanje reda u ljudskim djelima. Ona je „temeljito, kontinuirano i argumentirano domišljanje o dobrom življenju i ispravnom djelovanju koje je započelo već u 5. stoljeću prije Krista i traje sve do danas“. To znači da ima svoje opravdanje onoliko koliko omogućava da čovjekovo življenje bude što kvalitetnije, da on s njim bude zadovoljan i da se preko njega ostvaruje. *Spoznaja radi svjesnoga i odgovornoga djelovanja, cilj je etike*, iako zapravo nikada ne može dati odgovor što pojedini čovjek, konkretno ovdje i sada, treba učiniti, u danoj situaciji i pod danim okolnostima. Naime, etika je znanost i stoga sadrži samo opće iskaze, a ukoliko bi se i moglo precizno izvesti iz moralnih načela što to valja učiniti ovdje i sada, tada bi se dokinula osobna sloboda, iako njenu samu primjenu ne može predvidjeti ili propisati etika kao znanstvena disciplina, već osobna iskustva, obrazovanje i moralni odgoj te sposobnost prosudbe danog i primjene općeg na pojedinačno. Etika se bavi dobrim i lošim, pravednim i nepravednim odnosom. Načelno nije lako odlučiti između pravednog i nepravednog, niti je uvijek lako to razlikovati. Poslovna djelatnost često zahtjeva da biramo između mogućnosti koje su ispravne ili pogrešne, u cjelini. Zato se može reći da je etika proučavanje moralnih pitanja i odluka, gdje je ispravno naspram pogrešnog, dobro naspram lošeg i mnoge nijanse sivog u crno-bijelim pitanjima, i odnosima koji egzistiraju u različitim situacijama i događajima. Njen **temeljni cilj** je *spoznavanje moralnoga djelovanja i oblikovanja moralne svijesti jer nam između ostalog pomaže da nađemo odgovor na pitanje „Kako trebamo živjeti“?* **Moralna obilježja ljudskog djelovanja predmet su etike**, no ona ne obuhvaća samo sistematsko razmišljanje o načelima ispravnoga djelovanja ili o određenim osobinama koje čine čovjeka dobrim već i interpretaciju i primjenu tih načela u životnim situacijama u kojima u prvi plan dolaze pitanja: „*Što trebam učiniti?*“, „*Za što vrijedi živjeti?*“, „*Kakav bih bio čovjek kad bih učinio to i to*“. I zbog toga – etika se naziva praktičnom filozofskom disciplinom.

Etika postiže i ostvaruje svoj cilj u obliku **više posebnih ciljeva**:<sup>14</sup>

- a) da se spozna bit ljudskog djelovanja, ljudske prakse i to s obzirom na njezinu moralnu kakvoću;
- b) da se uvježbaju oblici moralnog argumentiranja i obrazloženja (mogućnost opravdavanja djelovanja jest spoznaja koje je moralno djelovanje ispravno);

<sup>14</sup> Talanga, J.: Uvod u etiku, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji – Studia Croatica, Biblioteka „Filozofija“, sv. 1., dr. sc. Kordić, I., Zagreb, 1999., str 10.

- c) da se uvidi kako je moralno djelovanje izraz posebne ljudske kakvoće koju zovemo humanost.

**Predmet etičkoga promišljanja** je dakle *stalni međuodnos morala i moralnosti*. Etika je skup pravila koja definiraju dobro i loše ponašanje odnosno kako ponašanje pojedinca utiče na druge ljude. To je zapravo **skup prava i dužnosti koje se odnosi na:**

- vrline kao što su poštenje, suosjećanje, solidarnost, odanost;
- pravo na život i privatnost;
- proučavanje i razvoj etičkog ponašanja;
- stalne napore da se ocijeni naše moralno uvjerenje i ponašanje;
- obavezu svakog da ne čini silovanja, krađe, ubojstva, uvrede, klevete, prevare;
- nastojanje da se institucije i poslovni sustavi oblikuju tako da promiču poštenje.

**Izričaj etika** potiče iz grčke riječi *ethos*, koja znači: *običaj, navika, karakter, ozračje*. Grčka riječ *ethikos* izvodi se iz *ethos*, s dolazi od *etho* (nešto usvojiti, naviknuti se), a spominje se u tekstovima **Homera i Herzioda** u kojima se objašnjava kao način kako je neko živo biće naviklo u svojoj životnoj sredini – način življenja kakav se nalazi, preuzima i usvaja iz svoje okoline.<sup>15</sup> U najranijim tekstovima *ethos* se kao riječ upotrebljava vrijednosno neutralno. **Euthes** je značilo biti „dobro odgojen“ i često se ova riječ upotrebljavala u grčkome jeziku iako se u filozofskoj terminologiji njoj zapravo i nije pridavala neka velika važnost kao što i danas u svakodnevnom govoru riječ „dobar“ obično shvaća kao dobroćudnost u smislu naivnosti. Od 5. st. prije Krista pojavljuje se **sekundarni oblik ethos** u značenju „*običaj*“, „*navada*“. Etika ukazuje kako valja živjeti, ponašati se, što činiti, kakav biti. Znanost o ljudskom ponašanju – stari su Grci nazivali **ethike tehne**. S vremenom se je ta sintagma skratila izostavljanjem riječi tehne (vještina, znanje, znanost ) pa je ostalo samo **ethike**.

**Izričaj moral** potiče iz latinskog jezika, od imenice „*mos*“ koja ima potpuno isto značenje kao i helenski etos. Dakle: običaj, ponašanje, vladanje. Riječ **mores** u latinskom uvodi **Ciceron**. Latinska riječ **mos** ima jak izričit odnos spram volje. U engleskom jeziku moral se naziva **morals**, a u francuskom **les morales**. U njemačkom jeziku se koristi riječ **sitten** u skladu s latinskom terminologijom i označava ćudoređe ili moral. Moral u najširem je smislu oblik društvene svijesti, skup nepisanih pravila, običaja, navika i normi koji su prihvaćeni u životu neke zajednice. Moral određuje kako ljudsko djelovanje treba biti, a pripadnici zajednice prihvaćaju te principe kao dolične i podvrgavaju im se, na taj način regulirajući međuljudske odnose. **Moral** predstavlja sveukupnost važećih moralnih normi, to je konkretni oblik ljudske slobode, normiran određenim (pisanim ili nepisanim) kodeksom ponašanja i djelovanja, a **moralnost** podrazumijeva skup normi i načela koja daju valjanost nekom određenom moralu ili opravdava neko moralno djelovanje – načelo ili skup načela koji moralu daje obrazloženje i opravdanje. Prema svim teorijama moralnosti, **temeljni kriterij moralnosti** je „*skrb za druge ljude*“, odnosno doprinos ljudskom dobru, tj. tzv.

---

<sup>15</sup> Najstariji i najveći književni spomenik grčkoga svijeta jest Homerovo djelo. O tome čovjeku se nezna ništa određeno i neki čak misle da je bilo više pjesnika koji su kasnije nazvani tim imenom. U svakom slučaju čini se da su dva velika homerska djela „Ilijada“ i „Odiseja“ završena do otprilike 800. god. .p.n.e. Heziod (oko 7. stoljeće pr. Kr.) prvi je starogrčki pjesnik. Ne zna se kad je točno živio. Drži se da je nešto mlađi od Homera i da je njegovo stvaralaštvo u punoj snazi krajem 8. stoljeća pr. Kr. O tome detaljnije cf.: Pranjić, M.: Homer's Educational Values, Društvena istraživanja, Vol.20., No.1., (111), Centre for Croatian Studies, Zagreb, Zagreb, ožujak 2011.

„prosocijalnost“.<sup>16</sup> Moralna pravila nisu svuda apsolutno važeća, već se razlikuju i vremenski i prostorno. Za razliku od pozitivnih zakona, moralna pravila – kada su prekršena – ne donose političke ili ekonomske sankcije. Kao sankcije nemoralnog ponašanja javljaju se grižnja savjesti, prijekor ili bojkot okoline. Međusobnim odnosom morala i moralnosti nastaje **moralna kompetencija** – svjesno opravdavanje moralnog stava, znanje razloga zašto djelujemo na neki određen moralno relevantni način. Implikat moralne kompetencije je **moralna odgovornost** koja pretpostavlja slobodnu volju kao svoj nužni uvjet. Bez slobode nema moralne odgovornosti. **Opravdanje moralnog djelovanja** uključuje slobodu volje ili ljudsku slobodu uopće te neko znanje ili uvjerenje što je to ispravno u moralnome smislu, a uključuje dvije ravnopravne i međusobno kompatibilne teorije: etiku koja se temelji na jasno definiranom moralnom zakonu – „**Etika moralnog zakona**“ (svatko je sam sebi moralni zakon, a potvrda za to je moralna savjest) i etiku koja se temelji na onome što je upisano u ljudskom srcu – „**Etika individualnog čovjeka**“.<sup>17</sup> Biti moralan, dakle, nije samo prihvatiti moral, već je za to važno da moralnost bude načelo koje oblikuje moralnu volju, koje ljudsku volju čini moralnom.

No, iako je u filozofskom značenju, pojam morala blizak pojmu etosa, vidljivo je da *etika i moral nisu istoznačni pojmovi. Iako terminološki nisu potpune istoznačnice (tautologije) termini etike i morala se u svom konotativnom značenju podudaraju, a u denotativnom značenju neznatno razlikuju*.<sup>18</sup> Etičari tako etikom najčešće nazivaju teorijsko proučavanje vrijednosnih sudova (spoznajno-čuvstvena komponenta) koji su povezani s moralnim odlukama i djelovanjima (ponašajna komponenta). Etika se tako može pobliže odrediti kao teoriju o pravim vrijednostima, ili teoriju o ispravnom djelovanju ili kao disciplinu koja definira i razlučuje dobro i zlo ili kao doktrinu o najboljem izboru.<sup>19</sup>

I dok na strani etičara prevladava više teorija i izbor rješenja, kod moralista se više naglašava konkretnost i normativnost. Etika propituje opravdanost djelovanja i moralnost životnih stavova prema dobrom i lošem postupanju. Moral nije posebna vrsta djelovanja nego samo posebna dimenzija djelovanja u kojoj svaki ljudski čin zadobiva vrijednosnu kvalitetu i postaje moralno određenim činom. **Moralna prosudba ispravnosti postupka** odvija se u zatvorenoj strukturi samog čina koju tvore tri elementa: *prosudba – odluka – izvedba*. Ta djelovanju imanentnu refleksiju kojom se procjenjuje moralna ispravnost nakane naziva se **moralnom refleksijom**. Moralna refleksija ima praktičnu zadaću jer oblikuje sam moralni čin. Ovdje treba napomenuti da postoji još jedan oblik moralne refleksije ali ima drugu zadaću jer teorijski objašnjava moral, a njega se naziva **etička refleksija** odnosno **etika**. Često se pojmovi etika/etički i moral/moralan u kolokvijalnim i stručnim raspravama nepravilno koriste stoga je izuzetno važno istaći da je etičku refleksiju važno razlikovati od moralne refleksije i da se treba pridržavati određenja da etička refleksija objašnjava, dok moralna refleksija konstituira moralni fenomen. Etičku refleksiju, odnosno etiku kao teoriju o moralu možemo uzimati u širem ili pak striktnom značenju. Etička refleksija u širem smislu riječi postoji otkad čovjek razmišlja o moralnom fenomenu, što znači da postoji izvan i prije filozofije.<sup>20</sup>

<sup>16</sup> Pastuović, N.: Edukologija: Integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja, Znamen, Zagreb, 1999., str. 225 i 266.

<sup>17</sup> Talanga, J.: Op. cit., str 17.

<sup>18</sup> Petz, B. Psihologijski rječnik, Školska knjiga, Zagreb, 1996., str. 69, 192 i 193.

<sup>19</sup> Žitinski, M.: Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006., str. 5.

<sup>20</sup> Etika u striktnom smislu, kao filozofska disciplina, uostalom kao i mnoge druge znanstvene i filozofske discipline, počinje s Aristotelom. To opet ne znači da filozofska etička refleksija počinje s Aristotelom, nego da ona u Aristotelovoj filozofiji dobiva svoje sustavno mjesto i postaje disciplinom u sustavu filozofskih i znanstvenih disciplina.

Moral je dakle predmet kojim se etika kao filozofska disciplina bavi i kojem ona može pristupati na različite načine, tj. različitim etičkim metodologijama, što u rezultatu legitimno dovodi do pluralizma etičkih teorija i pozicija. **Moralni pluralizam** predstavlja negaciju morala, a poznatiji je pod nazivom *moralnog relativizma*. Bit morala sastoji se u univerzalnom važenju moralnog pravila, u pridržavanju univerzalne moralne norme u konkretnim životnim situacijama i individualnim postupcima. U najširem krugu etičke refleksije, koji obuhvaća filozofske, religijske, umjetničke i druge pristupe, bit morala obično se označava kao „*zlatno pravilo*“. Zlatno pravilo može biti izraženu u pozitivnoj („*čini drugima ono što želiš da oni čine tebi*“) ili pak negativnoj formulaciji („*ne čini drugima ono što ne želiš da oni tebi čine*“).

Neke od formulacija zlatnog pravila jesu:<sup>21</sup>

1. **Kršćanstvo:** „Sve što želite da ljudi čine vama, činite i vi njima! U tome je sav Zakon i Proroci“.
2. **Judaizam:** „Ono što sam mrziš, ne čini bližnjemu svome. To je cijela Tora; ostalo je objašnjenje; idi i uči“.
3. **Islam:** „Nitko od vas nije vjernik sve dok svom bratu ne poželi ono što želi samom sebi“.
4. **Konfucijanizam:** „Zar to nije ljubav prema bližnjemu? Što ne želiš da drugi tebi učini, ne čini ni ti drugome!“.
5. **Hinduizam:** „Neka se ne daje ono drugome što je nemilo sebi samome! To je ukratko pravednost kako god se drugi ponašao.“
6. **Budizam:** „Ono što nije ugodno i drago meni ne može biti ni njemu; a kako mogu nekome drugome priuštiti ono što meni nije ugodno i drago?“
7. **Hesiod:** „O zlu vlastitom radi, drugome o zlu tko radi“.
8. **Tales i Pitak**, (krug „sedmorice mudraca“): „Ne čini ono što prekoriš kod bližnjega“.
9. **Herodot:** „Ono što svojem bližnjem prebacujem ni sam – koliko je u mojoj moći – neću činiti“.

Zlatno pravilo, koje se najčešće pojavljuje u religijskim, književnim i poslovičnim artikulacijama, zasniva se na principu uzajamnosti, dok se bit morala u ključnim artikulacijama filozofske etičke refleksije, poput **Kantova kategoričkog imperativa**, izražava principom univerzalizacije (poopćivosti). Premda se sam **Kant** o zlatnom pravilu izjasnio krajnje nepovoljno, gotovo pogrdno, princip uzajamnosti i princip poopćivosti ipak ne treba suprotstavljati nego ih prije treba tumačiti kao dva različita načina izražavanja iste biti moralnosti. Zlatno pravilo nije ništa drugo nego egzoterička formulacija kategoričkog imperativ – „*Djeluj tako da maksima tvoje volje u svako doba ujedno može da važi kao princip općeg zakonodavstva*“. <sup>22</sup> Treba primijetiti da, ako se princip uzajamnosti ne tumači konkretistički i na vulgaran način („ja tebi – ti meni“), onda je jednostavno uvidjeti njegovu univerzalističku podlogu. Očitovati pretpostavljeni univerzalizam može se postići neznatnim preformuliranjem zlatnog pravila: djeluj na isti način u odnosu prema sebi i svim drugim ljudima. Princip poopćivosti pak s druge strane, S druge kao nužnu posljedicu postulira upravo uzajamnost u odnosima moralno određenih osoba. Sveprisutnost zlatnog pravila treba objašnjavati prije svega linijom izravnog etičkog osvještavanja moralnog imperativa koji je

<sup>21</sup> Čović, A.: Pojmovna razgraničenja: moral, etika, medicinska etika, bioetika, integrativna bioetika, mef.hr, br.2, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2010., str. 14.

<sup>22</sup> Kant, I.: Kritika praktičkog uma, Naprijed, Zagreb 1974., str. 64.

zadan konstitucijom ljudskog bića. Jer, naime svaki čovjek kao „konačno umno biće“ (**Kant**) postaje neposredno svjestan naloga („fakt uma“) da se u konkretnim prilikama svoje osjetilne egzistencije treba ravnati prema umskom, univerzalnom praktičkom pravilu, etička refleksija te neposredne moralne refleksije rađa bezbrojne formulacije zlatnog pravila.

### 2.1.3 Etičke teorije i podjele

**Osnovno pitanje u etici** je „Zašto“? *Zašto bi osoba trebala biti moralno odgovorna? Trebamo li biti odgovorni za ono što nismo učinili? Na koji način vrednovati moralnost? Trebamo li vrednovati razloge koji su doveli do određenih naših postupaka ili pak posljedice koje su određeni postupci izazvali?* **Etika je jedinstven ljudski projekt i pristupi etici predstavljaju neraskidivo jedinstvo. Paradigmatski**, etika ima dvojnu karakteristiku: *a) konstante* (jer su neke moralne vrijednosti razmjerno univerzalne ) i *b) varijable* budući da ovisi o uvjetima života. Etika je ljudsko trganje (koje nadilazi akademsku diskusiju) za razlikom između dobra i zla, znanost koja se bavi ljudskim djelovanjem i ljudskim karakterom, a za razliku od ostalih znanosti koje se također bave ljudskim djelovanjem razlikuje se po tome što to područje gleda pod specifičnom prizmom, kroz prizmu dobra i zla ili moralno ispravnog/pogrešnog. Opisivanje moralne stvarnosti nije moguće bez uključivanje normativnog sadržaja i etičke refleksije koja započinje kao reakcija na moralno stanje. Ipak, **suglasnost oko podjele etike u staroj tradiciji kao i u suvremenoj diskusiji zapravo i ne postoji.** Istraživanja u području etike su se u posljednjih 40-tak godina toliko proširila, da bi sustavan pregled u okviru ovog rada svih etičkih teorija, relevantnih stajališta i etičkih tema bio gotovo nemoguć.

Neki ljudi smatraju da je etika neprimjenjiva na zbiljski svijet zato što je smatraju sustavom kratkih i jednostavnih pravila poput „nemoj lagati“, „nemoj krasti“ i „nemoj ubijati“, smatraju je zastarjelom jer moral smatraju sustavom zabrana stvorenih uglavnom da bi se ljude spriječilo da se zabavljaju. **Dentolozi** smatraju *etiku sustavom pravila* – pronalaze složena i specifična pravila koja se međusobno sukobljavaju ili rangiraju pravila u neku hijerarhijsku strukturu kako bi se riješio njihov međusobni sukob; **konzekvencijalisti** pak *ne počinju s moralnim pravilima već ciljevima* i postupke procjenjuju prema opsegu u kojem oni promiču te ciljeve, a najpoznatija konzekvencijalistička teorija je **utilitarizam** koji zastupa stajalište da je djelovanje ispravno ukoliko ono proizvodi jednaku ili veću sreću sviju pogođenih tim djelovanjem nego bilo koje alternativno djelovanje, a smatra ga se pogrešnim ukoliko to ne čini (utilitarist će laganje prosuditi kao loše u nekim okolnostima, a kao dobro u drugima, ovisno o njegovim posljedicama).<sup>23</sup> Deontologija i konzekvencijalizam kao etičke teorije zahtijevaju posebnu pažnju, stoga će se dalje u radu detaljnije objasniti.

S obzirom da se etikom i moralom bave normativne i znanstvene discipline, može se govoriti o **etici temeljenoj na znanstvenom istraživanju**, primjerice novi pokret pozitivne psihologije istražuje etiku i vrijednosti kvalitetnog ljudskog života i **normativnoj (propisanoj, dogovorenoj) etici**.<sup>24</sup> Budući da znanost ne raspolaže metodologijom za dokazivanje vrijednosne nadmoćnosti nekog cilja (koja je etika/moral vrjedniji i bolji) time se bave normativne discipline: filozofija, teologija, pedagogija i politika. Znanosti istraživanjima nastoje etiku i moral opisati i objasniti. **Psihologija** pretežito istražuje zakonitosti razvoja

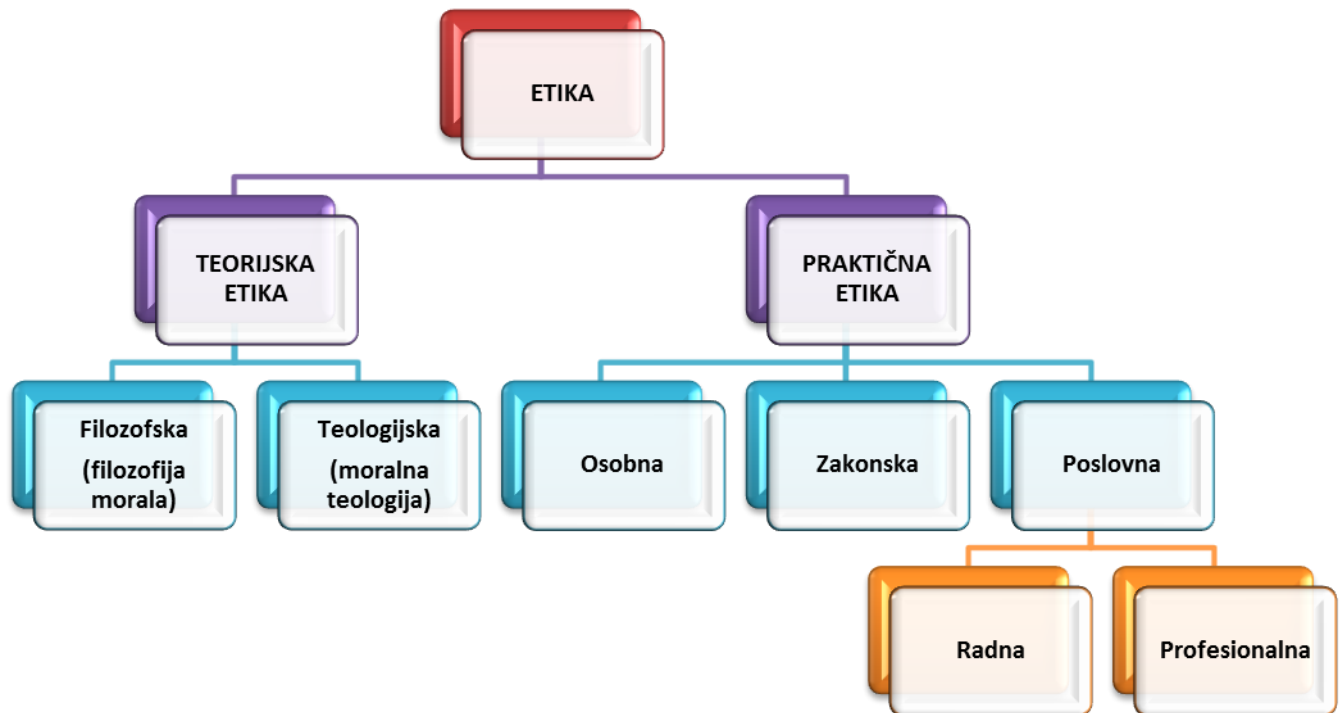
<sup>23</sup> Singer, P.: Praktična etika, Kruzak, Zagreb, 2003., str. 2.

<sup>24</sup> Rijavec, M., Miljković, D.: Pozitivna psihologija: psihologija čije je vrijeme (ponovno) došlo, Društvena istraživanja, Vol. 84-85., br. 4-5., Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2006., str. 621-641.



moralne svijesti i moralnog ponašanja, a *sociologija* istražuje sadržaje moralnih normi i njihovu povezanost sa socioekonomskim prilikama ljudskog života. Osnovna podjela etike prikazuje se u shemi 1.<sup>25</sup>

**Shema 1:** Osnovna podjela etike



Izvor: Kreacija autorice.

**TEORIJSKA ETIKA** se dijeli se na filozofsku etiku ili filozofiju morala te teologijsku etiku ili moralnu teologiju. *Filozofska etika* promišlja njezine moralne korijene i sagledava moguće etičke varijante prisutne u svakodnevnom prosuđivanju. *Teologijsko etičko razumijevanje* dovelo je do učenja o čovjekovu životu i njegovu djelovanju u dobroti prema Bogu.<sup>26</sup> Početkom 21. stoljeća sve više jača pokret za uspostavom svjetske teologijske etike. Njezin idejni začetnik bio je švicarski teolog i filozof **Hans Küng**.<sup>27</sup> Teisti kažu da etika ne može bez religije zbog toga što samo značenje riječi „*dobro*“ nije ništa drugo nego „*Ono što Bog odobrava*“, no prije više od dvije i pol tisuće godina **Platon** je opovrgnuo sličnu tvrdnju, argumentirajući da ako bogovi odobravaju neka djela, onda to mora biti zato što su ta djela dobra, u kojem slučaju to što ih čini dobrima ne može biti odobravanje bogova.<sup>28</sup> Opravdavajući ovu Platonovu tvrdnju neki su suvremeni teisti pokušali objasniti da je Bog dobar i da nikako ne bi mogao odobravati mučenje. 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

<sup>25</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 36.

<sup>26</sup> Bonhoeffer, D.: Etika, Ex Libris, Rijeka, 2009., str. 35.

<sup>27</sup> Küng, H.: Svjetski ethos za svjetsko gospodarstvo, Intercon, Zagreb, 2007., str. 31.

<sup>28</sup> Singer, P.: Op.cit., str. 3.

ne glasi kako reagirati u nekoj situaciji već „Kako dobro živjeti?“ **Platon** je smatrao da bi državom trebali vladati oni koji prepoznaju najviše dobro i koji ostvaruju 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, dakle, 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 povezo je s učenjem u idealnoj državi, koje je iznio u dijalogu *Država*, u kojoj svaki pripadnik staleža (proizvođači, vojnici i činovnici) radi posao za koji je sposoban. Sam **Aristotel** nije se slagao sa Sokratom da čovjekova vrlina proizlazi iz znanja jer je znanje samo po sebi vrlina. Ono što čini ljudsko dobro, povezano je, prema Aristotelu, s politikom kao umijećem vladanja, ali i s ekonomijom kao umijećem privređivanja, a dobro samoga znanja povezano je s karakterom čovjeka.

**PRAKTIČNA ETIKA** se pak dijeli na više područja profesionalnoga ljudskog djelovanja kao što su primjerice politika, sport, medicina, pravo, menadžment itd. Ona oblikuje javno mnijenje o aktualnim pitanjima etike i morala u formuliranju propisa, uredbi i zakona kao neka vrsta regulacijske etike, a dijeli se na *osobnu, zakonsku i poslovnu etiku* – vezana je dakle uz neku struku ili životnu praksu, a naglasak stavlja na pojedinca kao subjekt etike. Bavi se značenjem moralnih termina te logikom moralnog zaključivanja (npr. Što to znači poštovati roditelje i je li to poštovanje dobro?). Nastoji implementirati teorijski i normativni dio etike u poslovnoj i životnoj praksi. **Osobna (personalistička) etika** po svojoj je prirodi neobvezna, ali može imati značajan utjecaj na provedbu zakonski važećih etičkih normi. Ona je rezultat pojedinačnih uvjerenja i svjetonazora, kućnog odgoja, kulture i osobnih stavova koji iz toga proizlaze. **Zakonska etika** sa 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 formirana kako bi donijela normu ili standard, a koja čine pojedinci među kojima dolazi do animoziteta u pogledu općih, pojedinačnih i specifičnih interesa. Bitno je naglasiti – kada se neki zakon objavi, treba ga dosljedno primjenjivati ili ga po istoj proceduri kao što je usvojen izmijeniti, promijeniti ili proglasiti nevažećim. O zakonima i moralu u Hrvatskoj bavi se istaknuti filozof **Elvio Baccarini**.<sup>29</sup> **Rasprava o provedbi morala putem zakona** započinje u pedesetim godinama 20. st. u tekstovima **Lorda Patrica Devlina**.<sup>30</sup> **Devlin** smatra da „*treba postojati najveća tolerancija za najveću individualnu slobodu koja je konzistentna s integritetom društva, a da bi se u skladu s tim načelom, zakonski onemogućila neka radnja nije dovoljno da se većina pripadnika zajednice protivi toj radnji, već je potrebno da takva radnja izaziva istinski osjećaj gnušanja (djelovanje suprotno takvim osjećajima istovjetno je rušenju zajednice, te posljedično, usporedivo sa izdajom, urotom ili pobunom)*“.<sup>31</sup>

**POSLOVNA ETIKA** dio je 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 i svih njih zajedno s okruženjem.<sup>32</sup> U fokusu njezina propitivanja su, dakle, konsolidirani i integrirani odnosi između osobne, zakonske i društvene etike te posljedice koje proizvode pojedine

<sup>29</sup> O tome detaljnije cf.: Baccarini, E.: Provedba morala putem zakona, Politička misao, Vol.43., br. 3., 2006.

<sup>30</sup> Baccarini, E. i Prijić, Samaržija, S.: Praktična etika-ogledi iz liberalnog pristupa nekim problemima praktične etike, Hrvatsko filozofsko društvo, Biblioteka Filozofska istraživanja, Zagreb, 2007., str. 234.

<sup>31</sup> O tome detaljnije cf.: Devlin, P.: Morals and the Criminal Law u: Dyzenhausi, D., Pipstein, A.: Law and Morality, second edition, Readings in legal Philosophy, University of Toronto, Toronto, London, 2011.

<sup>32</sup> Dramond, D., Bein, B.: Poslovna etika, SIO, Beograd, 2001., str. 21. O tome detaljnije cf.: Drummond, J., Bain, B.: Managing Business Ethics: A Reader on Business Ethics for Managers and Students, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.

odluke određenih struktura društva i poslovnoga sustava u cjelini. Upravo su loši odnosi i odluke pojedinaca i struktura društva proizveli porast siromaštva u svijetu, pojavu ozonskih rupa, propadanje šuma, razne oblike prijevara u poslovanju, nemoralne oblike podmićivanja, nepravedno prisvajanje javnih dobara, ponižavajuće postupanje sa zaposlenicima, ometanje slobode udruživanja radnika, zanemarivanje sigurnosnih mjera zaštite zdravlja i života ljudi. Sve to zajedno nameće sve veću potrebu 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** skup 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 zajednice. Osim toga, radna etika odnosi se i na osnovne vještine 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. Inače osoba postaje nesretna i nezadovoljna. Iako se radna etika u većini kultura i poslovnih subjekata razlikuje, posvuda je sastavni dio života svake osobe. Reflektira 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 činjenja 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. Sklad u poslovnom okruženju svakako uključuje poslovnu etiku i kulturu pomoću koje osoba obavlja svoje poslove i radne zadaće i dokazuje se u radu i stručnosti. **Za radnu etiku vrlo su važne sljedeće temeljne vrednote te eksterni i interni odnosi poslodavca i posloprimca.**<sup>33</sup> **Temeljne vrednote obuhvaćaju:** *očekivanja poslodavca* (predanost zaposlenih ciljevima poslodavca, lojalnost, poštenje, nepristranost, opredijeljenost za standarde kvalitete rada i profesionalne etike), *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* (djelatnicima se moraju davati jasni poslovi i zadaci od nadređenih menadžera te iskrene i konstruktivne primjedbe bez predrasuda, favoriziranja ili skrivenih motiva glede načina obavljanja posla). **Eksterni odnosi obuhvaćaju:** *vanjske dopunske aktivnosti* (samo iznimno, uz prethodnu suglasnost), *dobrovoljni rad i rad za zajednicu* (dopušteno, vodeći računa o sukobu interesa), *predavanja i istraživanja* (potiče se, vodeći računa o interesima poslovnoga sustava), *političke aktivnosti* (zaposlenik mora obavijestiti poslodavca o namjeri političkog angažiranja, a poslodavac će odlučiti o načinu i uvjetima tih aktivnosti), *način postupanja u posebnim situacijama* (obveza prosudbe o neloyalnoj konkurenciji, sukobu interesa, darovima i drugim osjetljivim situacijama). **Interni odnosi obuhvaćaju:** *temeljna načela* (lojalnost i uzajamno povjerenje, odnose među kolegama, neovisno o hijerarhiji, mora karakterizirati suradnja, uzajamno poštovanje i uljudnost), *povjerljivost* (kako prema vani, tako i unutar organizacije), *ponašanje prema podređenima i nadređenima* (odgovorno i korektno u dobroj vjeri obavljati zadaće i poštovati autoritet), *dostojanstvo na poslu* (primjereni uvjeti rada, neprihvatljivost omalovažavanja i zlostavljanja svake vrste, obveza ponude pomoći žrtvi i nedopuštena uporaba usluga i sredstava poslodavca za privatne svrhe). Radna etika veže se uz sigurnost radnoga mjesta, uvjete rada, zadovoljstvo, prihode, inicijativu, produktivnost, potrebu za ostvarenjem trajnih vrednota i činjenja dobra. Svi naznačeni čimbenici vode nas

---

<sup>33</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 50.

zaključku da su skladni i dobri međuljudski odnosi, koji uključuju i etičku klimu, prijeko potrebni da bi pojedinac obavljao svoj posao kvalitetno i dokazivao se u radu i stručnosti. **Profesionalna etika uključuje** skup pravila o ponašanju pripadnika pojedine profesije. Odnosi 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 stručnim specijalističkim poslom kao stalnom profesijom koja traži specijalističko znanje i njegovo permanentno inoviranje. Treba istaknuti da kao teorija etičkih iskaza, **metaetika je posebno vidljiva u poslovnoj etici** zbog opravdanja same etike, u njejoj „važnosti“ i autoritetu kako u životu, tako i u poslovanju te bi na neki način trebali dati odgovore na pitanja o posebnosti etike uopće, a samim time i o smislu poslovne etike. Ovdje treba istaknuti i da se u novije vrijeme sve više piše i govori o novoj suvremenoj etici pod nazivom **bioetika** koja se kao poseban kolegij realizira na većini medicinskih fakulteta u Hrvatskoj<sup>34</sup>. "Predmet je bioetike ne samo ljudski život nego život uopće."<sup>35</sup> Bioetika bi, prema autoru Poteru, trebala objediniti sve vrste praktične medicinske etike i predstavljati novu znanstvenu disciplinu koja će povezati znanje i razmišljanje za ljudski opstanak i poboljšanje kvalitete života ljudi.<sup>36</sup> Bioetika kao multidisciplinarna i dijaloška interdisciplinarna i međukulturalna integrativna znanost pruža adekvatan okvir za donošenje medicinskih i moralno ispravnih odluka za sve one koji su u to odlučivanje uključeni, a na koje Hipokratova medicinska etika više nema adekvatnog odgovora.<sup>37</sup>

**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, uistinu da bi bio mudar i plemenit".<sup>38</sup> Kantovo pisanje i razmišljanje pridonijelo je razvitku "materijalne vrijednosne etike" koju je promicao i **Max Scheler**, još jedan njemački filozof koji je smatrao da se ljudsko djelovanje treba razmatrati sa stajališta materijalnih vrijednosti.<sup>39</sup> 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.

**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. stoljeću razvija se ideja da je poslovni sustav "upravitelj tehnoloških,

<sup>34</sup> Gošić, N.: Bioetičke perspektive, Perganema, Zagreb, 2011., str. 198.

<sup>35</sup> Talanga, J.: Op.cit., str. 23.

<sup>36</sup> O tome detaljnije cf.: Potter, V. R.: Bioethics, Bridge to the Future, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1971.

<sup>37</sup> Armani, M.: Uvod u bioetiku, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2009., str. 443.

<sup>38</sup> Cerić, M.: Etika u islamu, Zbornik radova Trećeg simpozija zagrebačke džamije 1410./1990., Islamska zajednica, Zagreb, 1991., str. 7.

<sup>39</sup> Scheler, M. (1874. – 1928.), njemački filozof koji u svojim djelima Formalizam u etici i Materijalna vrijednosna etika pobija Kantov formalizam., dostupno sa: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (15.7.2013.)

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. i početkom 21. stoljeća 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 naznačene etičke podjele, pristupi i učenja odnose se na izučavanje moralnog odnosa čovjeka i čovjeka, čovjeka i okruženja, čovjeka i društva, čovjeka prema sebi, a obuhvaćaju i praksu procjenjivanja ljudi kao dobrih i loših, te vrijednih i lijenih. **Vrhovne moralne vrijednosti su: „Dostojanstvo“, „sreća“,** (ili dobar i sretan život – „*eudaimonia*“) i **„opće dobro“** (zajedničko dobro „*bonum commune*“).<sup>40</sup> *Dostojanstvo i sreća* su bezuvjetne vrijednosti unutrašnje moralne motivacije jer nalaze se u sebi samima te u odnosu jedno naspram drugoga određujući ćudoredno dobro i stoga predstavljaju zahtjev usmjeren prema etičkom subjektu. *Opće dobro* je vrhovna vrijednost posljedične moralnosti, a time i političkoga djelovanja – uvjetovana moralna vrijednost.

No s obzirom na međuodnos različitih motrišta za utemeljenje etike glavni je problem odnos dužnosnoga i kreposnoga motrišta jer polaze od etičkog subjekta što nameće pitanje nužnosti njihova razlikovanja i da li se oni zaista međusobno razlikuju.<sup>41</sup> **Dužnosno ili deontičko motrište** tvrdi da *ako praktični subjekt prihvaća i primjenjuje moralno načelo kao svoju dužnost koju treba ispuniti, onda je i moralno djelovanje opravdano, a čovjek koji ispunjava moralnu dužnost je moralno i dobar čovjek.* **Kreposno ili aretetičko motrište** smatra da je moralno djelovanje opravdano *ukoliko praktični subjekt moralnim djelovanjem očituje određeno svojstvo ili stanje svojega karaktera koje je trajno ili time postaje trajno; tko djeluje časno, iskreno, hrabro (sve što bi čovjek obuhvatio pojmom kreposti) je moralno dobar čovjek.*

Kineski filozof i društveni reformator **Konfucije** učio je da poštenju, uz mudrost, dobrotu, vjernost i iskrenost, kao trajnim vrijednostima, pripadaju i etički principi.<sup>42</sup>

Indijski političar i vođa indijskoga narodnog oslobodilačkog pokreta **Mohandas Karamchand Ghandi** nabrojio je šest osobnih i društvenih grijehova:<sup>43</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

<sup>40</sup> Talanga, J.: Op. cit., str. 101.

<sup>41</sup> Ibidem, str. 103.

<sup>42</sup> Konfucije (lat. Confucius, prema kin. Kung tzu ili Kong Futzi) živio je od 555. do 479. g. pr. n. e. O tome detaljnije cf.: natuknica Konfucije, Hrvatski opći leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1996., str. 483.

<sup>43</sup> Mohandas Karamchand Ghandi (1869.–1948.) O tome detaljnije cf.: natuknica Mohandas Karamchand Ghandi, Hrvatski opći leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1996., str. 295.

društvo prihvaća. Većina nas, kada se suoči s izborom između dobrog, lijepog i pravednog na jednoj strani te lošeg, strašnog i nepoštenog na drugoj, odabire istinu i pravdu.

**Adam Smith** (1723.-1790.) je svoja prva promišljanja o etici predstavio 1759. u knjizi „*Teorija moralnih osjećaja*“ koja se smatra njegovim prvim velikim djelom (smatra se ocem suvremene ekonomske liberalne škole, a njegova knjiga „*Bogatstvo naroda*“ učinila je prevrat u ekonomskim idejama s kraja 18. st. 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, koji ne djeluje uvijek racionalno, usmjeren samo na vlastitu korist. Smatrao je da su individualna i socijalna čovjekova narav jedna na drugu usmjerene. 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, povećano zanimanje svakog pojedinca istovremeno povećava korist za cijelo društvo.

Najjednostavnija i najšire prihvaćena podjela etike koja se pronalazi u znanstvenoj literaturi jest etika koju čine dvije razine: **deskriptivna ili opisna etika i normativna ili preskriptivna etika.**

- **DESKRIPTIVNA ILI OPISNA ETIKA (TEORIJSKI PRISTUP)**

Podrazumijeva proučavanje i opisivanje morala ljudi, kulture i društva ⇒ osigurava temeljnu materiju normativnoj etici (npr.: *U mom je narodu dužnost da poštujem svoje roditelje i da se kao njihovo dijete doživotno za njih brinem.*) Ova razina etike nastoji na što vjerodostojniji način opisati moralno ponašanje ljudi i njihova moralna vjerovanja. Njenu suštinu čini nastojanje pronalaska odgovora na pitanja: „*Koji su izvori morala?*“, „*Što čini narav morala i moralnih iskaza?*“. Ona ne donosi normativne sudove o tome trebamo li se ponašati na ovaj ili onaj način predlažući kakvi ljudi moramo biti ili na koji bismo način trebali djelovati, već polazi od aspekta stanja stvari isključivo baveći se onim što jest – činjenicama, i to na način da opisuje realne moralne sustave u cilju da objasni njihovo utemeljenje definirajući strukturu morala i pronalazeći njihove izvore.

**Pitanja moralnog relativizma i subjektivizma** posebna su pitanja deskriptivne etike. **MORALNI RELATIVIZAM** je etičko stajalište po kojem su *moralne tvrdnje „istine samo u odnosu na neki standard ili okvir“ i da „sam taj standard ili okvir nije isključivo opravdan“*.<sup>44</sup> Posebice se pritom misli na **kulturni relativizam** prema kojem standarde moralnog ponašanja određuje određena kultura („*Ako se nalaziš u Rimu ponašaj se kao Rimljanin!*“) i u tom kontekstu može se izvući zaključak da onda i ne postoji neki općeprihvaćeni, općeljudski i jedinstveni moralni standard jer i ne postoji jedna ljudska kultura. Najistaknutiji zastupnik moralnog relativizma je **Bernard Williams** koji je tvrdio da postoje moralne istine, ali istodobno govorio je da su to „*perspectival truths*“ tj. istine unutar jedne određene kulture. **Kulturni relativizam** popularizirali su etnolozi **W. G. Summer, R. Benedict, M. Mead i Edward Westermarck** početkom 20. st. **Josip Talanga** smatra da je ovo vrlo prihvatljiva teorija jer promiče međusobnu moralnu toleranciju i razumijevanje nadalje jer je najviše primjeren činjenici moralne raznolikosti zbog čega se često poistovjećuje s etičkim pluralizmom, zbog dojma da je univerzalna etička teorija koja bi mogla biti valjana u svakoj sredini i jer je privlačna zbog osjećaja da nemamo pravo moralno prosuđivati druge ljude. U Hrvatskoj, **liberalno stajalište o praktičnoj etici** posebno zastupa

---

<sup>44</sup> Levy, N.: Moralni relativizam, Jesenski i Turk, Zagreb, 2004., str. 18.

**Elvio Baccarini**, koji polazi od pretpostavke da je poštivanje prava i sloboda pojedinaca ključna okosnica utvrđivanja dobrog i pravednog društva.

**MORALNI SUBJEKTIVIZAM** je vrsta moralnog relativizma koja tvrdi da je *subjektivno mišljenje ono što u konačnici određuje što je moralno ili nemoralno*.<sup>45</sup> Prema moralnom subjektivizmu pojedinac je taj koji je glavni izvor moralnog ponašanja i on je sam nositelj standarda kako u prosudbi što je to moralno, tako i u donošenju i primjeni moralnih pravila pritom ne pozivajući se na ništa drugo nego sam na sebe. Na primjer iskaz: „Ja smatram da je ovo moralno jer ja mislim tako i tako!“, karikiran je način koji prikazuje središnju tvrdnju moralnog subjektivizma. Etičke stavove koji se mogu označiti kao moralni subjektivizam vrlo su rašireni, posebice kod populacije manje obrazovanih ljudi, no zapravo rijetko uzimano kao ozbiljno branjeno filozofsko učenje zbog osnovne teze da je *moralnost osobno uvjerenje iz čega proizlazi da moralnost nije različita od kulture do kulture već od osobe do osobe*. Opasnost moralnog relativizma i subjektivizma leži u tvrdnji da u načelu bila što može biti moralni standard što je u suprotnosti s normativnim etičkim teorijama koja govori *što trebamo činiti ili kakvi trebamo biti* što je iznad samovolje kultura ili pojedinaca zbog čega ih ne prihvaća.

- **NORMATIVNA ILI PRESKRIPTIVNA ETIKA (NORMATIVNI PRISTUP)**

Učenje o ispravnom moralnom djelovanju suština je normativne ili preskriptivne etike. Formira i povezuje različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva, pronalazi temelj za izvođenje posebnih ili pojedinačnih normi, te opravdava temeljne principe moralnosti (npr.: Trebam se brinuti za svoje roditelje jer tako kaže četvrta Božja zapovijed). Ovom se razinom etike nastoji izgraditi sveobuhvatna etička teorija kako bi se na sustavan način dobili odgovori na pitanja: „Što činiti?“ i „Zašto?“. Dakle ne bavi se samo onim što jest već i onime „Što bi trebalo biti?“. Želi ponuditi sadržaj i opravdanje za ono što trebamo činiti i kako se trebamo ponašati, propisati zašto bi se ljudi na ovaj ili onaj način trebali ponašati i djelovati- ispravno ili dobro. Ona ne stoji samo iza činjenica konkretnih moralnih sustava već izgrađuje i nove ukoliko su postojeći nezadovoljavajući. U idealnom slučaju, normativna etička teorija sastojala bi se od jednog ili više intuitivno prihvatljivih principa koji bi bili primjenjivi na sve moguće situacije, jer kada bismo bili u posjedu takve teorije, u svakoj mogućoj situaciji znali bismo što trebamo čini i zašto, a prema takvoj slici odluka o Tome imala bi oblik *praktičnog silogizma*.<sup>46</sup> Praktični silogizam se razlikuje od teorijskog po tome što se konkluzija sastoji od radnje koju vršimo, a ne od suda kojeg donosimo, a ideju o njemu uveo je **Aristotel**. Oblik praktičnog silogizma čine *dvije premise i konkluziju* koja bi deduktivno slijedila te premise. Opći etički princip činio bi prvu premisu, primjerice: Uvijek treba činiti ono što povećava ukupnu količinu činjenja dobra. Druga premissa, primjerice: postupak A, u određenim datim situacijama, dovodi do veće ukupne količine činjenja dobra od postupka B – dakle, predstavlja opis konkretne situacije. Jednostavnom dedukcijom, konkluzija se izražava iz potonjih premissa: Ja trebam, pod datim okolnostima odabrati postupak A. Navest će se još jedan primjer. Ne smije se koristiti tuđa imovina bez suglasnosti vlasnika te imovine (P1). Ovo nije moja imovina i nemam suglasnost vlasnika da je koristim (P2). Konkluzija: Ne smijem koristiti ovu imovinu. Pretpostavljanje cilja „*univerzalnosti*“ dakle, trebao bi biti prihvatljiv za sva racionalna bića – ljude, u svako doba na svakom mjestu „*objektivno*“ jer samo bi tada postojao i „*autoritet*“ kojim bi se nalagao dovoljno snažan zahtjev da se moralni sustav slijedi. I to zapravo i predstavlja etiku u njenom užem smislu „*filozofsku etiku*“ ili „*filozofiju morala*“.

<sup>45</sup> Krkač, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 51.

<sup>46</sup> Berčić, B.: Uvod u filozofiju, Svezak 1, Sveučilište u Rijeci, Ibis Grafika, Zagreb, 2012., str. 233.

Normativnom etikom, nastoji se stoga ustrojiti kao deduktivni sistem na čijem se vrhu nalazi jedan ili nekoliko najopćenitijih principa, a iz razloga što naše moralne prosudbe opravdavamo razlozima, a opravdavajući razloge, pozivamo se na još općenitije razloge, a to općenitije povezivanjem na još općenitije. No postavlja se pitanje: „Trebali li revidirati intuicije o pojedinim slučajevima ili odustati od nekog općeg principa?“. Time se postavlja pitanje moralnog opravdanja drugog stupnja, a to je **refleksivna etika ili opravdavanje kriterija moralnosti**: pitanje opravdanosti moralnog načela, ideala ili mjerila. I taj se dio „opće etike“ naziva **METAETIKA** i čini posebnu vrstu etike jer se bavi analizom sadržaja moralnih iskaza, a na temelju toga nastoji doprijeti do prave naravi morala.

Metaetika se razvila u **analitičkoj filozofiji 20. st.**, koji nastoji analizom značenja moralnih izraza i iskaza pokazati što to moralne iskaze ili izraze razlikuje od ostalih jezičnih izraza ili iskaza. Autor **Josip Talanga** je naziva „*Teorijom teorije*“, „*Metateorijom ili refleksivnom teorijom etike*“ u kojoj se postavljaju pitanja opravdanosti načela koja normiraju ispravno moralno djelovanje.<sup>47</sup> Stanje u kojem su opći principi usklađeni s intuicijama o pojedinim slučajevima naziva se „*reflektivni ekvilibrij*“ i njegovo postizanje jedan je od najvažnijih zadataka u izgradnji normativne etičke teorije.<sup>48</sup> Metaetiku u **širem smislu** treba shvatiti ne kao svako promišljanje o tome što je predmet etike već način bavljenja predmetom etike. **U užem smislu** predstavlja analizu izraza koji se koriste u moralnom diskursu (dužnost, savjesnost, dobrota, poštenje, savjest i slično).

Metaetički iskazi su iskazi o etici, etika kao takva dok je predmet etike moralnost, a prema **Annemarie Pieper** razlikuju se **četiri vrste moralno relevantnih iskaza**.<sup>49</sup>

- a) **Moralni iskazi** – normativne tvrdnje koje sadrže pojedinačne ili opće vrijednosne sudove. Obvezivanje je njihovo svojstvo. Primjeri: „*Reci istinu da spriječiš katastrofalne posljedice*“ ili „*Ubuduće, poštuju svoje roditelje*“.
- b) **Metamoralni iskazi** – deskriptivne tvrdnje koje opisuju, objašnjavaju i analiziraju i ne zahtijevaju djelovanje. Primjeri: „*Mafija strogo kažnjava izdajnike*“ ili „*U Rijeci studenti češće dolaze na predavanja nego u Zagrebu*“.
- c) **Etički iskazi** – Normativne tvrdnje drugog stupnja koje ne obvezuju izravno već daju načela za pravilnu prosudbu moralnog djelovanja. Primjeri: „*Ne čini drugome, ono što ne želiš da drugi čini tebi*“ ili „*Prema čovjeku se nikad ne treba odnositi kao prema sredstvu*“.
- d) **Metaetički iskazi** – deskriptivne tvrdnje drugog stupnja koje ne obvezuju moralno djelovanje već opisuju, analiziraju i objašnjavaju etičke teorije i sisteme te ih prosuđuju. Primjeri: „*Utilitaristička etika vrednuje moralnost na temelju posljedica*“ ili „*Kant previše ističe dužnost, a zanemaruje posljedice djelovanja*“.

Teorije i struje metaetike prikazuju se u tablici 1.

**Tablica 1:** Teorije i struje metaetike

<b>KOGNITIVIZAM</b>	<b>NEKOGNITIVIZAM</b>	<b>LOGICIZAM</b>
Moralni su sudovi u načelu prepoznatljiviji	Racionalna (=znanstvena) spoznaja moralnih pojava nije moguća	Analizira prije svega posebne oblike argumentiranja u moralnom diskursu
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NATURALIZAM</li> <li>• INTUICIONIZAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EMOTIVIZAM</li> <li>• PRESKRIPTIVIZAM</li> </ul>	

<sup>47</sup> Talanga, J.: Op.cit., str 18.

<sup>48</sup> Berčić, B.: Op.cit., str. 233.

<sup>49</sup> Pieper, A.: Einführung in die Ethik, 3 überarb, Tübingen, Basel, 1991., str. 78-83.



Izvor: Talanga, J.: Uvod u etiku, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji – studia Croatica, Biblioteka „Filozofija“, sv. 1., dr. sc. Ivan Kordić, Zagreb, 1999., str. 56.

**KOGNITIVIZAM** je etički pristup u kojem odlučujuću ulogu u moralu ima razum – sposobni smo spoznati istinu o „pravom“ moralu i dati prihvatljive razloge za to, dok **NEKOGNITIVIZAM** tvrdi da odlučujuću ulogu u postavljanju moralnih pravila nema razum ni racionalni razlozi već osjećaji (emotivizam) ili naša odluka (decizionizam)

**NATURALISTIČKA ETIKA** definira „**dobro kao nešto prirodno**“. Prema naturalistu riječ „dobro“ ima isto realno svojstvo kao riječ „užitak“. Naturalizam tematizira **G. E. Moore**, a polazište mu je bio „**Humeov zakon**“ da se vrijednosni sudovi ne definiraju deskriptivnim. Prema njemu, važno je utvrditi upotrebljava li se izraz „dobro“ (Užitak je dobro ili Um je dobro) analitički ili sintetični, jer ako se koristi analitički, onda postoji opasnost od naturalističke pogreške u zaključivanju (eng. *Naturalistic fallacy*) zbog čega su analitički stavovi zapravo definicije. Po njegovom shvaćanju, moralni sudovi su sintetični jer ispravno shvaćen argument otvorenog pitanja glasi primjerice ovako: „Zahtijevaš li da se tako ponašam, ali je li to stvarno dobro?“. **INTUICIONIZAM** ima osnovno polazište da je dobro uvijek dobro i da se ne može definirati. Njegovi predstavnici su **Max Scheler**, **Henry Sidgwick** ali i **G.E. Moore** jer je priznao da postoji mala, ali ipak posebna skupina moralnih sudova koja je samoočvidna i da ih znamo bez dokazivanja ili izvođenja.

**EMOTIVIZAM** kao metaetička teorija tvrdi da je „to što nas u konačnici određuje“ što je za nas dobro ili zlo ustvari samo naš osjećaj/emocija odobravanja ili neodobravanja neke vrste djelovanja.<sup>50</sup> Što to znači? Ako tvrdimo „ovo je dobro!“, time zapravo ne tvrdimo ništa jer ne iskazujemo nikakvo stanje stvari i ne opisujemo ništa već samo iskazujemo svoje osjećaje. Etički emotivizam izražavao je već **David Hume**, a u 20. st. prvi se put pojavljuje emotivna teorija etike u knjizi „*The meaning of meaning*“ (1923.) autora **C. K. Ogdena i J. A. Richardsa**. **PRESKRIPTIVIZAM** ili kako ga neki označavaju **DECIZIONIZAM** (eng. *Decision = odluka*) je metaetička teorija čiji se temeljni kriterij moralnih sudova nalazi u odlukama, a moralni sudovi sadrže osobnu privrženost načelima. Zastupa ga **R. M. Hare**, a slična stajališta mogu nalaziti se i u **Maxa Webera i Hansa Alberta**.

**Normativne etičke teorije** koje se razlikuju po tome „što se primarno vrednuje“ dijele se u tri velike skupine:<sup>51</sup>

1. **Konzekvencijalizam** – teorija koja zastupa gledište da prvenstveno ili isključivo treba imati na umu posljedice naših postupaka.
2. **Deontologija** – teorija koja ima gledište da postoji skup pravila kojih se trebamo pridržavati.
3. **Aretička etika** ili **etika vrlina** – gledište da prvenstveno ili isključivo treba imati na umu vrline i mane ljudi.

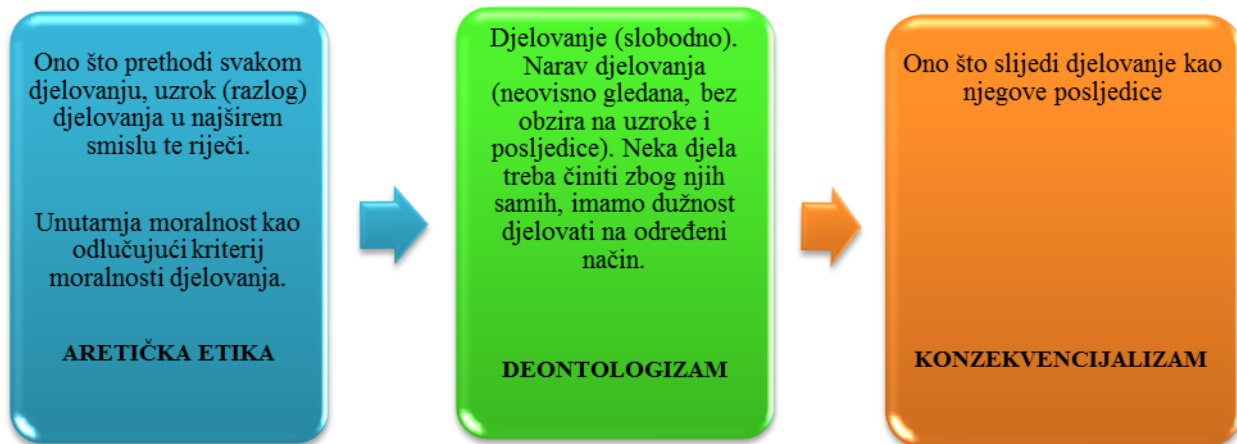
Osnove podjele prikazuju se u shemi 2.

---

<sup>50</sup> Krkač, K.: Op.cit., str. 50.

<sup>51</sup> Berčić, B.: Op.cit., str. 234.

## Shema 2: Osnovne podjele u normativnoj etici



Izvor: Krkač, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, 2007., str. 61.

Ono po čemu se ove teorije razlikuju jesu različito gledanje na **uzrok, djelovanje i posljedice**. Moralnom djelovanju prethodi neki *uzrok* u obliku ljudske namjere, kreposti, neke želje ili potrebe, predstavlja zapravo razlog, motiv ili dispoziciju čovjeka za određenu vrstu moralnog djelovanja. *Djelovanje (ono što činimo)*, ističe samu narav djelovanja koja bože biti dobra (bez obzira na zle namjere ili posljedice) ili loša (zla) ili nedopuštena neovisno o našim vrlinama, kreposti ili dobrim posljedicama kao rezultatu tog djelovanja. Rezultat djelovanja je *posljedica*. Ona može biti sreća, užitak, izbjegavanje boli, savršenstvo, ljepota... Dobre posljedice rezultat se moralno dopustivog djelovanja iako je možda način do kojih se došlo do tih posljedica loš, ružan, nedopustiv ili pak namjere nisu poželjne moralno. **Kant:** djelovanje tada i samo tada moralno dobrim ako je izvršeno iz dužnosti; dužnost kao takva, kao motiv uma, kao kategorički imperativ potiče djelovanje (*Tko moralno dobro djeluje iz dužnosti, taj nema pred očima nikakvu korist-nagruće već sluša kategorički karakter uvida uma*), a porijeklo dužnosti vidi u *osobnosti čovjeka*, u njegovoj *slobodi i nezavisnosti od mehanizma cijele prirode*. **Toma Akvinski:** po zlu djelovanju biva sam čovjek zao, um čiji se imperativ ne slijedi „*vraća ugriz*“ = „*grižnja savjest*“. **Aristotel:** „*nije istinski krepostan onaj tko nema radosti pri čudoredno dobrim djelovanjima*“.<sup>52</sup>

### • KONZEKVENCIJALIZAM (POSLJEDIČNA ETIKA)

Ova teorija zastupa stajalište da su **konzekvence ili posljedice naših postupaka** *ono što primarno trebamo vrednovati jer one su ono u čemu je utemeljena sva etička vrijednost postupaka, principa, karakternih osobina i svega drugoga što podliježe etičkom vrednovanju*. Dakle, ako smo postupili na određeni način, taj postupak treba vrednovati prema posljedicama

<sup>52</sup> Anzenbacher, A.: Filozofija: Uvod u filozofiju, 3 izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str 198.

koje je taj postupak izazvao, a pravila treba suditi po tome do kakvih posljedica dovodi njihovo pridržavanje, osobine karaktera treba suditi po tome do kakvih posljedica dovode postupci oni koje te osobine imaju, institucije u društvu treba suditi po tome do kojih posljedica dovodi njihovo funkcioniranje. Konzekvencijonalizam polazi od normiranja moralnog djelovanja od dobrih posljedica: **djelovanje je moralno opravdano ako ima dobre posljedice**. Motivacija za konzekvencijonalizam jasna je i jednostavna; poznata je izreka da je put u pakao popločan dobrim namjerama, upravo je to osnovna intuicija na koju se oslanja konzekvencijonalizam.<sup>53</sup> Smatra se da su **prednosti konzekvencijalizma** izbjegavanje sukoba između različitih etičkih načela i dužnosti što pojednostavljuje moralno odlučivanje te ističe našu osobnu odgovornost za posljedice našeg djelovanja. Ovo se može ilustrirati pitanjem kojeg si često kao pojedinci postavljamo u životu: Hoće li moje djelovanje proizvesti dobro?, što je čini se i u skladu s nekom općom ljudskom težnjom da učinimo boljim svijet u kojem živimo. Međutim, ova teorija ima i neke **negativne strane**. Naime, ako je posljedica glavno mjerilo tada bi cilj opravdavao svako sredstvo, što je u suprotnosti o moralnosti djelovanja. To se može ilustrirati primjerom da su na primjer poštena zarada i krađa jednake moralne vrijednosti ukoliko se njima ostvaruje jednaka količina novca. Nadalje, dolazi do problema predviđanja posljedica kao i mjerenja količine proizvedenog dobra. U obzir treba uzeti količinu dobra (užitka), ali i njegovu kvalitetu jer ponekad je i manja količina zadovoljstva veća ako je kvaliteta veća. Najpoznatija konzekvencijalistička (posljedična) teorija je **UTILITARIZAM (ETIČKI UNIVERZALIZAM)**, a može se izraziti na sljedeći način: „*Trebam uvijek učiniti ono čije su posljedice dobre za sve ljude kojih se to tiče*“ ili „*Čini ono što dovodi do najveće sreće najvećeg broja ljudi!*“. **No da li je smisao naših života sreća kako smatraju utilitaristi?** Zasigurno bi se većina nas složila da je i da njoj trebamo težiti kao krajnjem cilju i svrsi koji daje smisao našem postojanju i svemu što činimo. Ona ne može biti ništa loše i svatko će reći da je bolje biti sretan nego nesretan čovjek. No je li ona uistinu i dovoljna da bi život učinila smislenim, može li sreća biti cilj i smisao života? Teži li svatko od nas sreći ili ipak nečem drugom? Naime, klasičnu i detaljnu analizu stava da je sreća cilj svakog djelovanja izložio je **G. E. Moore** koji utilitaristima pripisuje tri pogreške: (1) naturalističku pogrešku – brkanje činjenica i vrijednosti; (2) brkanje misli o ugodi i ugodne misli; i (3) brkanje uzroka i posljedice (ili sredstva i cilja), to jest, uzroka želje i predmeta želje.<sup>54</sup> **Boran Berčić** donosi svoju analizu i izvodi zaključke o stavu da je sreća smisao života, a poslužio se jednim primjerom.<sup>55</sup> *Sretni smo jer željeli auto i uspjeli doći do njega. No što je bilo to što smo htjeli, auto ili sreća? Primarni predmet naše želje je bio auto, a ne osjećaj sreće koji nas je ispunio kada smo do njega uspjeli doći. Osjećaj sreće što smo dobili taj auto prije je pokazatelj, indikator da je taj auto stvarno bio ono što smo htjeli imati i da nismo pogriješili kada smo ga kupili. Ako bismo uspjeli doći do tog auta, ali ne bismo zbog toga bili sretni, to bi bio znak da smo se prevarili, da taj auto nije bio ono što smo stvarno htjeli.* **Berčić** smatra da potonje vrijedi i za sve druge stvari u životu koje želimo posjedovati i koje prije svega želimo učiniti i smatra da je sreća je prije epifenomen, popratna pojava uspjeha u namjerama, a ne motiv što nas vodi. Motiv koji nas vodi i zbog kojeg činimo nešto što činimo mora biti nešto drugo, a ne osjećaj sreće koji će nas ispuniti ako uspijemo postići ono što namjeravamo postići. I s tim se treba složiti, sretan čovjek je onaj koji postiže nešto vrijedno, vrijedno truda, a to nije sreća koja se osjeti kada se postigne sama stvar. **Prema hedonizmu i/ili utilitarizmu, stvari koje su vrijedne bile bi vrijedne zato što nas čine sretnima, a ono što bi im davalo vrijednost bila bi činjenica da nas usrećuju. Intrinzičnu vrijednost** ima samo sreća a ostale stvari mogu biti samo instrumentalno vrijedne i to u mjeri u kojoj dovode do sreće. **Definicija instrumentalnog znanja** bila bi sljedeća: osoba je

<sup>53</sup> Berčić, B.: Utilitarizam, Filozofska istraživanja, Vol.28., No.2., Zagreb, 2008., str. 393.

<sup>54</sup> Moore, G. E.: Principia Ethica. dio III, Cambridge: Cambridge University Press., 1903, str. 42–44.

<sup>55</sup> Berčić, B.: Smisao života, Filozofska istraživanja, Vol.26., No.1., Zagreb, 2006, str. 96 i 97.

instrumentalno racionalna ako i samo ako bira najbolja sredstva za postizanje željenih ciljeva a česta ograda u definiciji jest „u svjetlu svog znanja“, tako da osoba ne može biti iracionalna zato što nije odabrala sredstvo za koje nije znala da postoji, pa je dakle, **instrumentalna racionalnost**, standard prema kojem mjerimo racionalnost osobe u odnosu na njezine ciljeve i u odnosu na znanje kojim raspolaže.<sup>56</sup> Same ciljeve, smatra **Berčić** ne možemo i ne smijemo pokušavati mjeriti standardom instrumentalne racionalnosti jer ciljevi ovise o našim željama, a naše želje naprosto ne podliježu nikakvim racionalnim kriterijima. Poznata je **Humeova** tvrdnja da „*razum jest i treba biti rob strasti*“ čime Hume negira čest stav da se u svojim odlukama trebamo rukovoditi razumom, a ne željama i strastima kako je primjerice smatrao **Platon** koji je tvrdio tvrdi da *voljni i požudni dio duše trebaju biti podređeni razumskom*.<sup>57</sup>

Iako su utilitaristi više skloni vrednovanju stvarnih posljedica naših postupaka, mogu se primarno vrednovati i namjeravane posljedice, u tom slučaju govori se o **utilitarizmu namjera**. Utilitarizam je u suprotnosti **ETIČKOM EGOIZMU** koji na pitanje za koga su određene posljedice dobre, odgovara za mene; „*Trebam uvijek činiti ono što je najbolje za mene!*“. Začetnici utilitarizma su **Jeremy Bentham** (1748.–1832.), **James Mill** (1773.–1821.), **John Stuart Mill** (1806.–1873.) i **Henry Sidgwick** (1838.–1900.). Prema **Jeremy Benthamu** (borbeni ateist) etika je uglavnom bila osnova za proučavanje kako se pravnim putovima može postići najbolje moguće stanje stvari, a bio je vođa grupe ljudi poznatih kao „*filozofski radikali*“, zaokupljeni društvenim reformama i obrazovanjem, istupajući protiv crkvenog autoriteta i povlastica koje su ograničene na vladajući dio društva.<sup>58</sup> Svoja stajališta **Bentham** je iznio u knjizi „*Uvod u načela i morala zakonodavstva*“ iz 1789. g. (eng. The introduction to the principle of morals and legislation). Prema **Benthamu**, ljudska narav se primjereno može opisati bez spominjanja društvenih odnosa i upravo taj element ulazi u tradiciju utilitarizma koji uvijek naglašava individualizam, a na razini političke filozofije vezan je uz različite varijante liberalizma. Ljudsko ponašanje prema **Benthamu** može se objasniti užitkom i boli stoga se kaže da je to utemeljenje ujedno i psihološki hedonizam. On užitak i bol ne upotrebljava samo kao obrazac kojim će objasniti ljudsku motivaciju već ujedno pretpostavlja da je užitak dobro, a bol zlo. Stoga je njegov hedonizam istodobno normativan zbog čega se označuje kao **HEDONISTIČKI UTILITARIZAM**. Prema utilitarizmu i/ili hedonizmu, *jedino što je po sebi dobro je sreća, sve ostalo dobro je samo u mjeri u kojoj vodi sreći*.<sup>59</sup> **HEDONIZAM** je etički nauk koji užitak i sreću smatra vrhovnim dobrom i ciljem ljudskog djelovanja. Sreća je odsutnost bola, a nesreća je bol i odsutnost zadovoljstva. Ako je dobra posljedica „*tjelesni užitak*“ tada se govori o **osjetilnom hedonizmu**, ako je dobra posljedica „*užitak uma*“ tada se govori o **razumskom hedonizmu**, a ukoliko je dobra posljedica „*sreća*“ tada se govori o **eudaimonizmu**, a ukoliko je to „*savršenstvo*“ tada se govori o **perfekcionizmu**. **BENTHAMOV UTILITARIZAM** se temelji na tri načela.<sup>60</sup>

1. **Načelo najveće moguće sreće (načelo korisnosti)**. Korisnost u onom smislu u kojem neko djelovanje pridonosi općoj sreći.
2. **Jedan oblik univerzalnog egoizma**. Prvotna motivacija ljudskog djelovanja utemeljena je u osjećaju užitka i boli.
3. **Mogućnost poistovjećivanja interesa jednoga živog bića s interesima drugoga**. Svaki je čovjek, bez razlike, jednako vrijedan.

<sup>56</sup> Berčić, B.: Smisao života, Op.cit., str. 109.

<sup>57</sup> Ibidem.

<sup>58</sup> O tome detaljnije cf.: Russell, B.: Mudrost zapada, Mladost, Zlizzaagreb, 1970. i Russell, B.: Povijest zapadne filozofije, Ibis grafika, Zagreb, 2010., str. 264.

<sup>59</sup> Berčić, B.: Uvod u filozofiju, Op.cit., str. 235.

<sup>60</sup> Talanga, J.: Op.cit., str. 194.

**J. Stuart Mill** kao i ostali zastupnici hedonizma i utilitarizma razlikuju više i niže užitke te su tvrdili da je bolje biti nezadovoljan čovjek nego zadovoljna svinja i da je bolje biti nezadovoljan Sokrat nego zadovoljna budala, a u kontekstu „*problema sretne svinje*“ na koji nailazi njihov stav da je sreća najviše dobro. On je za razliku od Benthama razlikovao užitke prema kvaliteti što obrazlaže u svojim djelima „*Utilitarizam*“ iz 1863. g. (eng. Utilitarianism) i mijenja utemeljenja Benthamova utilitaristička učenja smatrajući da se dobro utemeljuje pojmom sreće, a ne užitka zbog čega se njegova varijanta utilitarizma naziva **EUDAIMONISTIČKI UTILITARIZAM**. Njegovo učenje temelji se na stavu da svaki čovjek teži vlastitoj sreći, pa potom iz toga zaključuje kako je sreća dobro kojem treba težiti i da svaki pojedinac teži vlastitoj sreći iz čega zaključuje da cjelokupno čovječanstvo teži općoj sreći. Zastupao je stajalište u etici da je djelovanje opravdano ukoliko promiče sreću. **G.E. Moore** (1873.–1958.) se nije slagao sa Millom te je umjesto pojma sreća nudio *idealne vrijednosti* kao što su *sloboda, spoznaja i pravednost* zbog čega se ovo stajalište u etici označava kao **IDEALNI UTILITARIZAM**. Utilitarizmu je zajednički „**princip korisnosti**“ (eng. *The Principle of Utility*) kojeg je **Bentham** i formulirao, a glasi: „*Princip korisnosti je princip koji odobrava ili ne odobrava svako djelovanje, prema sklonosti koju (to djelovanje) pokazuje s obzirom na povećanje ili umanjivanje sreće dionika čiji su interesi u pitanju*“, ili drugim riječima unapređuje ili priječi tu sreću“.<sup>61</sup>

**Boran Berčić** razlikuje dva temeljna gledišta utilitarizma: **utilitarizam postupaka (direktni utilitarizam)** (eng. *act utilitarianism*) i **utilitarizam pravila (indirektni utilitarizam)** (eng. *rule utilitarianism*).<sup>62</sup> **UTILITARIZAM POSTUPAKA** predstavlja gledište da svaki pojedini postupak treba vrednovati po posljedicama do kojih dovodi. To je zapravo klasični utilitarizam čiji su zagovornici bili **Bentham, Sidwick i Mill** koji su smatrali da se trebaju vrednovati svi pojedini postupci koji dovode do najveće količine sreće. **UTILITARIZAM PRAVILA** je gledište da su pravila ono što treba vrednovati po posljedicama do kojih dovodi njihovo pridržavanje. Dakle, ako se postupci vrednuju na osnovu njihove usklađenosti sa pravilima koja dovode do najveće ukupne količine sreće govori se o utilitarizmu pravila. Utilitarizmu pravila se okreću utilitaristi sredinom 20. st. i u odnosu na utilitarizam postupaka predstavlja poboljšanje s obzirom da ne podliježe nizu prigovora, no ipak predstavlja nestabilnu poziciju jer ako se pravila prihvaćaju samo jer dovode do nekih dobrih posljedica, nejasno je zašto se onda i ne bi dopustile neke iznimke u situacijama u kojima izuzeci dovode do boljih posljedica. Primjer: laganje, u najvećem broju slučajeva dovodi do negativnih posljedica od kazivanja istine no sigurno je da postoje određeni slučajevi u kojima laganje dovodi upravo suprotno, do boljih posljedica od govorenja istine. Zato se zapravo i briše sadržajna razlika između utilitarizma pravila i postupaka jer utilitarist pravila nema načina da jednostavno opravda pridržavanje pravila u svim situacijama, bez obzira na posljedice u pojedinom slučaju.

*Utilitaristi preferiraju društvo s najvećom ukupnom količinom dobra, bez obzira na distribuciju među pojedincima*, a to opravdaju na sljedeći način: *prvo*, budući da se u svakom društvu dio bogatstva ipak prelijeva od bogatijih prema siromašnijima, siromašniji u bogatom društvu ipak će živjeti bolje od siromašnijih u siromašnijem društvu; *drugo*, budući da bogatstvo akumulirano u rukama nekolicine olakšava investiranje i otvaranje novih radnih mjesta, društvo s velikim socijalnim razlikama ima bolju perspektivu razvoja, tako da će dugoročno gledajući i siromašnijima biti bolje da žive u društvu s većim socijalnim razlikama; *treće*, utilitaristi tvrde da će u društvu u kojem postoje razlike ljudi biti više stimulirani na rad

<sup>61</sup> Krkač, K.: Op.cit., str. 58.

<sup>62</sup> Berčić, B.: Utilitarizam, Op.cit., str. 366 – 369.

nego u društvu u kojem bi imali jednake garantirane prihode, tako da je, dugoročno i ukupno gledajući, za svih bolje da u društvu postoje nejednakosti.<sup>63</sup> Zbog ovih je stajališta utilitarista *neoliberalizam i sličan utilitarizmu* jer oba pravca imaju gledište da dok se god na legalan način ostvaruju socijalne razlike, one su u potpunosti prirodne i opravdane.

Postavlja se pitanje od najveće važnosti: može li utilitarizam pravednost, raspodjelu i jednakost ugraditi u svoja shvaćanja, u smislu sreće ili zadovoljenja prohtjeva? **Christopher Jencks** tvrdi da: „...ako želimo maksimizirati zadovoljenje stanovništva, najbolji je način da se podijeli bilo koja dana količina dohotka taj da svačiji dohodak bude isti. Nejednakosti dohotka...uvijek će reducirati prosječna zadovoljenja jer pojedinci s niskim dohocima gubit će više nego što dobivaju pojedinci s visokim dohocima“.<sup>64</sup> Slično, **Roy Jenkins** argumentira u *New Fabian Essays* na sljedeći način: *Neznatna raspodjela očito bi povećala ukupno blagostanje pojedinca koji čine naciju. Liberalno stajalište da svaki pojedinac ima jednako pravo na svoju vlastitu sreću i Marshallov pojam opadanja granične korisnosti spojili su se u vrlo snažan argument za postizanje jednakosti“*.<sup>65</sup>

Utilitaristički razlozi mogu, ali i ne moraju biti točni jer možda će upravo društvo s manjim socijalnim razlikama biti dugoročno i ukupno gledajući uspješnije; socijalne razlike imaju tendenciju da se s vremenom povećavaju a ne da se smanjuju; ljudi kojima je loše i nakon uloženog truda sigurno neće biti motivirani za daljnji rad itd. Stoga bi se dosljedni utilitarist, ako bi se ispostavilo da socijalna jednakost dugoročno gledajući dovodi do najveće ukupne koristi, zalagao za socijalnu jednakost. Međutim, u tom bi slučaju socijalna jednakost za utilitaristu imala isključivo *instrumentalnu* vrijednost, ne bi bila nešto što je *dobro po sebi*, već nešto što je dobro samo zato što *dovodi do onoga što je dobro po sebi*, a to je za utilitaristu najveća ukupna količina dobra. Isto tako, i izložena tri razloga kojima utilitarist opravdava socijalnu nejednakost za utilitaristu imaju isključivo *instrumentalnu* vrijednost; nejednakosti su dobre i prihvatljive u mjeri u kojoj dovode do najveće ukupne količine dobra.

Kako kaže **Katlip**, utilitarizam je vjerojatno najčešće korišteni oblik donošenja etički ispravnih odluka u poslovanju, međutim u primjeni utilitarističke teorije postoje tri velika problema.<sup>66</sup> Prvi se odnosi na pretpostavku da je moguće precizno predvidjeti posljedice određenih aktivnosti, prije no što se one provedu što u praksi često nije slučaj i može dovesti do ozbiljnih i skupih grešaka. Sljedeći problem leži u zadovoljavanju interesa određenih stakeholdera (nebitno je da li su oni u većini, ili u manjini), na štetu drugih. Treći problem vezan za primjenu ove teorije, nalazi se u tvrdnji da cilj opravdava sredstva. Po toj logici, bilo bi opravdano primjerice u medijima lagati o stanju u poduzeću, ukoliko bi se time sačuvala radna mjesta zaposlenih.

Iako je utilitarizam sam po sebi neutralan u odnosu na jednakost ili nejednakost u distribuciji dobara, navedeni razlozi kojima se opravdavaju nejednakosti formulirani su tako da pokazuju da će *i onima kojima je lošije* biti bolje ako se zadrže nejednakosti u društvu. Stoga je pitanje što ti razlozi zapravo pokazuju, može ih se shvatiti kao da pokazuju da je zadržavanje nejednakosti u društvu naprosto *najbolji način* ili barem *dovoljno dobar način* da bude bolje i onima kojima je sada najlošije. Ako je to tako, onda snaga tih razloga ne leži u utilitarističkoj intuiciji da je najbolja ona distribucija koja dovodi do najveće ukupne količine sreće, već u

---

<sup>63</sup> Ibidem, str. 376 i 376.

<sup>64</sup> Jencks, C.: *Inequality*, Allen Lane, Penguin Press, London, 1974., str. 9-10.

<sup>65</sup> Jenkins, R.: *Equality*, New Fabian Essays, Turnstile Press, London, 1952., str.70.

<sup>66</sup> Katlip, S. M., Senter, A.H., Brum, G.M.: *Uspešni odnosi s javnošću*, Službeni glasnik, Beograd, 2006., str. 138.

intuicijama o *prioritetu*. Stoga navedena tri razloga doista potkrepljuju utilitarističke intuicije samo uz vrlo jake i prilično problematične empirijske pretpostavke o funkcioniranju ekonomije.

- **DEONTOLOGIJA**

Suprotnost utilitarizmu predstavljaju nekonzenkvencijalističke teorije. Suština njihova gledišta je da se **pojedinaac u svom etičkom djelovanju vodi motivacijom, a ne ishodom.**<sup>67</sup> Ovaj pristup etici se naziva deontologija a predstavlja etički pravac koji smatra da je etika zasnovana na **dužnosti, obavezama, principima i pravima**. Deontolozi svoje odluke zasnivaju na univerzalnim principima, odnosno vrijednostima koje nadilaze vrijeme i kulturna i religijska ograničenja i razlike. **Josephson** je identificirao **10 univerzalnih principa** koji čine temelj etičkog života a to su: *poštenje, integritet, ispunjavanje obećanja, istinitost, pravednost, briga za druge, poštovanje, odgovorno građanstvo, težnja ka savršenstvu, odgovornost.*<sup>68</sup>

Deontologija (grč. *deon* – dužnost ili obveza; *logos* – govor ili znanost) – znanost o dužnostima i obvezama. **Boran Berčić** smatra da je primjerenije koristiti izraz deontološka etika od izraza deontičke etike, iako zapravo ni jedan izraz nije pogrešan, iz razloga što se deontička koristi u sintagmi deontičke logike, a to je grana logike u kojoj se nastoji sistematizirati odnose između obveznog, dopuštenog i zabranjenog.<sup>69</sup>

Deontologija se vezuje usko s etičkim učenjem **Immanuela Kanta**, koje je izloženo, kao što je ranije već spomenuto, u njegovom djelu „*Kritika praktičnog uma*“ iz 1788. g. On polazi od pojma dobre volje, te je u njegovom tumačenju etike, *dobra volja jedini istinski moralni motiv kojim se treba rukovoditi u donošenju odluka, jer svi ostali motivi mogu biti pokvareni.*<sup>70</sup> Nijedna stvar nije dobra sama po sebi, a čovjek ni ne može znati kakve su zapravo stvari po sebi, smatra Kant. *Moralno dobro nekog čina/djelovanja proizlazi samo iz dobre namjere, a dobra namjera je samo ona koju pokreće dužnost* (etičko ponašanje mora biti zasnovano na dužnosti iz čega proizlazi da se neki postupci obvezno čine bez obzira na njihove posljedice), *odnosno poštovanje moralnog zakona*. Prema Kantu, svaki pojedinac u svojoj svijesti nosi moralni zakon, a samo i isključivo od njegove volje zavisi hoće li ga poštovati ili neće. Samokontrola je uvjet moralnog djelovanja, jer obzirom da svaki čovjek ima urođeni zakon, taj zakon mu nalaže i kako da se ponaša. Taj **moralni zakon Kant naziva kategoričkim imperativom**. Iz Kantova moralnog zakona iščitava se naglasak na dužnost poštovanja dostojanstva čovjeka kao razumnog i slobodnog živog bića. Uveo je razliku između **legaliteta** koje po njemu predstavlja djelovanje u skladu s dužnošću i **moraliteta** koje podrazumijeva djelovanje iz dužnosti tj. djelovanje koje je motivirano dužnošću. Kantova deontološka etika isključuje kao moralno svako djelovanje koje nije motivirano dužnošću tj. svako djelovanje motivirano simpatijom, suosjećanjem, čovjekoljubljem i emocijama. Mnogi bi se složili s time da je njegova etika „hladna“ i da takva zasnovana na dužnostima nije primjenjiva te da ju treba odbaciti jer primjerice nema ljudsku toplinu koju posjeduje etika vrlina o kojoj će se posebno pisati dalje u radu, no on je jednostavno želio postići univerzalnost i nužnost etike a s obzirom da ljudi imaju različite karakterne osobine i emocije, smatrao je da etička teorija ne smije dozvoliti etiku zasnovanu na emocijama već razumu, jer

---

<sup>67</sup> Wood, E., Somerville, I.: Business ethics, public relations and corporate social responsibility., u: Theaker, A.: The Public Relations Handbook, London, New York, Routledge, 2008., str. 143-160.

<sup>68</sup> Gregory, A.: Ethics and professionalism in public relations., u: Tench, R. i Yeomans, L.: Exploring Public Relations, Harlow, Prentice Hall, 2009., str. 273-292.

<sup>69</sup> Berčić, B.: Op.cit., str. 251.

<sup>70</sup> Katlip, S. M., Senter, A.H., Brum, G.M.: Op.cit., str. 139.

po ovakvom viđenju etike, osobe s pozitivnim emocijama bi uvijek činile dobre stvari, a osobe s lošim loše što je po njemu bilo nedopustivo. Po Kantu jedina stvar koja može biti dobra je „dobra volja“, a to je volja da se djeluje iz dužnosti i da činimo upravo ono što trebamo činiti jer to trebamo činiti ili; dobra volja je volja da se čini dobro zato što je dobro.

Sama ideja o dužnostima usađena je u našim razmišljanjima i ponašanju. Svaki čovjek je uvjeren da postoje određene stvari koje je naprosto dužan učiniti svidale su mu se one ili ne i bile one u osobnom interesu ili ne. Primjer: „ Moja dužnost kao majke je brinuti se o svom djetetu“, „ Ne smije se krasti“, „Lagati je nedopustivo i uvijek treba govoriti istinu“ i slično. Dužnosti dakle proizlaze iz različitih izvora, obiteljskih odnosa, zanimanja koje imamo, poslovnih funkcija koje obnašamo, činjenice da smo građanin neke zemlje, položaja u međuljudskim odnosim i uloge koje u društvu ili zajednici imamo. Zagovornici deontološke etike smatraju i da, pored ovih, postoje i **opće etičke dužnosti – prave etičke norme tj. pravila koja vrijede uvijek, svuda i za svakoga: „Ne ubij!“, „ Ne kradi“ i „Ne laži“.**

Mnogi deontolozi zagovaraju „**zlatno pravilo**“ – „**ne čini drugima ono što ne želiš da drugi čine tebi!**“ Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima Ujedinjenih Naroda oslanja se upravo na deontološke principe, garantirajući tako pojedincima neka prava koja im ne smiju biti uskraćena. Dužnost je i društva i pojedinaca da ova prava čuvaju, čovjekova obveza je da se prema drugim ljudima odnosi s poštovanjem te da se uvažava njihovo dostojanstvo i ljudska prava.<sup>71</sup>

U nastavku se prikazuju liste dužnosti dva poznata filozofa.<sup>72</sup>

**Pufendorf** je smatrao da svaki čovjek ima tri osnovne vrste dužnosti:

1. **Dužnost prema Bogu:** a) *teorijske:* spoznati Boga i njegovu pravu prirodu; b) *praktične:* Boga se treba javno hvaliti, štovati ga, moliti mu se itd.).
2. **Dužnost prema sebi samome:** a) *dužnosti prema svom umu:* učenje i usavršavanje kako bismo bili korisni članovi zajednice; b) *dužnosti prema svojemu tijelu:* briga za svoje tijelo: ne ozljeđivati se ili izvršiti samoubojstvo, ne napijati se i prejedati itd.).
3. **Dužnost prema drugim ljudima** a) *apsolutne ili bezuvjetne:* 1.) Nikome se ne smije nanositi šteta budući da je to temeljno pravilo na kojem počiva svako društvo i to je najviša i najvažnija dužnost od svih, a nanesimo li štetu slučajno za nju smo odgovorni i moramo dužni ponuditi odštetu, 2.) Ljude treba tretirati jednako kao i sami sebe jer i oni imaju dignitet i samo-poštovanje kao i mi sami i ne smijemo nikad nikoga tretirati kao manje vrijednog, 3.) Briga za dobrobit ljudi i to u smislu da nije dovoljno da ljudima s kojima živimo ne nanosimo štetu i da ih ne preziremo već da im i trebamo pomoći koliko je to u našoj moći; b) *kondicionalne ili uvjetne:* odnose se na izvršenje obećanja i pridržavanje dogovora.

**W. D. Ross** je definirao sljedeću vrstu dužnosti:

1. **dužnosti koje izvire iz naših prošlih postupaka:** a) *dužnosti vjernosti li vjerodostojnosti* koje počivaju na prethodno danom obećanju ili na nečemu što se može smatrati prešutnim obećanjem i b) *dužnosti odštete* – za nadoknađivanje štete koju smo drugome nanijeli,
2. **dužnosti da budemo pravedni,**
3. **dužnosti dobročiniteljstva,**
4. **dužnosti samousavršavanja i**

<sup>71</sup> Gregory, A.: Ethics and professionalism in public relations., u: Tench, R. i Yeomans, L.: Op.cit., str. 278.

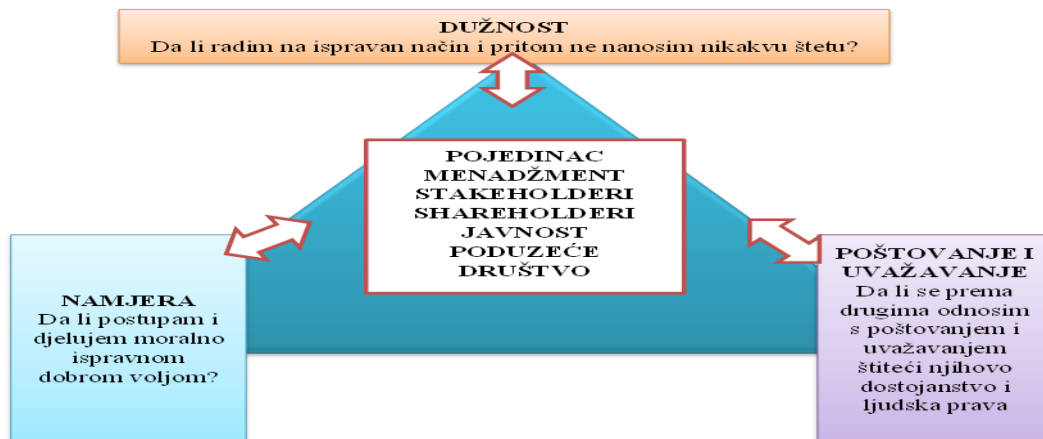
<sup>72</sup> Berčić, B.: Op.cit., str. 256 -259.



## 5. dužnosti neozljeđivanja drugoga/nečinjenja štete.

Trokut etičkog odlučivanja prema deontološkim principima prikazuje se u shemi 3.

**Shema 3:** Trokut etičkog odlučivanja prema deontološkim principima



Izvor: Prilagodila autorica prema: Katlip, S. M., Senter, A.H., Brum, G.M.: Uspešni odnosi s javnošću, Službeni glasnik, Beograd, 2006, str. 141.

Za razliku od utilitarizma, ono što se primarno vrednuje, prema deontološkoj etici su dakle **pravila postupanja**, a pojedini postupci se opravdavaju pozivanjem na opća pravila. Prema deontolozima dobar čovjek je onaj koji živi u skladu s tim pravilima, a loš onaj čije ponašanje i djelovanje od njih odstupa. Treba pritom naglasiti da se postupci ne vrednuju po tome do kojih posljedica dovode kao što to čine konzekvencijalisti već s obzirom na pravila, a ideja deontologije da su posljedice irelevantne li barem da ne mogu biti presudne prilikom vrednovanja nekog postupka, izražena je u izreci: „ **Neka bude pravda makar propao svijet!**“ Pravda mora biti zadovoljena i izvršena bez obzira na posljedice do kojih će pravda dovesti. Deontolozi smatraju da imamo dužnost održati obećanje čak i kad bi njegovo kršenje dovelo do veće ukupne količine dobara. Odbacuju konzekvencijalističku teoriju da se vrijednost postupka svodi na dobre posljedice.

**U donošenju etičnih ispravnih odluka u poslovnom okruženju, deontološki pristup je vrlo koristan iz sljedećih razloga:** odluke se donose na temelju toga da li su moralno ispravne ili pogrešne, a ne na osnovu toga jesu li i u kojoj su mjeri korisne; stavovi svih dionika u procesu donošenja odluka se razmatraju što doprinosi razumijevanju njihovih vrijednosti i moralnih principa što u tom smislu oslobađa od predrasuda; uspostavlja se ravnotežni odnos sa željama svih dionika; omogućava menadžmentu ad savjetuje zaposlene na osnovi moralnih, a ne utilitarnih principa bilo koje vrste i da djeluje kao etička savjest poduzeća.

### • ARETIČKA ETIKA ILI ETIKA VRLINA

U razmatranju vrijednosnoga odnosa možemo imati u prvome redu osobu - onoga koji ostvaruje vrijednosni odnos i ono što se zahtijeva od osobe. Na prvome se temelji etika vrlina, na drugome etika dužnosti. Umjesto da na moralnost gledamo pozitivno, kao na trajno traženje dobra, mi je često osvjetljavamo u negativnom svjetlu ograničavajući njeno značenje na situacije koje nas posramljuju. Pred moralom se osjećamo postideñeni kao da nam ništa u

njemu ne otvara perspektivu. **Edmund Pincoffs** to naziva etikom neugodnih situacija u kojima etiku, moral trebamo samo za vrijeme krize. Njegov je glavni posao to da rješava probleme. Smisao je etičnosti, morala nešto drugo: poticanje dobrote ljudskoga života i ostvarivanje dobre osobnosti.

Vrlina je jedan od glavnih pojmova etike još od antičke filozofije. Filozofsko značenje riječi „**vrlina**“ služi za prijevod grčke riječi „**areté**“, a ona je usko povezana s riječima koje pripadaju uz „**dobro**“ (grč. *aghaton*). Kada se govori o vrlinama ljudi tada se misli na karakterna svojstva koja su odobriiva (pohvalna). Vrlina je uobičajena, dobro utemeljena, određenost i pripravnost ljudskih snaga usmjerenih veličanstvenim djelima. Ona je moralna izvrsnost osobe. **Vrline** se mogu definirati kao *odličnost karaktera, stanja duše*, a iz njih proizlazi konkretni način djelovanja koji proizlazi iz dobra i vode k dobru kako čovjeka koji posjeduje te vrline tako i ostalih subjekata i objekata njegovog djelovanja. Predstavljaju *skupine pravilno grupiranih duhovnih i emotivnih stanja i sklonosti i način reagiranja u zadanim situacijama emocijama i mislima*. **Sokrat i sofisti** razmatrali su njezinu prirodu i pitali se kako se ona stječe. **Platon** je neke svoje dijaloge posvetio pojedinim vrlinama, **Kriton** o poslušnosti zakonima, **Protagora** o jedinstvu vrline te može li se ona naučiti, **Lahet** o hrabrosti, **Lisid** o prijateljstvu, **Harmid** o razboritosti, **Eutifron** o pobožnosti, **Knjiga Države** o pravednosti.<sup>73</sup> Prema **Aristotelu**, svrha ljudskog djelovanja je život u skladu s vrlinom (ili vrlinama). Prema **stoicima**, vrlina je jedno bezuvjetno dobro. **Kršćanstvo** je u vrlini pretpostavilo dužnost pokornosti Božjoj volji.

U središtu etike vrlina je osoba koja djeluje. **Etika vrlina ili aretička etika** jest teorija ili, radije, *struja u suvremenoj etici prema kojoj prioritet u vrednovanju imaju karakterne osobine ljudi, a ne njihovi postupci*, kao što to misle zastupnici deontološke etike, ili pak posljedice njihovih postupaka, kao što to misle zastupnici konzekvencijalističke etike.<sup>74</sup> Razlika između mana i vrlina je u tom što su *vrline dobre karakterne osobine*, samim time i *poželjne*, dok su *mane loše karakterne osobine*. **Rezultat karakternih osobina je naše ponašanje, odnosno naši postupci. Etika vrlina govori o tome kakvi ljudi trebaju biti, a ne što trebaju činiti.** Karakterne crte koje opisuju naše vrline i mane krajnja su osnova i izvor svih vrijednosti, te se etika treba okrenuti proučavanju vrlina i mana.

Još od antičkog svijeta tradicionalno se navode **četiri kardinalne vrline**:<sup>75</sup>

- 1) *razboritost*
- 2) *pravednost*
- 3) *hrabrost*
- 4) *umjerenost.*

**U aretičkoj etici ili etici vrlina čovjek je okrenut prema sebi, u aspektu da mu ona nalaže kakav treba biti.** Dosadašnja, opća, etika govorila je o tome kako se trebamo odnositi prema drugima, dok etika vrlina govori *kakvi trebamo biti, odnosno u kakve se osobe trebamo razviti*. Dok sve druge etike govore o tome kakvi trebamo biti prema drugima, i gdje su granice dopuštenoga, odnosno pojedine vrste ponašanja, etika vrlina nam govori o tome kako se trebamo ponašati unutar tih granica, te je po tome etika vrlina **usmjerena na čovjeka**. No, uzimajući u obzir navedene vrline, moguće je zaključiti da je dobar dio tih vrlina zapravo usmjeren prema drugim ljudima, te iz te činjenice proizlazi da čovjek prema ovoj vrsti etike ne mora biti nužno okrenut prema sebi.

<sup>73</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2000., str. 42.

<sup>74</sup> Berčić, B: Etika vrlina, Filozofska istraživanja, Vol.28., No.1., Zagreb, 2008., str. 193-207

<sup>75</sup> Ibidem

Zagovornici etike vrlina imaju stajalište da djelovanje iz vrline predstavlja daleko bolju osnovu za moralno djelovanje iz razloga što je jednostavno i spontano. Smatraju da osoba koja djeluje iz vrline neće zastati i reflektirati o svojim dužnostima ili mogućim posljedicama svojih postupaka već će reagirati spontano na ispravan način: primjerice, *draži su nam ljudi koji nam pomažu iz prijateljstva od onih koji nam pomažu iz dužnosti*. Zasigurno nam je i draže, primjerice, kad izgubimo novčanik i kad nam ga onaj koji ga je pronašao vrati bez razmišljanja i u tom svjetlu ta osoba je bolji čovjek od onog koji bi nam novčanik vratio zbog kategoričkog imperativa ili utilitarizma pravila. Pravedan is taložen čovjek u svojem je ponašanju i djelovanju odnosno postupcima vođen **mudročću i razboritošću**, a to su vrline „**meta vrline**“ koje nam omogućavaju da sagledamo pravilno zadanu situaciju i da donesemo ispravnu odluku, one nam omogućavaju da uočimo je u danoj situaciji pravedno i pošteno, suosjećajno ili nenametljivo itd. Nadalje, zastupnici etike vrlina smatraju da je u terminima vrlina preciznije i informativnije vrednovati ljude i njihove postupke od vrednovanja postupaka u terminima pogrešnog i ispravnog jer beskonačno je mnogo razloga zašto nečiji postupci mogu biti dobri ili loši i jednostavno nije dovoljno samo reći da se netko ponio pogrešno već reći što je točno dovelo to tog ponašanja, a upravo to, po njima, omogućava etika vrlina.

- **Aristotelova etika**

Osnovu etike vrlina predstavlja Aristotelova „**Nikomahova etika**“, u kojoj je on sve vrline podijelio u dvije skupine – moralne i intelektualne. **Moralne vrline** prema „Nikomahovoj etici“ čine hrabrost, umjerenost, darežljivost, izdašnost, ponos, odlučnost, suzdržanost, duhovitost, iskrenost, prijateljstvo i pravednost. **Intelektualne vrline** su spoznaja principa, znanost, mudrost, tehničke vještine i razboritost. **Aristotel** je smatrao da osoba može postati moralno dobra samo ako prvo po navici počne činiti moralno dobra djela.<sup>76</sup> Osnova etike vrlina je Aristotelova etika. Aristotelova etika se ne temelji na kreposti, nego na odnosu kreposti spram svrhe moralnog djelovanja, a to je *eudaimonia*.<sup>77</sup>

On je sve vrline podijelio na dvije velike skupine:<sup>78</sup>

**1) Moralne etičke vrline:**

- a. Opće etičke vrline su: hrabrost i umjerenost.
- b. Vrline vezane uz novac su: darežljivost i izdašnost.
- c. Vrline vezane uz čast su: ponos, odlučnost i suzdržanost.
- d. Društvene vrline su: duhovitost, iskrenost i prijateljstvo.
- e. Politička vrlina je pravednost.

**2) Intelektualne etičke vrline:**

- a. One koje ne uključuju djelovanje: spoznaja principa, znanost i mudrost.
- b. One koje uključuju djelovanje: tehničke vještine i razboritost.

**Aristotel** uspoređuje stjecanje dobrog karaktera sa stjecanjem vještine.<sup>79</sup> Budući da su karakterne osobine u pravilu prisutne u većoj ili manjoj mjeri, Aristotel je uočio da vrline u nekom smislu predstavljaju sredinu između nedovoljne prisutnosti i pretjerane izraženosti neke karakterne osobine. Tako bi hrabrost bila sredina između kukavičluka i neopreznog

---

<sup>76</sup> Singer, P.: A Companion to Ethics: Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 1991., str. 471.

<sup>77</sup> Talanga, J.: Op.cit., str. 153

<sup>78</sup> Berčić, B.: Etika vrlina, Op.cit., str. 193-207.

<sup>79</sup> Urmson, J.: Aristotle`s ethics: Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 1988., str. 26.

srljanja, dok bi darežljivost bila sredina između rasipnosti i škrtosti, ponos bi bio sredina između oholosti i nedostatka samopoštovanja, itd. Aristotel kazuje da izvrsnost karaktera ne ovisi samo o tome što pojedinac čini, već i o tome što pojedinac voli raditi. Ako je netko velikodušan zato što voli biti velikodušan, te je također emocionalno sklon biti velikodušan, tada taj pojedinac ima izvrsnost karaktera, odnosno etičku vrlinu u tom području djelovanja. Pojedinac koji posjeduje izvrsnost karaktera će djelovati na pravilan način bez truda, odnosno neće se morati tjerati da tako djeluje.

**Tablica 2:** Četiri stanja karaktera prema Aristotelu

Stanje karaktera	Želja	Cilj	Ponašanje
Izvrsnost	Dobra	Dobar	Dobro
Snaga	Loša	Dobar	Dobro
Slabost	Loša	Dobar	Loše
Pokvarenost	Loša	Loš	Loše

Izvor: Urmson, J.: *Aristotle's ethics*, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1988., str. 31.

Vidljivo je kako Aristotel navodi četiri stanja karaktera, odnosno izvrsnost karaktera, snaga volje, slabost volje, te pokvarenost karaktera. Navedena stanja karaktera međusobno se razlikuju po tome što se ne podudaraju u sva tri obilježja. Izvrsnost karaktera obilježena je dobrom željom, odnosno namjerom, dobrim ciljem, te dobrim ponašanjem. To stanje karaktera izraženo je kod čovjeka koji se želi ponašati primjereno, te to čini bez unutarnjeg previranja. Snaga volje obilježena je lošom namjerom, dobrim ciljem i dobrim ponašanjem. To je stanje karaktera pojedinca koji se želi ponašati neprimjereno, ali se natjera ponašati na primjeren način. Slabost volje obilježena je lošom namjerom, dobrim ciljem i lošim ponašanjem. To je stanje karaktera pojedinca koji se želi ponašati neprimjereno, ali se pokušava natjerati na primjereno djelovanje, no s obzirom na slabost volje ne može. Pokvarenost karaktera obilježena je lošom namjerom, lošim ciljem i lošim ponašanjem. To je stanje pojedinca koji se želi ponašati neprimjereno, koji misli da je odlična ideja da se tako ponaša, te to čini bez ikakvog unutarnjeg previranja.

Zagovornici etike vrlina smatraju da je upravo ova etička teorija superiorna prethodno objašnjenim, rivalnim teorijama, no **Boran Berčić** objašnjava opći status etike vrlina na sljedeći način.<sup>80</sup>

1. Budući da su sve etičke vrijednosti svodive na vrline, ***postojeću etiku treba zamijeniti u potpunosti etikom vrlina***, odustati o raspravi o dužnostima, pravilima, pravima, postupcima itd. i isključivo raspravljati o vrlinama.
2. Budući da su vrijednosti vrlina dijelom nesvodive, pored ostalih etičkih teorija treba razvijati i etiku vrlina; ***ona je komplementarna s deontologijom i konzekvencijalizmom*** te se stoga potpuna etička teorija treba sadržavati etiku vrlina.
3. Budući da su vrijednosti vrlina bez ostatka svodive na vrijednosti postupaka, treba u potpunosti odustati od etike vrlina i posvetiti se isključivo deontologiji ili konzekvencijalizmu.
4. ***Etika vrlina je ekvivalentna deontologiji ili konzekvencijalizmu*** i niti jedna nema primat u odnosu na drugu već su one međusobno prevodive i u krajnjoj liniji stvar je ukusa hoće li se koristiti jezik vrlina ili dužnosti.

**U kontekstu disertacije, smatra se da potpuna etička teorija treba sadržavati deontologiju, konzekvencijalizam i etiku vrlina no najveći primat, ipak, daje se etici**

<sup>80</sup> Berčić, B.: Uvod u filozofiju, Op.cit., str. 251.

**vrline jer u deontološkom nabranju dužnosti i konzekvencijalističkom izračunavanju posljedica uopće više nema mjesta za čovjeka sa svim svojim osobinama; a onda nema mjesta ni za čestitost, srdačnost, iskrenost, strpljenje, mudrost, odlučnost ili bilo koju drugu vrline; dobar karakter jedino je što je samo po sebi dobro i zbog toga što deontologija i konzekvencijalizam zanemaruju tako važne ljudske karakteristike i ne mogu biti same za sebe održive. U ovoj se disertaciji razmatra etika sa aspekta intrinzične vrijednosti pojedinca bez obzira na ciljeve poduzeća, a ne o etici kao instrumentalnom sredstvu kako bi se postigli ciljevi poduzeća. Intrinzična vrijednost je vrijednost koju objekt ima „sam po sebi“ kao svoju unutarnju imovinu što je u suprotnosti sa instrumentalnom vrijednosti čija vrijednost ovisi o tome koliko generira intrinzičnu vrijednost.**

Pored razmatranja gore navedenih velikih etičkih teorija, neophodno je ukazati i na **TEORIJE DRUŠTVENOG UGOVORA** koje su najbliže deontologiji, no bez obzira tvore jednu specifičnu i zasebnu cjelinu. Tvorac teorije društvenog ugovora je engleski filozof **Thomas Hobbes (1588.–1679.)** Teorije društvenog ugovora su teorije koje smatraju da je moral dogovor o nenapadanju i pomaganju: a) *Dogovor da nećemo napadati jedni druge, b). Dogovor da ćemo, koliko god to budemo mogli, pomagati jedni drugima.* Zagovornici teorija društvenog ugovora smatraju da moralne zakone moramo prihvaćati jer smo svjesni da bi život u zajednici naprosto bio nemoguć kada ih se ne bismo pridržavali, stoga želimo li u zajednici živjeti moramo ih se pridržavati; u tom slučaju svima će biti bolje. Odnos pojedinca i društva shvaćaju kao ugovorni odnos, to su dvije stranke koje su sklopile ugovor i njime definirale svoje obveze i prava. Dakle, društvo funkcionira prema podređenim normama i pojedinac po prirodi slobodan i jednak ih mora prihvaćati. Primjer: pojedinac će plaćati porez a društvo će mu osigurati vojnu i policijsku zaštitu; plaćat će mirovinski fond, ali zato će imati mirovinu kad više ne bude mogao zarađivati, itd.

Ono što treba naglasiti da svaka etička teorija i pristupi gore opisani naglašavaju različite načine ljudskog djelovanja kao što su: **autoritativnost, voluntarizam, humanizam, optimizam, pesimizam, fatalizam, individualizam, kolektivizam, egoizam, altruizam, požrtvovnost, amoralizam i makijavelizam.**<sup>81</sup> **Autoritativno djelovanje** proizlazi iz uvjerenja da je najviša razina moralnosti ukazivanje na voljenog vođu od kojega taj zahtjev dolazi. Najuočljivija autoritativnost sadržana je u religijskim učenjima u kojima se kao najviši kriterij i osnova morala uzima Bog i njegova volja. Bit autoritativnosti sastoji se u slijepom izvršavanju "od gore" propisanih moralnih zahtjeva, bez razumijevanja njihova socijalnog smisla. Autoritet nastaje nametanjem naredbodavne osobne moći kao što je odnos časnik – vojnik; učitelj – učenik; poslodavac – posloprimac itd. **Humanizam** je pogled na život koji čovjeka proglašava krunom prirode i središtem svijeta, ističući njegovu sposobnost za inoviranjem znanja pomoću kojega ostvaruje duhovni život i traži da se osjećajne pobude podvrgnu njegovoj kontroli. Ta osnova moralnosti javlja se kao potpuno savršenstvo, težnja za slobodom i zaštitom svoga dostojanstva. **Optimizam** je pozitivno shvaćanje i gledanje u kojem dobro pobjeđuje loše, a pravda dominira nad nepravdom. Suprotnost optimizmu je pesimizam. Optimisti očekuju da će im budućnost uglavnom donijeti nešto dobro, dok pesimisti očekuju loše. Optimisti i pesimisti razlikuju se i u načinu razmišljanja. Pesimisti uzroke pronalaze u unutarnjim, trajnim i globalnim uzrocima. Za razliku od njih, optimisti vjeruju da je loš događaj prolazan, da je uzrok u vanjskim okolnostima i da je ograničen samo na određenu situaciju u njihovu životu. **Fatalizam** je moralni pogled na život čovjeka koji je određen od sudbine i Boga, i nemogućnosti njegova mijenjanja ikakvim ljudskim

---

<sup>81</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 26.

nastojanjem. Točno je da na neke događaje nismo mogli utjecati. Nismo birali roditelje, braću ni sestre ako ih imamo, ni spol, boju očiju, visinu, datum i mjesto rođenja. Na toliko važnih stvari u svome životu uopće nismo imali utjecaja. Ali činjenica je da je većina stvari pod našom kontrolom i da znatno možemo utjecati na budućnost, svoju i tuđu. Neki ljudi vjeruju u tarot, vidovnjaštvo, kristalne kugle, horoskope, gatare, proučavanje crta na dlanovima i stopalima i ostale tehnike proricanja budućnosti. Sve to ima smisla samo pod pretpostavkom da je budućnost već određena. No kako to nije i ne može biti istina, pokušaji proricanja čovjekove budućnosti naprosto su besmisleni jer se osobna odgovornost čovjeka za njegovu budućnost ne može zanemariti.<sup>82</sup> **Individualizam** je filozofski moralni pravac mišljenja, osjećaja i htijenja, koji ističe da je čovjek odvojen i drukčiji od drugih. Individualizam svoj moral zasniva na osobnom izboru načina ponašanja. U etičkoj se teoriji smisao ovog načela svodi na sagledavanje svih vrijednosti društva kroz prizmu čovjeka, individue kojoj se pripisuje najviše značenje. Individualizam inzistira na tome da će interesi normalne odrasle osobe najbolje biti zadovoljeni ako joj se dopusti maksimalna sloboda, uz odgovornost za odabir ciljeva i sredstava kojima će te ciljeve postići. Pritom se mora uvažavati obveza savjesti i treba biti oprezan prema negativnim moralnim osobinama kao što su egoizam, osveta, oholost, narcisoidnost i slično. **Kolektivizam** ističe ljudsku međuovisnost i značenje zajednice (kolektiva), umjesto značenja pojedinaca i individualizma. Kolektivizam pažnju usmjerava zajednici i društvu te mu ciljevi grupe uvijek imaju veći prioritet od osobnih ciljeva. Kolektivizam se općenito smatra dijametralno suprotnim individualizmu. **Egoizam** je moralna osobina koja karakterizira čovjekov odnos prema društvu i drugim ljudima. Označava sebično ponašanje i davanje prednosti osobnim interesima. Egoist priznaje sebi više slobode nego ostalim ljudima. Ključni je oblik sebičnosti primjena dvostrukih mjerila i opće nebrige za opće dobro. Kao moralna osobina, egoizam se ocjenjuje kao negativno i nepristojno ponašanje prema drugim osobama. Egoizam ili sebičnost se u ovom kontekstu kritizira kao suprotnost altruizmu i kao takav predstavlja najvidljivije izražavanje individualizma. **Altruizam** je spremnost na žrtvovanje osobnih interesa radi pomoći drugome. To je ono ponašanje koje se obično opisuje kao nesebično jer su interesi i korist drugih stavljeni iznad osobnih. Altruizam zahtijeva određeno odricanje i predstavlja suprotnost egoizmu. **Požrtvovnost** je pozitivan etički odnos koji se izražava u dobrovoljnom žrtvovanju osobnih interesa, a nekada čak i života radi dobrobiti i spašavanja drugih osoba ili u ime javnog dobra. Požrtvovnost je pomaganje bez očekivanja bilo čega zauzvat. Ta se osobina posebno ističe u katastrofama, nesretnim događajima i drugim izvanrednim situacijama. **Amoralizam** je načelo koje dovodi u pitanje opće moralne vrijednosti i uvodi bezvlašće dopuštajući pojedincima nezakonito korištenje resursa i nemoralnih sredstava za postizanje osobnih i navodno općih društvenih ciljeva. **Makijavelizam** je način djelovanja čovjeka ili neke stranke, naročito političke, prema kojem je dopuštena upotreba bilo kakvih, uključivo i nemoralnih, sredstava kao što su, na primjer, laži i klevete, radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Sam termin potječe od talijanskog pisca, političara i državnika **Niccolò Machiavellija** koji je kršenje načela etike i morala u politici smatrao opravdanim. Prema njemu, „cilj opravdava sredstvo“ te državnika ili političara na tom putu ne smije ništa sputavati i sprečavati u njegovu radu.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Astrolozi često tvrde da svojom analizom ne otkrivaju unaprijed određenu budućnost, već samo upućuju na sadašnje tendencije za razvoj budućih događaja.

<sup>83</sup> Niccolò Machiavelli (1469.–1527.) autor je knjige *Vladar (Il Principe)* objavljene nakon njegove smrti. Zagovarao je teoriju da „cilj opravdava sredstvo“.

#### 2.1.4. Karakteristike etičkog/moralnog ponašanja i djelovanja

Ponašanje svih živih bića može se razvrstati u tri znanstvene grane: u etologiju, etnologiju i antropologiju. U **etologiju** spada u kontekstu *ponašanja svih živih bića*, u **antropologiju** ukoliko se odnosi na *čovjeka kao takva*, a u **etnologiju** iz razloga *čovjekove njegove nacionalne i rasne pripadnosti*. **Ljudsko ponašanje** ostvaruje se u *sociotopu njegove sredine*, dok se životinjsko ponašanje ostvaruje u njemu vlastitom biotopu. Pojava, nastanak i razvoj čovjeka u ljudskom društvu karakterizira ljudsko ponašanje kao pojedinca, pripadnika raznih društvenih grupa, ljudskih zajednica i ljudskog društva. Ljudsko ponašanje je svakodnevna, manifestirana društvena pojava u svim njenim vrstama, oblicima, aktivnostima, djelatnostima, procesima, vezama i odnosima. Do danas u znanosti, nema pravilne definicije pojma ljudskog ponašanja iako se problemom ljudskog ponašanja bave sve znanosti i znanstvene discipline sa aspekta vlastitih predmeta istraživanja.

Za **fenomen ljudskog ponašanja**, u hrvatskom jeziku postoje četiri izričaja: *ponašanje, vladanje, držanje i uljudenost*. Najčešći termin koji se koristi je ponašanje. Etimologija termina ponašanje upozorava da se bit ponašanja sastoji u nošenju vlastitih i okolišnih ne/prilika i u načinu kako to pokazujemo prema vani.<sup>84</sup> Hrvatskom poimanju najbliži su helenski *ethos* i latinski izrazi *mores, urbanitas i modus se gerendi*. Znanost o ponašanju se razvila u angloameričkim zemljama stoga Englezi imaju dobro razvijenu terminologiju koja je i međunarodno raširena. U engleskom jeziku riječ ponašanje (eng. **Behaviour**) proizlazi iz glagola „*to behave*“ koji izražava sva elementa čovjekova života: „*be*“ – postojati ili biti te „*have*“ koji znači imati, držati ili posjedovati. Pored ovih termina Englezi koriste još i sljedeće izraze: **conduct, manners, performance i carry, carriage** (voditi život, način djelovanja, nešto izvesti ili nešto dovršiti). Glagol carry su preuzeli od Francuskog glagola „*carriage*“ (franc. *Char* = voziti, voditi; *carrière*), a svi francuski termini potječu od latinskog jezika: *conduite, comportement, moeurs, manière(s), facon(s), la manière d'agir*. U talijanskom jeziku se koriste izrazi *condotta i contegno*, a u španjolskom *comportamiento, actitud i conducta*. U njemačkome jeziku koristi se glagol „*halten*“ (držati i držanje) te „*nehmen*“ (od *nehmen sich* = sebe uzeti u vlastite ruke), „*umgang*“ i „*umgangsforme*“n (ophoditi se, društvena finoća).

Etolozi, etnolozi i etičari imaju različita shvaćanja o prirodi i porijeklu ponašanja. Valja, dakle, strogo razlikovati etiku od etiologije, etologije, etnologije i epistemologije. **Etologija** je grana biologije koja se općenito bavi običajima pojedinih naroda i ponašanjem svih živih bića, osobito životinja. Najveći utjecaj etologija je imala od 1940. do 1970. godine kada su je kao takvu zasnovali **Konrad Lorenz i Niko Tinbergen**. Usprkos tome što su je predvidjeli američki bihevioristi, etologija se kasnije razvila u Europi. Pojam dolazi od grčke riječi *ethos* (običaj, narav, karakter) i *logos* (znanost), a označava proučavanje fiziološkog i poredbenog ponašanja s isključivo biološkog gledišta i pokušava objasniti nastajanje različitih oblika ponašanja, prateći povijest razvoja pojedinih vrsta. Promatrajući ljudsko ponašanje **etološki ili uopće biološki**, može se reći da je *ponašanje subjektivna reakcija organizma na objektivne podražaje i okolnosti - ono je ljudski odgovor na izazove i govor vanjskoga svijeta, dakle, osjetni i osjetilni odnos naspram činjenici života i okolnim pojavama*.<sup>85</sup> **Behaviorizam** je moderna etološka struja, **Živan Bezić** je naziva „psihologijom bez duše. Naime, behavioristi

<sup>84</sup> Gluhak, A.: Hrvatski etimološki rječnik, August Cesarec, 1993., str. 674.

<sup>85</sup> Bezić, Ž.: Ljudsko ponašanje, Crkva u svijetu, Vol.40., No.2., Sveučilište u Splitu, Katolički bogoslovni fakultet, Split, 2005., str. 210.

su kao obrazac vladanja postavili shemu  $B = S + R$ , koja znaci da ljudsko ponašanje zavisi isključivo od jačine stimulacije (S) i odgovora na nju (R) te su u prvi čas bili zaboravili da između S i R stoji nešto treće, neki subjekt koji prima podražaje i na njih odgovara, a to je organizam (O), a ako je u sredini praznina, odgovor je nula; zbog tih su kritika i pomnijeg izučavanja uvidjeli da ako nema O, nema tko pružiti odgovor; iz toga proizlazi da u behaviorizmu prevladava pretjerani objektivizam s ignoriranjem subjekta ponašanja.<sup>86</sup> U behaviorizmu je čovjek pretvoren u stroj i opravdano je postaviti pitanje: kako se čovjek kao živo biće može ponašati kao stroj i nije li to manipulacija čovjeka kao razumne i slobodne osobe ili jednostavno rečeno „Gdje je nestao čovjek“?. **Etiologija** se kao znanost bavi proučavanjem uzroka neke pojave – na primjer, u medicini uzroka i nastanka neke bolesti. **Etnologija** je znanost o etičkim vrijednostima i običajima pojedinih naroda ili etičkih grupa, to je istovremeno i grana biologije koja se bavi ponašanjem čuđi životinja u njihovoj prirodnoj sredini kao reakciji na različite poticaje. **Epistemologija** je znanost koja promišlja opće uvjete istinitosti, objektivnosti i važnosti znanstvenih spoznaja o nekoj pojavi.

*Ponašanje kao tipični obrazac ljudskog bitka, vladanje čovjeka nad samim sobom, svladavanje tjelesnih poriva iz podsvijesti i nesvijesti* **psihološki je pogled na ljudsko ponašanje.** Psiholozi smatraju da je ponašanje duševna prilagodba ljudskog organizma u obliku reakcije na unutarne i vanjske izazove te odnosna akcija s tim u svezi, s naglaskom na osobnost djelatnog subjekta jer kao osobno biće čovjek je iznimna i jedinstvena pojava u kozmosu.<sup>87</sup> U svom ponašanju čovjek je svjesna osoba jer se vodi razumom, duhovna osoba jer je prožeta spiritualnom dimenzijom postojanja i slobodna osoba jer donosi odluke, doduše ne apsolutno slobodna osoba jer se ljudsko djelovanje i ponašanje vezuje i uz određene božanske zakone, društvene obzire i moralne norme pa kroz tu prizmu ponašanje podrazumijeva vladanje ali savladavanje.

**U kontekstu disertacije, pojam ponašanja definira se kao način etičkog postajanja i djelovanja u svijetu, budući da je čovjek etičko biće i obzirom da bi njegovim ponašanjem morali upravljati ponajprije moralni kriteriji.**

**Etika pomaže spoznati moralno djelovanje i oblikovati moralnu svijest.** No dobrim se poznavanjem etike ne postaje moralno dobra osoba. Da bi djelovanje bilo ispravno u moralnom smislu, etički subjekt mora moći i htjeti dobro. Pored moralne spoznaje mora postojati dobra volja ili kako kaže **Kant** u prvoj rečenici svog djela „*Utemeljenje za metafiziku čudoređa*“ (njem. *Grundlegung zur Methaphysik der Sitten*): „Nigdje na svijetu, štoviše uopće ni izvan njega ne može se zamisliti ništa što bi se bez ograničenja moglo smatrati kao dobro osim dobre volje“.<sup>88</sup> Danas se ovo djelo smatra jedno od temeljnih djela cijele povijesti moralne filozofije. U predgovoru „*Utemeljenju za metafiziku čudoređa*“ Kant zagovara „čistu moralnu filozofiju“, odnosno filozofiju koja je potpuno „očišćena“ od svega što je empirijsko i što pripada antropologiji. Ono što općenito vrijedi kao „obveznost“ čudorednog zakona po Kantu nikako ne može biti „priroda čovjeka“ ili empirijski dani uvjeti njegova života. Upravo suprotno – opće, univerzalno značenje može imati jedino zakonodavni

<sup>86</sup> Bezić, Ž.: Op.cit., str. 224 i 225.

<sup>87</sup> O tome detaljnije cf.: Lersch, P.: Aufbau der Person, 8. izdanje, München, 1962.; Allport, G. W.: Personality, Holt, 2. izdanje, New York, 1963.; Hall, L. C.: Theories of Personality, 3. izdanje Willey, New York, 1978.; Schawan, A.: Person und Verantwortung, Patmos, Düsseldorf, 1980.; Wojtyła, K.: Personne et Acte, Centurion, Paris, 1983.; Sperling, A., Martin, K.: Psychology, 3. Izdanje, Heinemann, London, 1984.; Coreth, E.: Was ist der Mensch?, Tyrolia, Innsbruck, 1986.; Agazzi, E.: Biologia e persona, Angeli, Milano, 1993.; Clarke, W. N.: Person and Being, Marquette Univ. Pr., Milwaukee, 1993.; Valvarede, C.: Der Mensch als Person, Bonifatius, Paderborn, 1999.

<sup>88</sup> Vidi O tome detaljnije cf.: Kant, I.: Metafizika čudoređa, Matica Hrvatska, Zagreb, 1999.



akt „čistog” ili „očišćenog” uma, a koji se mora smatrati onim koji jamči opću valjanost i nužnost moralnog zakona. Stoga tako koncipirana metafizika mora voditi računa o tome da se ljudsko djelovanje odvija na temelju zakonodavnih djelatnosti čistoga praktičkog uma. Pritom se um ne može promatrati samo kao antropologijsko svojstvo primjereno tradicionalnom određenju čovjeka kao umnog bića, nego se, štoviše, praktički um poima kao ukupnost zakonodavnih “čistih” temeljnih načela djelovanja, a koja opet normiraju svijet empirijskog djelovanja. Kant dakle ima pred očima metafizički model carstva umnih bića uopće. U tom se okviru čovjek mora promatrati kao biće koje također pripada tom carstvu. Međutim posebnost i osebnost čovjeka iskazuje se u tome da je on isto tako izložen osjetilnim, tj. izvanumskim nagonima. Stoga on i ne slijedi zakon uma naprosto prirodnom nužnošću. Upravo je ta činjenica objašnjenje i razlog po kojem čovjek jest i stoji u situaciji trebanja. Kant razlikuje „**praktička pravila**” od „**moralnog zakona**”. **Praktička pravila** odnose se na uspjeh djelovanja, a da bi djelovali trebamo se služiti pravilima djelovanja koja obećavaju uspjeh, u kojima se očituje empirijska spoznaja prirode i događanja svijeta. Moralna, dobra volja nikada se pritom ne smije određivati isključivo iz aspekta uspješnosti već u prvom redu prema odnosu spram dužnosti, tj. prema htijenju kojim je izvršeno djelovanje, dakle prema apriornim umskim načelima. Praktička pravila, na primjer mudrosti ili uspješnog ponašanja, svakako se mogu vezati uz neko vladanje općenito i u svakodnevicu, no ta se pravila ipak ne mogu nazvati moralnim zakonom, tj. “trebanjem”. Drugim riječima, ako ta pravila ne izvire bezuvjetno iz zakonodavstva čistoga praktičkog uma, ona ne mogu biti moralni zakon, koji kao takav nije prvotno usmjeren na uspjeh djelovanja, nego je utemeljen na uvjerenju o dužnosti.<sup>89</sup> **Kantov moralni patos** jest postavljanje dobre volje kao mjerila moralnog vrednovanja i ocjenjivanja izbora svrha i cilja djelovanja. On je dao čovjeku kao građaninu apsolutnu vrijednost iz čega proizlazi da je u samom pojmu i značenju termina “moral” i onog moralnog sadržano specifično određenje položaja čovjeka i njegove apsolutne vrijednosti u osobi građanina: čovjek sam sebi daje apsolutnu vrijednost, i to time da u samom sebi uspostavlja sustav dobre volje, a potom on u toj perspektivi, djelovanjem i kultiviranjem vlastite prirode, predstavlja i određeni politički stalež.

Pisanih izvještaja o etičkom ponašanju ljudi iz *prapovijesti* čovječanstva zapravo i nema no arheološki i paleološki ostaci mogu poslužiti kao indikatori tadašnjeg načina života te se iz njih može doznati u što su praljudi vjerovali: u Božanstvo i drugi život (kulturni objekti, ostaci žrtava), da su poštivali život i plodnost (kipovi božica plodnosti), svoje roditelje i pretke (ukupni obredi, grobnice, kult mrtvih) itd., što daje naznake o tadašnjim obiteljskim, rodovskim, lovačkim, stočarskim, sakupljačkim i ratarskim običajima.

**Peter Singer** jedan od najutjecajnijih etičara današnjice, smatra da naše svakodnevno opažanje nama bližnjih ljudskih bića jasno pokazuje da **etičko ponašanje ne zahtjeva vjeru u raj ili pakao**. No s time se ne bi složili **deskriptivni etičari** koji često opisuju **moralno ponašanje kao ono koje ljudi čine zato što im to nalaže njihova religija**. U svom djelu „*Praktična etika*” za kriterij moralnog djelovanja uzima princip jednakoga respektiranja interesa i ovo njegovo stajalište se označuje kao **UTILITARIZAM PREFERENCIJE**.<sup>90</sup>

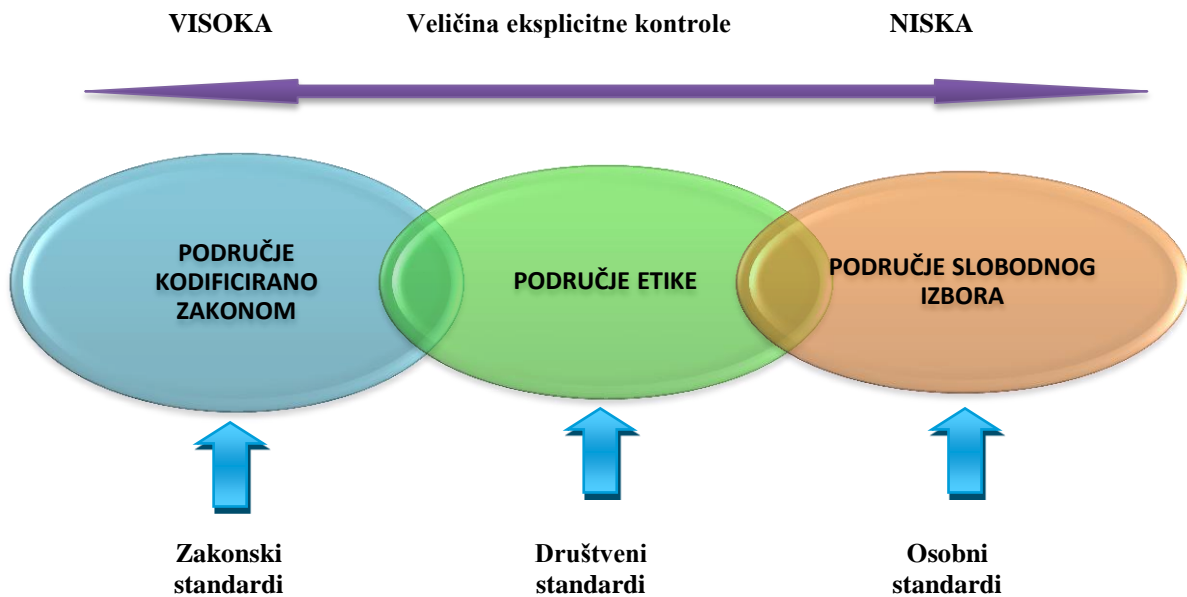
**Etička perspektiva zagovara ponašanje koje svuda i uvijek primjenjuje etička načela ili ima i više standarde ponašanja od onih koji su propisani pravnom normom – zakonom**. Za razliku od etike, **moralno ponašanje** određuje *skup nepisanih i pisanih pravila koja upravljaju ljudskim djelovanjem*. **Moralno djelovanje** je *motivirano moralnom svijesću u*

<sup>89</sup> Gretić, G.: Utemeljenje Kantove Praktičke filozofije: Konstrukcija i značenje djela „Utemeljenje za metafiziku čudoređa”, Anali hrvatskog politološkog društva, Zagreb, 2006., str. 444.

<sup>90</sup> O tome detaljnije cf.: Singer, P.: Praktična etika, Kruzak, Zagreb, 2003..

dubini etičkog subjekta i kao takvo nije u potpunosti dostupno vanjskom promatraču. Polja ljudske aktivnosti i moralnosti prikazuju se shemom 4.

**Shema 4:** Tri polja ljudske aktivnosti i moralnosti



Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 74.

Iz sheme proizlazi da je **etičko ponašanje rezultat sustavnog ponašanja raznih subjekata etike i brojnih standarda koji proizlaze iz raznih područja etike i ljudske djelatnosti.**

**Na čovjekovo etičko ponašanje utječe unutarnja i vanjska moralnost.**<sup>91</sup> *Unutarnja moralnost* su pravila, norme, obveze, motivi, vrline, moralna svojstva koja su internalizirana iz vanjske moralnosti odnosno područja kodificiranih zakonom u područje etike i slobodnog izbora. Riječ je o moralnom slobodnom izboru i pojedinačnom stavu o nekome etičkom ili moralnom pitanju. *Vanjska moralnost* je skup pravila, koja su po svom obilježju nešto između zakonskih, te društvenih i osobnih standarda ljudske aktivnosti, kao što je prikazano shemom 4. Moral teži biti općenito važeći pa su stoga mnoge moralne norme zakonom regulirane. Zakonodavci propisivanjem uvjeta i normi čine građane poštenim i dobrim. No, moral ne propisuje sankcije osobne i tjelesne prisile ili oduzimanja slobode. Razni običaji, brojne direktive i konvencije isto tako nisu zakoni, što znači da nemaju obvezujuće značenje i ne propisuju sankcije. Pored vanjske i unutarnje moralnosti kod svake osobe možemo prepoznati vrline, postupke, strasti, sklonosti i osobine. *Moralne i intelektualne vrline* nisu po prirodi u čovjeka usađene. Čovjek ima sposobnost steći i usavršavati ih. Vrlina bi trebala biti ona osobina na osnovu koje čovjek postaje dobar. *Postupci* pojedinaca i poslovnih sustava u odnosima s ljudima postaju pravedni ili nepravedni. *Strasti* su prolazni afekti (strah, požuda..., osjećaji zadovoljstva ili nezadovoljstva). *Skлонosti* prepoznajemo u postupcima na temelju kojih smo u stanju naljutiti se ili veseliti se. *Osobine* se prepoznaju u pravilnom ili nepravilnom odnosu prema raznim aktivnostima. **Vrline, postupci, strasti, sklonosti i osobine imaju tri grupe karakteristika.** *Prva grupa karakteristika obuhvaća:* nadutost, lakrdijaštvo, laskanje, naprasitost, luda smjelost, neobuzdanost, rasipnost. *Druga grupa uključuje:* izdašnost, plemenita ambicioznost, društvenost, ljubaznost, stidljivost, blagost,

<sup>91</sup>Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 38.

hrabrost, umjerenost, velikodušnost. **Treća grupa karakteristika se prepoznaje po:** sitničavosti, malodušnosti, ironiji, mrzovolji, bestidnosti, ravnodušnosti, plašljivosti, obuzdanosti, škrtosti, pretjeranoj pažnji i uslužnosti. Za svaku grupu karakteristika bitno je *osobno djelovanje*. Svaka karakteristika se prepoznaje u samome djelu, u činu dobra. To znači da se dobro ne smije izjednačiti ni sa kakvom pojedinačnom ili posebnom svrhom (ugodom, korišću itd.). Koko bi utvrdili što je dobro moramo utvrditi činjenice, i prosuditi stvarnost u vrijednosnom smislu.

Naime, često se u praksi nađemo u iskušenju da nešto učinimo krivo, a katkad nam treba upravo moralne hrabrosti da bismo pravilno odabrali. **Poželjno je uvijek da kroz sve ono što činimo u svom profesionalnom i privatnom životu postavljamo četiri pitanja i to:**

1. Da li je stvarno istina?
2. Da li je fer i pošteno za sve sudionike?
3. Hoće li naše postupanje i djelovanje promicati prijateljstvo i dobru volju?
4. Hoće li služiti javnom dobru?

**Lacznia i Murphy navode četiri pravila etičkog ponašanja:** <sup>92</sup>

1. **Zlatno pravilo** – prema drugima se ponašajte onako kako biste željeli da se drugi ponašaju prema vama.
2. **Profesionalno pravilo** – provodite samo one aktivnosti koje bi i vaše kolege smatrale opravdanim i prikladnim.
3. **Kantov kategorički imperativ** – ponašajte se tako da se vaše aktivnosti u datim okolnostima mogu smatrati prihvatljivim ponašanjem za svakoga tko bi se našao u istoj situaciji.
4. **TV test** – ponašajte se na takav način, da vam ne bude neugodno da svoje postupke obrazložite i objašnjavate pred širokim auditorijem.

Naznačena pitanja, bolje reći **temeljna načela su dio svakog ispravnog ponašanja**. Ova četiri pitanja svaki pojedinac mora imati uvijek na umu i kroz taj test preispitivati vlastito ponašanje i djelovanje, ocjenjivati sam svoj doprinos boljitku šire društvene zajednice, jer samo puna implementacija odnosno primjena načela odlikuje svakog čovjeka<sup>93</sup>. Kada je odgovor na jedno od pitanja „ne“ ili „ne baš“ možemo biti sigurni da je u pitanju neki oblik djelovanja koji možemo nazvati „pogrešnim i krivim“.

**Odabir pravednog izbora** uključuje četiri testa koja djeluju zajedno. <sup>94</sup>

1. **Test pravilnosti**. Je li ovo postupanje ili djelovanje pravilno? Na primjer: krivo je pretjecati zaustavljen školski autobus, ući u tuđi posjed bez pitanja i odobrenja ili baciti praznu bocu ili smeće na cestu. Još važnije, krivo je podmićivati javne službenike i dužnosnike ili ne platiti račune, uvrijediti ili udariti nekoga itd. Ovi oblici krivog ponašanja predstavljaju i kršenje zakona. Zakon se može kršiti zabunom (ne znati da postoji zakon) ili namjerno (ne pristati provoditi njegove odredbe).
2. **Test osjećaja**. Osjećamo li se dobro nakon učinjena djela? Često nam intuicija pomaže da razlučimo pravo od krivog puno prije nego što to mozak promisli. Fizičke reakcije

<sup>92</sup> Pickton, D. i Broderick, A.: Integrated Marketing Communications, Harlow, Pearson Education, 2001., str. 141-178.

<sup>93</sup> Vujić, V.: Rotary načela i akta, Rotary klub Rijeka, Rijeka, 2010., str. 12.

<sup>94</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 37.

kao što su osjećaj gladi ili žeđi, često indiciraju potrebu za daljnjim razmišljanjem prije određene aktivnosti i djelovanja.

3. **Test javnosti.** Kakav može biti naš osjećaj ako se ono što smo učinili ili odabrali pojavi na naslovnoj stranici javnih medija? U tom slučaju, naše djelovanje razmatraju svi koje poznajemo. Što bi mislili vaši roditelji? Što će reći vaši prijatelji? Kako će se osjećati vaše dijete kad sazna ili pročita o vašem lošem i neetičkom postupanju?
4. **Test uloga.** Katkad je potrebno zamisliti kako bi netko drugi odlučio da je na našem mjestu i u sličnoj situaciji utvrđivanja etičkog izbora. Preporučljivo je pri određenom postupanju uvijek izabrati osobu koju visoko cijenimo, na primjer roditelja, profesora, rođaka, prijatelja itd., i zamisliti situaciju u kojoj bi ta osoba trebala donijeti istu odluku, no bi li odlučila kao mi? Kada je odgovor na to pitanje "ne" ili "ne baš", svoje postupanje sigurno možemo nazvati "pogrešnim i krivim".

Samo jedan test nije dovoljan da se donese odluka, tek kad koristimo sva četiri možemo biti sigurni u ispravnost svoga postupanja i zaključivanja.

Budući da se etika definira kao osobno uvjerenje u ono što je dobro, a što loše, tj. pravo ili krivo, slijede **tri temeljne implikacije**:

1. Individualnost etike – etiku imaju ljudi, a ne poduzeća.
2. Etičko ponašanje može varirati od osobe do osobe.
3. Etika je relativna, a ne apsolutna.<sup>95</sup>

Dakle, činjenicama opisujemo, a vrijednostima prosuđujemo stvarnost. Činjenice ukazuju na ono što jest dobro ili loše. Spoznaja i doživljavanje vrijednosti ovisi i o osjećajnoj te voljnoj usmjerenosti. Na temelju naših spoznajnih, osjećajnih i voljnih sposobnosti sami rangiramo moralne vrednote. Ono što nam se čini poželjnije i što prevladava u našem odnosu spram sebe i drugih, postat će obilježjem našega života i morala. **Pitanje moralnog razvoja** svakog čovjeka određeno je odnosom etike i odgoja. **Jean Piaget** je došao do rezultata da svako dijete na početku uči moralna pravila i njihovu primjenu na način da moralna svijest se svodi na praksu pravila i u toj fazi dijete usvaja „heteronomni moral“; nakon ove faze slijedi spoznaja općenitosti moralnih pravila i oblikuje se moralna svijest kao svijest o pravilima i onda nastaje „autonomni moral“.<sup>96</sup> U „**Teoriji moralnog razvoja**“ **Lawrence Kohlberg** kojeg je zanimao razvoj načina moralnog prosuđivanja kao različite načine pronalaženja odgovora na pitanja o dobrom, lošem, ispravnom, neispravnom, zabranjenom, obveznom, itd., način moralne prosudbe promatra kao prirodnu pojavu podložnu univerzalnim razvojnim zakonitostima. Na primjer, ako se odgovor na pitanje je li postupak vrste A zabranjen traži pregledavanjem popisa izrečenih zabrana onda je to jedan način prosuđivanja, a ako se

---

<sup>95</sup> Nordstrom i Ridderstrål kažu da etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u organizaciji i da se ona mora primjenjivati posvuda i stalno; ne možete biti malo etični ili etični samo kad vam to odgovara, etika je apsolutna i u doba privlačnosti i obilja ona je jako konkurentsko oružje koje može osigurati sredstva diferencijacije (teško da ju je konkurencija u potpunosti iskoristila), pa je možemo koristiti kako bismo privukli nove zaposlenike i kupce.

<sup>96</sup>Jean Piaget (1896.–1980.) bio je švicarski psiholog i filozof poznat po svojim pedagoškim istraživanjima. Njegova teorija kognitivnog razvoja i epistemološki pogledi su poznati kao „genetska epistemologija kojom označava svoj pristup u spoznajnoj teoriji, kojemu je cilj otkriti redoslijed i način nastanka (genezu) pojedinih spoznajnih oblika“. Dostupno sa: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (10.03.2013.)

odgovor traži ispitivanjem mogućih učinaka tog postupka na dobrobit drugih ljudi, onda je to prosuđivanje sasvim drukčije.<sup>97</sup>

U teoriji i praksi prepoznaje se **14 karakterističnih oblika koji, svaki na svoj način, utječu i na pojedinačno i kolektivno ponašanje, i na životna i radna postignuća.**<sup>98</sup> **Emocionalna osjetljivost** potiče osobu na različite reakcije prema tuzi, radosti, strahu, osjećajnosti i drugim životnim uzbuđenjima i doživljajima. **Suočavanje sa stresom** važan je dio karaktera svake osobe – od opuštena, stalozena i ravnodušna samokontrole do osobe koja je često pod jakim stresom. **Optimizam** je nada u dobro ili u ljepšu i pozitivnu stranu života u kojem se osobe rangiraju od sumnjičave koja svugdje nalazi probleme do pozitivna koja je neopterećena do razine naivnosti. **Samoinicijativnost** je svijest o vlastitim vrijednostima, pri čemu se osoba rangira od skromna i samokritična do ponosna i samoinicijativna. **Predanost poslu** ogleda se i rangira od bezbrižna i lijena osobe koja se odmara ili zabavlja do marljiva koja je potpuno predana poslu. **Perfekcionizam** je etički pravac i težnja koja drži da je svrha moralnoga djelovanja postizanje savršenstva, u kojem se osoba rangira od spontana koja je nehajna do temeljita koja je perfekcionista i vrlo pažljiva prema detaljima. **Spremnost i želja za promjenom** prepoznaje se i rangira od rutinske osobe koja voli jednoličnost i ponavljanje do osoba sklonim promjenama i novim izazovima. **Hrabrost** se prepoznaje u osoba koje su spremne suočiti se s opasnošću, rizikom i teškoćama. Hrabrost se teško prepoznaje u osoba koje vole sigurnost, postojanost i udobnost. **Korektnost** je osobina ili svojstvo onoga tko djeluje u skladu s normama ponašanja, odnosno tko je pošten, točan i uljudan. **Samostalnost** je osobina onoga tko je slobodan, odvojen i neovisan o drugima u nadziranju i provođenju odluka. **Samosvijest** se ogleda u samopouzdanju ili samouvjerenosti, pri čemu se osoba karakterizira i rangira kao kooperativna, popustljiva i nenasilna ili kao odlučna, nasilna i dominantna. **Tolerantnost** je odnos koji u potpunosti prihvaća drukčije ponašanje, običaje, narode, uvjerenja, mišljenja itd. **Obazrivost** je osobina i postupak koji se uočava u uvidavnosti prema drugome, običajima, pravilima, zakonima i spremnosti da se drugom pomogne, za razliku od onih koji su sebični, zlobni i škrti. **Društvenost** je osobina onoga tko je razgovorljiv, društven i rado se sastaje, upoznaje i druži s drugim osobama.

Sve te individualne osobine i karakteristike bitno se odražavaju na ukupne odnose u **nekom društvu i vrlo su važan čimbenik etičkog ponašanja svakoga pojedinca ili poslovnoga sustava.**

### 2.1.5. Globalna etika i moralna kriza na početku 21. st.

Slično kao i u Sokratovo doba vrijednosna kriza prisutna je i danas, a bit će prisutna toliko dugo koliko će se društvo, odnosno čovjek mijenjati (evoluirati). U zapadnom svijetu temelji etike danas su u ozbiljnoj krizi. „**Kriza morala**“ javlja se u svim njenim pojavnim oblicima, pa tako govorimo o krizi općeg, profesionalnog i poslovnoga morala.

Globalna povezanost nameće, neki smatraju „**GLOBALNU ETIKU**“ koja bi trebala poprimiti lice novoga svjetskoga kulturnog ponašanja i odgovornosti u međusobnoj ljudskoj

---

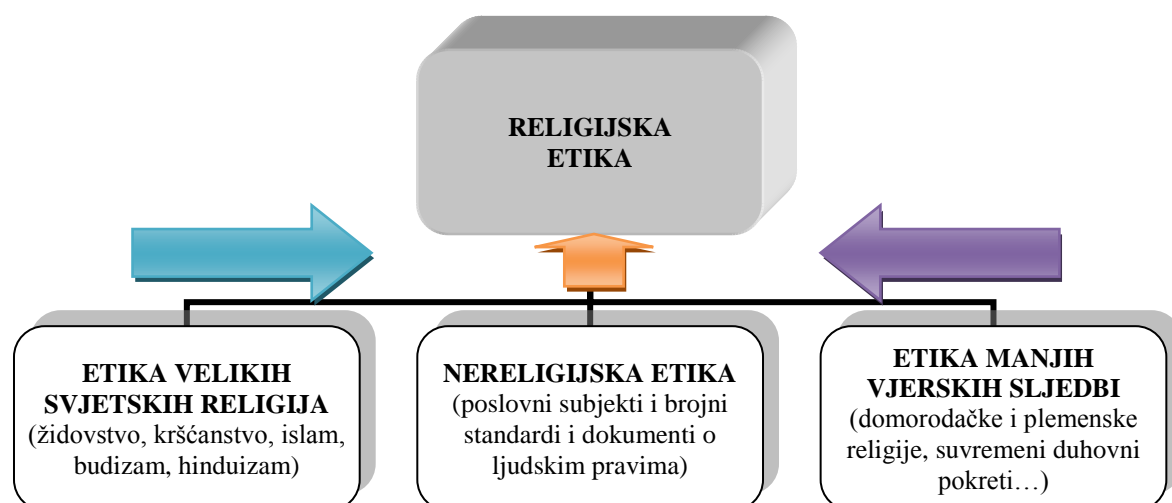
<sup>97</sup> Kohlberg, L.: The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgement, Vol.70., No. 18., Seventieth Annual Meeting of the American Philosophical Association Eastern Division, The Journal of Philosophy, Inc, 1973., str 630-646., dostupno sa: [www.jstor.org](http://www.jstor.org) (18.02.2013)

<sup>98</sup> Simmons, S., Simmons, J. C.: Emocionalna inteligencija, Biblioteka Sana, Zagreb, 2000., str. 244.–245.

povezanosti. U središte promišljanja stavlja se čovjekova potreba za uspostavljanjem novog svjetskog ethosa – globalne (svjetske etike) kao minimalnog vrijednosnog konsenzusa odnosno „minimuma zajedničkih humanih vrijednosti, temeljnih etičkih principa i mjerila etičkih izbora. Ideja o svjetskoj etici pojavila se krajem prošlog stoljeća, a idejni njen začetnik bio je švicarski teolog i filozof **Hans Küng**. Ideje o svjetskoj etici definirane su u **Deklaraciji o svjetskoj etici** koja je donesena 1993. godine u Chicagu na Parlamentu svjetskih religija. Ova Deklaracija je potpisana u Parlamentu svjetskih religija okupljenih 1993. godine od strane više od 200 čelnika 40 i više različitih vjera i duhovnih zajednica od strane više tisuća vođe i pojedinaca širom svijeta. U Deklaraciji o svjetskoj etici „globalna kriza“, koja danas dosiže vrhunac, kao kriza čovjeka i moralna kriza, protumačena je i definirana kao totalna i prema tome: „Naš svijet prolazi kroz temeljnu krizu, krizu svjetske privrede, svjetske ekonomije, svjetske ekologije i svjetske politike.“<sup>99</sup> Kao takva, ona je osnovala zajedničko tlo za ljude vjere da se dogovore i surađuju za dobro svih. Čovjek je postao „slabo biće“ koje se teško može staviti u etičke kodekse i koje ih poput nekih okova odbacuje djelujući mimo njih što se onda kao slabost prepoznava na svim razinama u poslovanju jednog sustava zbog čega **Hans Küng** ističe načelo „svjetskog ethosa“ i potrebu konstruiranja i primjene univerzalnih etičkih obveza.<sup>100</sup>

Na shemi 5 prikazana je ideja o svjetskoj religijskoj etici.

#### Shema 5: Religijska etika



Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu opatija, Rijeka, 2012., str. 265.

**Zajednička načela bitna za globalnu etiku** jesu: oslanjanje na kulturu nenasilja i poštovanje za život, oslanjanje na kulturu solidarnosti i pravednog ekonomskog poretka, oslanjanje na kulturu tolerancije i života u istinitosti te oslanjanje za kulturu jednakih prava i partnerstva između muškaraca i žena. Velike zasluge o zajedničkoj odgovornosti za planet pripadaju i **Ivanu Pavlu II.** koji je nekoliko godina ranije započeo međureligijske susrete i nastojao senzibilizirati javnost cijeloga svijeta o zajedničkoj odgovornosti za svijet u kojem živimo. **Ekumenizam i međureligijski dijalog** omogućuju kreativno preispitivanje povijesnih tradicija, a bez dijaloga religije će se zatvoriti same u sebe, izgubiti kontakt sa svijetom koji bi

<sup>99</sup>Vidi detaljnije: Küng, H: Svjetski ethos za svjetsko gospodarstvo, Intercon, Zagreb, 2007., dostupno sa: [www.cpi.hr](http://www.cpi.hr) (19.11.2013.)

<sup>100</sup> Ibidem

željele oblikovati te postati nerazumljive i sve manje prihvatljive onima koji određenoj religijskoj zajednici ne pripadaju.<sup>101</sup> **Ekumenizam** predstavlja težnju da se ostvari pomirenje, suradnja, zbližavanje i jedinstvo kršćanskih crkava, dok se međureligijski dijalog odnosi na sve religije. Ekumenizam je nastao u 19. stoljeću unutar protestantskih crkava (ekumenski pokret), a sama riječ potječe od grčke riječi „*oikumenne*“ što znači *nastanjen svijet*. Prema etimologiji, ekumenizam, dakle, upućuje na jedinstvo, razvoj zajedničkog i poštivanje različitog. Svrha međureligijskog dijaloga pak nije postizanje nekog suglasja ili brisanje razlika među religijama, već međusobno razumijevanje i ljubav, s nastojanjem da dijalog postane način života i stvaranje ozračja prijateljstva, povjerenja jednih u druge i zadovoljstva u suživotu. Unutar Katoličke crkve predvodnici ekumenizma u 19. stoljeću bili su **J. H. Newman**, **D. Mercier** i **Josip-Juraj Strossmayer**, a u 20. stoljeću benediktinci iz Belgije, dominikanski centar Istina u Parizu. **Blaženi Ivan Pavao II. (Karol Jozef Wojtila)** bio je jedan od planetarno najutjecajnijih državnika i duhovnih aktivista 20. stoljeća, ekumenski usmjeren filozof koji je cijeli svoj život bio otvoren za dijalog i isticao kako mu je ekumenizam osobito na srcu.<sup>102</sup> No geste i inicijative **Ivana Pavla II.** tek su vrh ledene sante ispod koje se kriju naponi mnogobrojnih pojedinaca, udruga i institucija u cijelome svijetu koji nastoje da pronađu zajednički jezik u promicanju temeljnih vrijednosti međureligijskog i ekumenskog dijaloga.

Zagovornici svjetskog ethosa žele vjerovati da će većina pripadnika raznih vjera i religija ubrzano uspostavljati međusobni dijalog kao neizbježnu civilizacijsku nužnost i preduvjet služenja vlastitoj religiji. Velike svjetske religije, posebno židovstvo, kršćanstvo i islam, izjašnjavaju se načelno za kulturu mira i dijaloga. Međureligijski dijalog ne smije se zaustaviti na apstraktnim teološkim pitanjima ili pitanjima povijesti, nego mora postati uzajamnim izazovom da se upravo u smislu vjerovanja u jednoga Boga pridonese i većem jedinstvu u svijetu. Kada se shvati da jedino svjetske religije mogu biti pouzdano jamstvo svjetskog mira, a onda i opstanka čovječanstva, neće se više isticati ono što je među njima različito, nego ono što je svim religijama zajedničko i zalagati će se svi se za globalnu etiku kao temelj mira i stvaranja pravednijega svjetskog poretka. „Deklaracija o svjetskoj etici“ i „Misli za Etiku novog milenija“ prikazuju se u prilogima 1 i 2 na kraju disertacije.

Projekt svjetski etos je međutim doživio i doživljava još uvijek mnoge kritike. U raspravama se često mogu čuti **prigovori stvaranju univerzalne etike** na osnovi minimalnog konsenzusa oko nekih pozitivnih vrijednosti i postavljaju se neka temeljna pitanja, pa prosuđujući domete formuliranog svjetskog etosa, **Konrad Raiser** se pita: *Je li moguće živjeti takav etos bez navezanosti na partikularne etičke i vjerske tradicije? Je li takav etos normativan ili on može biti samo regulativan, tj. usmjeravajući na jedan proces međusobnog uvažavanja i razumijevanja?*<sup>103</sup> **Iris Tićac** izdvaja dva najvažnija prigovora projektu svjetskog ethosa:<sup>104</sup> *Jedan se odnosi na to da projekt stvaranja svjetske etike ostaje apstraktan i prisutan samo kao apel na dijalog. Kada je Küng pokušao konkretno primijeniti načela svjetske etike na polje gospodarstva i trgovine u globaliziranom svijetu došao je do zaključka kako ta načela*

---

<sup>101</sup> Mišić, A.: Međureligijski dijalog-prinos općoj kulturi dijaloga, *Obnovljivi život*, 3, Zagreb, 2002., str. 453.-465.

<sup>102</sup> Ivan Pavao II. napisao je ekumensku encikliku „*Ut Unum Sint*“ 1995. godine. To je prva ekumenska enciklika uopće. Time je ekumenizam službeno postao pitanje pravovjerja i bit poslanja Crkve, jer jedinstvo kršćana odgovara Božjem planu spasenja.

<sup>103</sup> Raiser, K.: *Weltordnung und Weltethos Concilium* 37, Vol.4., 2001., str. 407.

<sup>104</sup> Tićac, I.: Personalistička etika kao odgovor na izazove globalizacije, *Filozofska istraživanja*, Vol.29., No.29., Zagreb, 2009., str. 111. i 112.

smjeraju na to da postanu obvezatna i prihvaćena na dobrovoljnoj osnovi.<sup>105</sup> Takva etika ostaje etika deklarativnog tipa. *Drugi* se prigovor odnosi na opasnost koja se očituje u tome da jedan standardizirani model ignorira razlike i posebnosti. Drugim riječima, konsenzus „može u pitanje postaviti identitet i poimanje istine kod mnogih religija i svjetonazora“. Nadalje, žrtvovanje principa i uvjerenja zbog konsenzusa izaziva netrpeljivost i fundamentalizam.<sup>106</sup> Iako pokušaji stvaranja modela univerzalne etike na prethodnom religijskom usuglašavanju nisu imali velikih uspjeha, treba se složiti s **J. Grbcem** da su barem „pružili lekciju o tome što sve valja uvažavati ako se do takvog etičkog univerzalizma pokušava doći“.<sup>107</sup>

Nameće se stoga zaključak da je potreban onaj model etike koji osobu uvažava kao najvišu vrijednost, a to predstavlja upravo **PERSONALISTIČKA ETIKA** koja **zahtjev da se osobu treba afirmirati zbog nje same uzdiže na razinu glavnog etičkog principa. Svaki konkretni čovjek jest jedinstvena, neponovljiva i nenadomjestiva osoba što se posebice manifestira u njegovoj slobodi, spoznaji, odgovornosti.** Ovim je razmišljanjima **John F. Crosby** želio ukazati ne samo na bitno određenje osobe, nego i na bitno određenje autonomije. Ako osoba posjeduje sebe, sebi pripada, tada mora moći djelovati iz sebe. U svjetlu te istine **čovjek kao osoba „nije biće podređeno ekonomskim i političkim procesima, nego su ti procesi upravljani prema čovjeku i njemu podređeni“.**<sup>108</sup> **Personalistička (osobna) etika je etika čovjeka.** Njena suština se sastoji u tome da *čovjek ima najveću vrijednost, a njezin cilj je njegovo uzdizanje do položaja potpune zrelosti i sposobnosti da djeluje odgovorno.* Personalistička etika jest znanje čovjeka o dobru i zlu koja ga izjednačuje s božanstvom, njegova je snaga i ovlaštenje da sudjeluje u svjetskim zbivanjima, ona je njegov odgoj za njegov svjetski poziv i zahtjev da bude sustvaratelj svijeta.<sup>109</sup> Personalistička etika čini čovjeka odgovornim bićem koji posjeduje svoju volju te naglašava da drugoga uvijek moramo prepoznati kao osobu, što uključuje **dvije osnovne vrednote: prihvaćanje i solidarnost.** Naglašava kako nije dovoljno znati kada započinje ljudski život i kada završava, već da je daleko važniji naš stav prema životu, kao i njegova izgradnja kroz odgoj.

**U kontekstu disertacije smatra se da personalistička etika globalizaciji može dati ljudsko lice i ostvariti temeljno dobro zajedničkog života, a to je ljudsko dostojanstvo. Dostojanstvo osobe je neposredno dani temelj za bezuvjetnu obligaciju afirmiranja osobe. Etička razmišljanja bila bi sterilna, kada bi se zadovoljila konstatacijom da drugog treba afirmirati, a ne bi pokušala pokazati kako se to događa i što je to u čovjeku punovrijedno što u svim okolnostima treba čuvati, bez čega bi afirmacija osobe bila nemoguća ili iluzorna.**

---

<sup>105</sup> Grbac, J.: Pitanje univerzalne etike i univerzalne religije, u: Grbac, J.: Kršćanska i/ili univerzalna etika, Zbornik radova znanstvenog simpozija, „Josip Turčinović“ – Teologija u Rijeci, Pazin – Rijeka 2003., str. 61. i Küng, H.: Globalisierung erfordert ein globales Ethos, Concilium 37, 2001., str. 466–483.

<sup>106</sup> Grbac, J.: Pitanje univerzalne etike i univerzalne religije, u: Grbac, J.: Op. cit., str.51.

<sup>107</sup> Ibidem, str. 10.

<sup>108</sup> Wojtyła, K.: Von der Königswürde des Menschen, Seewald Verlag, Stuttgart 1980., str. 61.

<sup>109</sup> Hartman, M.: Etika, Naklada Ljevak, Zagreb, 2003., str. 236.



## 2.2. Gospodarski suvremeni pristup poslovnoj etici

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. O etičkom poslovanju sve se više raspravlja i na razini cijele Europske Unije; ona je integrirana u modernu europsku politiku 21. st. kroz razne dokumente i pravilnike. Strah da bi amoral, korupcija i prijevare mogli doći glave tečevinama kapitalizma i slobodnog tržišta čini se da je pokrenuo i poslodavce širom svijeta, što je u globalnim odnosima i uvjetima poslovanja posve razumljivo, na etičnije djelovanje. Javno mišljenje, a to znači potrošači i dioničari, počinju oštro kažnjavati kompanije raskrinkane zbog menadžerskih prijevara, friziranih podataka, propusta u politici očuvanja okoliša ili nepoštivanja socijalnih standarda. Danas, a u budućnosti još i više, poslovna će etika i kultura postati važnim proizvodnim adutom svakoga poslovnoga 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 poslovanja. Ovaj dio disertacije zahtjeva stoga izuzetnu pozornost sljedećim temama: 1) *Definicije poslovne etike*, 2) *Subjekti i objekti poslovne etike* 3) *Moralni standardi i etička načela korporativnoga upravljanja*, 4) *Čimbenici utjecaja na etičko ponašanje i odlučivanje* i 5) *Međuzavisnost poslovne etike i poslovne uspješnosti*.

### 2.2.1. Definicije poslovne etike

Poslovna etika postala je važnim proizvodnim adutom, jer doprinosi rastu vrijednosti poduzeća. Bavi se primjenom moralnih vrijednosti (standarda) u poslovnim sustavima koje u modernom društvu proizvode razne proizvode i usluge, a ujedno i na ljude koji u tim sustavima rade.<sup>110</sup> Za poslovnu etiku se koristi opće prihvaćeni engleski naziv „**Business ethics**“, za koji se u njemačkom govornom području koriste različiti termini poput „*Etike gospodarstva*“ (njem. *Wirtschaftsetik*) i „*Etika poduzetništva*“ (njem. *Unternehmensetik*). Koji god naziv koristili, u ovoj se disertaciji koristi naziv „Poslovna etika“. Treba naglasiti kako se ona u svojoj praksi ne zaustavlja samo na analizi što je moralno ispravno i koje su to vrline u jednog poslovnoga sustava koje se moraju primijeniti na sve aktivnosti vezane uz ono što se u poslovnom svijetu naziva „poslom“ odnosno „poslovanjem“. Poslovna etika predstavlja mnogo više: obvezu poduzeća prema samom društvu i okolini pa tako prerasta u moralnu obvezu suvremenog poslovanja.

**Poslovnu etika** se može opisati kao *ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju*. Poslovna etika zaseban je dio etike koji podrazumijeva primjenu etičkih i moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju. Takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema 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. Dio je primijenjene etike i mogla bi se opisati kao primjena

---

<sup>110</sup> Velasquez, M.: *Business ethics: concept and cases*, Prentice Hall: Upper Saddle River, 4. izdanje, New York, 1998., str. 15.

etičkih vrednota u poslovnom ponašanju. Primjenjuje se na sve aspekte poslovnoga ponašanja, od donošenja strateških odluka do ponašanja prema kupcima, dobavljačima i drugim dionicima. Etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative, a poslovna etika primjenjuje se 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. **Poslovna etika** postoji kako bi se izbjegle štete kao nedostatak etičnosti poslovnih odluka te kako bi se poslovanje u određenom prostoru i vremenu sa krajnjom svrhom i ciljem u zamjenu za nešto, odvijalo u skladu s prirodom, obavljajući poslove sa drugima i preko drugim na istinski etičan način ostvarujući korist za sebe i za druge. *Što to znači poslovati u skladu s prirodom?* To znači **poslovati racionalno i ekonomično, uz minimalnu entropiju i ekološki trošak. Poslovati u skladu s prirodom znači poslovati etično.** Poslovna etika nije isključivo u domeni filozofa i teologa, ona pretpostavlja uključenost poduzetnika i menadžmenta s pragmatičnim pristupom. Poslovnim etikom može se upravljati, njome se uvijek i upravlja, često indirektno preko ponašanja osobe koja radi u poslovnom subjektu i ima jak moralni utjecaj na ponašanje djelatnika. Strateški su prioriteti svakoga poslovnoga subjekta maksimizacija dobiti, proširenje tržišnog udjela i smanjenje troškova, što u pravilu jako utječe na moralne stavove dionika u poslovnom okruženju.<sup>111</sup> Poslovna etika određuje što je u poslovanju dobro i etično sa stajališta poslovnoga morala, a što je loše i neetično, poglavito u području:

- etičkog ponašanja pojedinca i pravnih osoba
- očekivanja društva i njegovih dionika
- društvene odgovornosti
- poštenog nadmetanja i oglašavanja
- javnog informiranja i korektnih partnerskih odnosa.

**Znanstvena disciplina poslovne etike** razvila se suradnjom etike i ekonomije u **20. stoljeću**. Sam termin „poslovna etika“ novijeg je datuma i kao predmet rasprava znanstvenika i stručnjaka odbrojava svojih 30-40 godina. Njen razvoj možemo podijeliti u **nekoliko faza**. Prva, do 60-ih godina 20. st. kada su o njoj najviše raspravljali teolozi dotičući se pitanja raspodjela plaća, prava rada, moralnosti u kapitalističkom poretku i više humanističkim vrijednostima. Nakon 60-ih, poslovna etika najviše se sagledava u svjetlu ekoloških problema, zagađenja okoline, neracionalnog iskorištavanja prirodnih resursa te u tom razdoblju potrošačima postaje važna kvaliteta, a ne kvantiteta pa su i mnoge razvijene zemlje počele osmišljavati i uvoditi zakonske regulative po tom pitanju.<sup>112</sup> Ozbiljnijim predmetom studija, poslovna etika postaje 70-ih godina kada se najviše rasprava odnosilo na socijalnu odgovornost poduzeća što je usmjeravalo kao nastojanjima da se u poslovanje uključuju vjerska načela te da se identificiraju, istraže i opišu etička načela kao sastavnice poslovanja, naročito u procesima donošenja poslovnih odluka. Ozbiljnije knjige i djela s konkretnim primjerima s područja poslovne etike, sastavljaju se 80-ih godina, a tada se i u mnogim institucijama visokog obrazovanja po prvi put uvode kolegiji po nazivom „Etika poslovanja. U drugoj polovici 80-ih, naročit značaj poslovnoj etici pridaje se u Europi kada se na razini akademske zajednice, uvodi kolegij „Poslovna etika“ na četiri Sveučilišta u Nizozemskoj, jedan u Švicarskoj, pa u Njemačkoj, a u isto vrijeme razvijene zemlje Belgija, Francuska, Velika Britanija, Španjolska i Italija otvaraju centar za proučavanje ove problematike. Prva europska konferencija o poslovnoj etici sazvana je 1988. godine kada je s radom započela

<sup>111</sup> Banović, Ž.: Poslovna etika., dostupno sa: [www.poslovna-etika.hr](http://www.poslovna-etika.hr) (9.11.2013.)

<sup>112</sup> U SAD-u se već za predsjednika Kennedy-a, 1962. godine, formuliraju prava potrošača poznata kao „Consumers bill of rights“.

*Mreža Europske poslovne etike* (eng. *European Business Ethics Network-EBEN*).<sup>113</sup> Od 90-ih godina prošlog stoljeća sve što se odnosi na etiku u poslovanju izučava se u institucionalnim okvirima te se za njih osmišljava zakonska regulativa kako bi se određene etičke norme ispunjavale, kao što se i potiče osnaživanje stvaranja vlastitih etičkih kodeksa unutar poslovnih sustava kao stupnja više poslovne i etičke razvijenosti nekog poduzeća. Glavne – suvremene etičke teme koje se izučavaju u poslovanju odnose se u jednom poduzeću na razinu djelovanja i ponašanja njegovih zaposlenika koji posjeduju osobne moralne (vrijednosne) sustave, na odnos (moralan ili nemoralan) pojedinca prema svom zaposlenom, na isto tako odnos proizvođača i kupca (marketing) kako bi kupac ostvario pravo na kvalitetan i siguran proizvod ili uslugu i dobio pouzdane informacije o onom što je kupio (ne reklamu baziranu na lažnom uvjerenju sa manipulativnim sadržajem kako bi namamili kupca da nešto kupi), nadalje na konkurenciju (namjerno ponašanje da se naštetiti konkurentu ili da ga se ukloni s tržišta), cijene (pravednost u formulaciji cijena), održivi razvoj i okoliš itd.

Prema **Adamu Smithu**, svaki autentični poslovni ili gospodarski potez je onaj koji je u funkciji realiziranja poslovnih interesa subjekta i poslovnoga sustava istodobno u skladu s prirodom i nevidljivim mehanizmom. Nevidljiva sila ili ruka o kojoj piše u svom djelu „*Bogatstvo naroda*“ sila je koja djeluje našim umovima i usklađuje osobne interese e etičkim zakonima i nije nužna za prihvaćanje ekonomske teorije kojom se može postići osobno ili nacionalno bogatstvo. Ako je ta nevidljiva ruka sama po sebi etična, smatrao je, onda i vlada ekonomijom svijeta i određuje je. Etika, ekonomija i etično poslovanje su kompatibilni aspekti istog kontinuuma, smatrao je **Aristotel**. Etično poslovanje je poslovanje u kojem se kompenziraju potrebe svih zainteresiranih strana. Njime se realiziraju i usklađuju interesi poslovnoga sustava: vlasnika (eng. *shareholdera*) i interesnog vlasnika (eng. *stakeholdera*)-klijenata, dobavljača, pojedinaca, društva... Etičko poslovanje ima obilježje dvostrukog zadovoljenja potreba i ciljeva. Mnoga istraživanja pobila su nekadašnja uvjerenja kako se etično poslovanje i profitabilnost isključuju i dokazala da poslovna etika poduzeću osigurava uvjete za razvoj i rast, za povećanje efikasnosti i produktivnosti pa će tako samo oni poslovni sustavi koji uspiju uspostaviti ravnotežu između načela profitabilnosti i etičkih načela imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja. Autor **Borna Bebek** ističe da je poslovna etika „hibrid“ koji spaja materijalnu uspješnost i moralnu dimenziju poslovanja s ciljem pribavljanja koristi za sebe i druge na način da se poslovi koncipiraju, sklapaju, iskomuniciraju i izvode u istodobnom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili pak jednostavnije, kao prirodno vođenje poslova tj. poslovanje u skladu s prirodom.<sup>114</sup> Poslovnu etiku, autori **Gordon i Trevino** definiraju kao skup moralnih pravila i vrijednosti koje utječu i usmjeravaju ponašanje pojedinaca ili grupa u odnosu na nešto što je dobro ili loše (etika postavlja standarde prema tome što je dobro ili loše u upravljanju ili odlučivanju).<sup>115</sup> **Crane i Matten** smatraju da se poslovna etika bavi poslovnim situacijama, aktivnostima i postupcima odlučivanja s aspekta ispravnog i pogrešnog.<sup>116</sup> Etika je u vezi sa pravednošću i odlučivanjem što je dobro, a što loše, u definiranju prakse i pravila koja podupire odgovorno ponašanje između pojedinaca i grupe, navode **Connock i Johns**, a nadovezujući se na njihovu definiciju **Ashton i Orme** dodaju da biti etičan znači poduzeti akcije koje će osigurati da se ta praksa i pravila konzistentno

---

<sup>113</sup> Steinmann, H., Lohr, A.: Unternehmensethik, Stuttgart 1991. u: Baloban, S.: Etičnost i socijalnost na kušnji, Zagreb, 1997., str. 30-31.

<sup>114</sup> Bebek B. i A. Kolumbić: Poslovna etika, Sinergija, 2003., str. 7-11.

<sup>115</sup> Daft, R. L.: The new era of Management, International Edition, Thompson Soth-Western, China, 2006., str. 156.

<sup>116</sup> Crane, A. i Matten, D.: Business Ethics: A European Perspective, Oxford University Press, New York, 2004., str. 8.

primjenjuju u svakodnevnim poslovnim situacijama.<sup>117</sup> Autori „*Funky Business*“, **Nordstrom i Ridderstrål** kažu da etika mora prožimati svakoga i svaku stvar u organizaciji i da se ona mora primjenjivati posvuda i stalno; ne možete biti malo etični ili etični samo kad vam to odgovara, etika je apsolutna i u doba privlačnosti i obilja ona je jako konkurentsko oružje koje može osigurati sredstva diferencijacije (teško da ju je konkurencija u potpunosti iskoristila), pa je možemo koristiti kako bismo privukli nove zaposlenike i kupce.<sup>118</sup>

**U poslovnoj etici susreću se dva motrišta: etičko i poslovno (ekonomsko). Etičko motrište** polazi od moralnih vrijednosti: poštenja, pravde, pouzdanosti, povjerenja, prava i dužnosti, svega onoga što se može označiti kao „dobro“ ili „ispravno“ u moralnom smislu. **Poslovno motrište** polazi od ekonomskih vrijednosti: koristi, dobiti, troška, cijene, efikasnosti i konkurencije. *Mjesto susreta ta dva kriterija – moralnog kriterija i kriterija ekonomske efikasnosti – predmet je razmatranja poslovne etike.*

Kao znanost o moralnom djelovanju, etika zahvaća sva područja ljudskog djelovanja, pa prema tome i poslovne sustave i u tom kontekstu, poslovnoj se etici danas pristupa na tri različita načina, možemo reći i međusobno konkurirajuća pristupa, a to su:<sup>119</sup>

1. **„EKONOMSKA TEORIJA MORALA“ ili „MORALNA EKONOMIJA“ ili „MORALNI KAPITALIZAM“** koju predvodi **Karl Homann** i **Stephan Yung** te njihovi sljedbenici. Ističu mirenje i korištenje privatnog interesa za zajedničko dobro.<sup>120</sup> Bez povjerenja, tržište neće preživjeti. Slobodno tržište razvija moralno ponašanje između kupca, prodavača i proizvođača. 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 trgovati robom pod raznim uvjetima. Nemoralni ljudi s vremenom će biti istjerani s tržišta zato što ljudi ne prihvaćaju njihovo ponašanje“.<sup>121</sup>
2. Etika svedena na sustavnu logiku ekonomije **„KONCEPT SOCIOEKONONOMSKE RACIONALNOSTI“** ili **„SOCIOLOŠKA TEORIJA“** koju zastupa **Peter Ulrich**, **Mark Timmons** i njihovi istomišljenici. Smatraju da gospodarstvenici u oblikovanju okvirnoga gospodarskog poretka trebaju zapažati svoju političku odgovornost usmjerenu na određene normativne zahtjeve kao što su pravednost ili solidarnost. Zastupaju integrativnu etiku koja se zasniva na kontekstualizmu, racionalnom konsenzusu i društvenoj odgovornosti.<sup>122</sup> 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>123</sup>

<sup>117</sup> Orme, G. i Ashton, C.: Ethics-a foundation competency, Industrial and Commercial Training, Vol.35., br. 5., 2003., str. 184-190.

<sup>118</sup> Nordstrom, K. A., i Ridderstråle, J.: Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse Publishing, Stocholm, 1999., str. 281-282.

<sup>119</sup> Koprek, I.: Gospodarska tika u suvremenom procesu globalizacije, Obnovljivi život (59), 1, Zagreb, 2004., str. 5-16. i Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 31.

<sup>120</sup> Yung, S.: Moralni kapitalizam, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2006., str. 61.

<sup>121</sup> Ibidem, str. 6.

<sup>122</sup> Baccarini, E.: Moralna spoznaja, Izdavački centar Rijeka, 2007., str. 87.

<sup>123</sup> Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Haupt, Bern, 1998., str. 12.

3. **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** (dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju u 1998. godini) poslovnu etiku promatra u svjetlu crkvenog-kršćanskog nauka iz kojeg izvodi moral. Po njemu, moral se temelju na dostojanstvu svih ljudi, iz kojeg proizlazi „*moderna etika uma*“ i „*ideja ljudskih prava*“. <sup>124</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. Pritom, slobodu ne doživljava kao nešto što upućuje na odbijanje obveza (anarhiju), već je shvaća kao sposobnost za ostvarenje, po mogućnosti, istih životnih šansi, što uvelike ovisi o organizacijama u kojima ljudi rade, odnosno egzistiraju. Tako i tržištu kao instituciji pridaje osobitu važnost, ističući da tržište nije sposobno iz sebe samoga stvoriti pretpostavke za pravednost. Uspjeh se tržišta, po njemu, 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. Slično poimanje ima **Andrea Semprini** koja ističe jednakost prema različitosti i subjektivno priznanje prema objektivnoj zaslugi. <sup>125</sup> Teorija ljudskih prava, dakle, polazi od razine individualnih sloboda i blagostanja, kojima se pridodaje i onaj kolektivni moral koji proizlazi iz racionalnog promišljanja i racionalnog kolektivnog odlučivanja. <sup>126</sup>

### 2.2.2. Subjekti i objekti poslovne etike

Globalna ekonomska kriza u kojoj se nalazi svijet proizlazi iz moralne krize zapadne civilizacije. Njen je izvor čovjek s poljuljanim vrijednosnim sustavima. Čovjek bježi od vlastite odgovornosti u raznim poslovnim situacijama čije posljedice osjeća svijet u kojem živimo. Neodgovorno ponašanje mnogih poslovnih sustava, egoistično i nemoralno poslovno ponašanje poslovnih lidera/pojedinaca dovelo je do današnje finansijske, gospodarske i moralne krize unatoč različitim etičkim kodeksima o ponašanju u poslovnom svijetu jer se mnogi tih kodeksa naprosto ne pridržavaju. Kantova filozofska pitanja: *Što trebam znati? Što trebam činiti? Čemu se mogu nadati?* pokušavaju odgovoriti na filozofsko pitanje što je čovjek kao moralno biće. Sva ta pitanja, prema autorima **Vujić, Ivaniš i Bojić**, oblikuju poslovnu etiku u kojoj se kao **SUBJEKTI POSLOVNE ETIKE** pojavljuju *pojedinač, pravna osoba, poslovna kultura i procesi rada te okruženje*, a prikazuju se na shemi 6. <sup>127</sup>

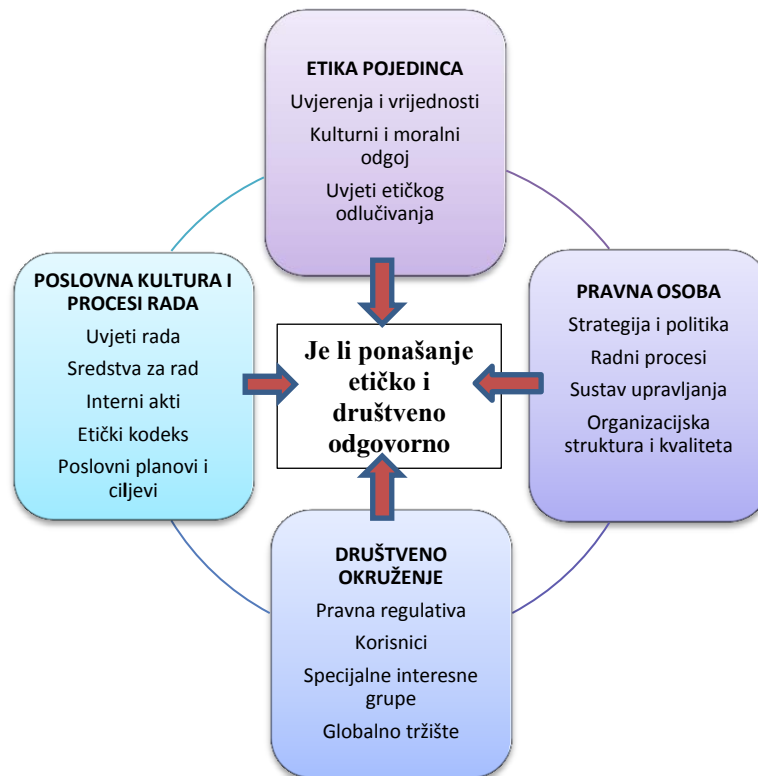
<sup>124</sup> Sen, A.: On Ethics and Economics, Oxford, UK, 1987., str. 35.

<sup>125</sup> Semprini, A.: Multikulturalizam, Clio, Beograd, 2004., str., 78 -79.

<sup>126</sup> Matulović, M.: Uvod u teoriju ljudskih prava, Hrvatsko filozofsko društvo, Zagreb, 1996., str. 169.

<sup>127</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Op.cit., str. 44..

## Shema 6: Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje



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

**Pojedinac** kao fizička osoba subjekt je 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.<sup>128</sup> **Pravna osoba**, odnosno trgovačko društvo ili ustanova, također je subjekt etike. Pravna osoba bavi se dopuštenom djelatnošću koju nudi tržištu proizvode i usluge pod određenim unaprijed dogovorenim uvjetima. Pritom pravna osoba u svoje poslovanje implementira etičke norme i odgovara djelatnicima, vlasnicima, kupcima, dobavljačima te svome prirodnom i društvenom okruženju u cjelini. **Poslovna kultura i procesi rada** kao subjekt 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, dakle, 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, i samo je društvo moralno odgovorno svakoj fizičkoj i pravnoj osobi.

U okviru četiri navedena aspekta, svaki poslovni subjekt je odgovoran društvu u cjelini. Sva četiri naznačena subjekta oblikuju poslovnu etiku i odgovorni su pojedinačno i skupno svakome poslovnom subjektu i društvu u cjelini.

<sup>128</sup> Grbac, J.: Etičke dvojbe hrvatskog društva, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2009., str. 27.

**OBJEKTI POSLOVNE ETIKE** su sve *djelatnosti* koje posluju u funkciji gospodarstva (oikosa). Kao objekti poslovne etike prepoznaju se primarne, sekundarne, tercijarne i kvartarne poslovne djelatnosti koje su posebnim zakonima dopuštene i u poslovnim odnosima posebno regulirane.<sup>129</sup> U poslovanju se, uz profit, treba sagledavati i interes šire ljudske zajednice, uključujući zaposlene, potrošače, dobavljače, druge poslovne sustave i globalnu javnost.

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.

### 2.2.3. Moralni standardi i etička načela korporativnoga upravljanja

**Zašto se govori o etičkom poslovanju?** Poslovna etika može biti u službi donošenja prosudbi unaprijed, vođenja poslovanja da bi ono bilo uzdignuto na razinu moralnosti. *Ispravne ekonomske teorije vežu etičnost i uspješnost, a etična društva i tvrtke prosperiraju.* Antipatično, pak, može biti forsiranje lažne slike da je etičan netko tko se slijepo drži etičkih pravila, jer poslovna etika je višedimenzionalan i specifičan pojam koji objedinjuje u subjektivnom smislu vrline, kvalitete duha i srca, a u objektivnom, pravila i kodekse. Temelji etičkog poslovanja sadržani su u moralnim standardima i poslovnim etičkim načelima korporativnog upravljanja koji se trebaju u praksi primjenjivati te stvaranju, osnaživanju i poticanju etičke kulture i klime.

**Moderni menadžment** djeluje u okruženju čije su karakteristike različiti obrasci ponašanja, kulturni i društveni svjetonazori, sustavi obrazovanja, vjerovanja, religije itd. **Cilj modernog poduzeća** transformira se prema maksimalizaciji njegove sposobnosti proizvodnje obilja i bogatstva u punom značenju tih pojmova, a pretpostavlja višestrukost ciljeva, a ne samo maksimalizaciju profita, profit je postao samo nužno sredstvo za ostvarivanje temeljnoga cilja – proizvodnje obilja i bogatstva za vlasnike, kupce ali cjelokupno društvo.<sup>130</sup> **Poslovna etičnost i društvena odgovornost poduzeća, postaju suvremeni trendovi razvoja poduzeća i pokazuju da PODUZEĆE prerasta svoju ekonomsku misiju i da se razvija kao SOCIOEKONOMSKI SUSTAV DRUŠTVA.** Iako postoje stajališta da je isključivi cilj menadžmenta poduzeća maksimalizacija profita kojom se postiže najbolja alokacija društvenih resursa te sukladno tomu dodatni društveni ciljevi samo zamagljuju i kompromitiraju ekonomsku funkciju, **menadžment postaje odgovoran za ostvarivanje ekonomskih ciljeva kao pretpostavke za odgovorno ponašanje poduzeća prema interesima društva u cjelini.**<sup>131</sup>

**Pored posjedovanja standarda korporativnoga upravljanja** kao što su: suvremeni tehnološki procesi proizvodnje, moderni informacijski sustavi, razvijena distributivna i prodajna mreža, uvažavanje novih tehnološko – informacijskih promjena, moderna uspješna poduzeća i uspješan menadžment, trebaju s druge strane **oblikovati standarde u okviru moralnih vrijednosti koji čine temelj i početak svake poslovne aktivnosti. Korporativno**

<sup>129</sup> O tome detaljnije cf.: Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007 (NKD 2007), Narodne novine, Republika Hrvatska, broj 58., 2007.

<sup>130</sup> Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Conefing grupa Opatija, Rijeka, 2007., str. 30.

<sup>131</sup> Ibidem, str. 137.

**upravljanje** podrazumijeva usavršavanje kvalitete upravljačkog sustava, a njegovi važni elementi su etika i odgovornost, kako vlasnika tako i investitora, regulatornih tijela, ali i šire javnosti.<sup>132</sup> **Moralni standardi** predstavljaju *osnovne elemente morala, neophodne za određivanje sadržaja moralnih stavova*. Podrazumijevaju *zahtjeve, adekvatne ljudske sklonosti i stajališta koja motiviraju ljude da se u skladu s njima ponašaju*.<sup>133</sup> Važno je razlikovati moralne standarde u odnosu na druge praktične standarde poput opće prihvaćenih društvenih normi ili propisa. Moralni standardi su autonomni u smislu da obvezuju samo osobe koje ih prihvaćaju svojevolsno što ih i razlikuje od heteronomnih pravnih i društvenih normi, no ne i od standarda razboritosti i osobnog ukusa, oni pretendiraju univerzalnosti u smislu da osobe koje ih prihvaćaju ih smatraju važećim i za druge osobe. Razlikuju se od osobnih želja, pretpostavki razboritosti i društvenih običaja ali ne uvijek i u potpunosti od pravnih normi. Smatraju se važnijim od drugih pravila ljudskog ponašanja zbog čega imaju naročitu težinu.<sup>134</sup>

Iako postoji izuzetno veliki broj moralnih standarda, pojedini autori ih grupiraju u sljedeće **TRI KATEGORIJE**:<sup>135</sup>

- 1. Standardi u okviru zakonskih propisa** – ključno pitanje kod ovih standarda je kakvi trebaju da budu standardi i treba ju li se poštovati ili ne?
- 2. Standardi u okviru ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona** – obično se nazivaju „osobne vrijednosti”. Tiču se konkretnih načina na koje jedna persona treba da tretira druge i uključuju, ne samo moralne pojmove iskrenosti, poštenja, pravednosti, itd., već i izbjegavanje nanošenja štete drugima, svojevolsnu naknadu za učinjenu štetu, i sl.
- 3. Standardi u okviru religije** – mnogi filozofi za uspostavljanje dobrog i poštenog odnosa prema drugim ljudima, odnosno društvu i zajednici, smatraju ključnim standarde sadržane u religijskim zapisima i učenjima. U kršćanstvu, primjerice, ti moralni standardi i norme se temelje na Božjim moralnim načelima izraženim u Mojsijevih deset zapovijedi. Za razliku od kršćanstva, ostale religije (budizam, islam, hinduizam itd.) nemaju definirane Božje zapovijedi, ali svaka od njih na sebi svojstven način izražava moralne standarde i norme u odnosima između ljudi i između ljudi i Vrhovnog bića – Boga.

**Osnovu moralnog razvoja pojedinca, menadžmenta i društva predstavlja način na koji se moralni standardi određuju, analiziraju, prihvaćaju i zadržavaju, ili napuštaju dijalogu i kompromisu prilikom rješavanja društvenih konflikata, privrženosti slobodi, miru, nenasilnom ponašanju i promjenama, značaju poboljšanja kvalitete životne sredine i podržavanja nacionalne i etičke raznolikosti.**<sup>136</sup>

<sup>132</sup> Hruška, D.: Razina koncentracije vlasništva u hrvatskim korporacijama - što je najveći problem korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, 2005., dostupno sa: [www.map.hr](http://www.map.hr) (10.07.2013.)

<sup>133</sup> Koller, P.: Pravo, moral i vrlina, Anali pravnog fakulteta u Beogradu – br.2., Beograd, 2005., str. 62.

<sup>134</sup> Korporativno upravljanje (engl. corporate governance) sustav upravljanja i kontrole. Obuhvaća strukturu i postupke upravljanja i kontrole - trgovačkih društava. Strukturu korporativnog upravljanja čini tj. određuje raspodjela ovlasti i odgovornosti između različitih tijela u korporaciji. To su prije svega uprava, nadzorni odbor, većinski ili manjinski dioničari ili imatelji udjela (eng. shareholders). To mogu biti i druge osoba koje su zainteresirane za uspješnost poslovanja društva. Uz dioničare odnosno udjelničare to mogu biti radnici, vjerovnici i sl. (eng. stakeholders). Time je ujedno određen način postavljanja i ostvarivanja ciljeva poduzeća kao i nadzor nad njihovim ispunjavanjem.

<sup>135</sup> Nesh, L.: Otkud sad poslovna etika?, Zbornik radova: Poslovna etika, Clio, Beograd, 2001., str. 24.

<sup>136</sup> Plavšić, M.: Moralni razvoj čoveka., dostupno sa: [www.see-ran.org](http://www.see-ran.org) (17.03.2013.)



**Moralni standardi** kao ključna performansa korporativnog poslovanja moraju uključivati:

- **Vrijednosti kompanije** (otvorenost i poštenje).
- **Unutrašnje politike** (komunikacija: točne i pravovremene informacije o kompaniji u smislu vizije, ciljeva, društvenih vrijednosti; *provođenje procedura za prijavljivanje i sankcioniranje neetičnog ponašanja i neetičnog poslovanja; poštivanje različitosti među zaposlenima*).
- **Odgovornost prema životnoj sredini i zajednici, investitorima i svim zainteresiranim stranama, kako vanjskim tako i unutrašnjim.**

Etičko/moralno poduzeće i njegov menadžment, u svakoj gore navedenoj oblasti mora djelovati etično. **Interese poduzeća za davanjem podrške moralnim poslovnim standardima pokreće mnoštvo faktora.** Neki od tih faktora potiču *iz poslovnoga okruženja*, dok drugi potiču iz širih *društvenih okvira kroz zakone, politike*, itd. Da bi saznali više o tim pokretačkim silama i osnovnim elementima korporativnih moralnih standarda, zanimljivo je osvrnuti se na jedno istraživanje o poslovnoj etici iz 2005. godine, gdje je zaposlenima postavljeno više pitanja o tome što danas pokreće poslovnu etiku i moralne standarde u poduzećima, i što očekuju da će ih pokretati za narednih 10 godina.<sup>137</sup>

**Tablica 3:** Pet osnovnih faktora koji utječu na etičko vođenje korporativnoga poslovanja

Red.broj	Faktor	Rang važnosti
1.	Zaštita brenda i dobre reputacije	4,26
2.	Ispravna stvar	4,17
3.	Povjerenje i lojalnost potrošača	4,08
4.	Povjerenje investitora	4,01
5.	Odobranje javnosti	3,98

Izvor: American Management Association: A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, 2005., str. 49.

Upitani o razlozima zbog kojih poduzeća svoje poslovanje vrše na društveno odgovoran način, najčešći odgovor ispitanika bio je „zaštita brenda i dobre reputacije” Interesantniji, i iznenađujući bio je drugi po rangiranju razlog za društveno odgovorno i etičko vođenje poslovanja koji govori da je „to ispravna stvar”. Ovo ukazuje na to da mnogi zaposleni etiku e gledaju sa pragmatičke poslovne točke gledišta, već iz perspektive na koju utiču pojmovi poput morala i vrijednosti.

**Tablica 4:** Pet osnovnih poslovnih faktora koji utječu na etičko korporativno provođenje poslovnih aktivnosti

Poslovni faktori	Rangiranost 2005.g.	Rangiranost za 10 godina
Skandali u korporaciji	1	4
Konkurencija na tržištu	2	2
Zahtjevi investitora	3	5
Pritisak potrošača	4	3
Globalizacija	5	1

Izvor: American Management Association: A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, 2005., str. 49.

Pet najvažnijih poslovnih pokretača etičkoga korporativnoga ponašanja ostaju isti, samo se njihova pozicija mijenja, u zavisnosti kako zaposleni gledaju u budućnost. Prisutno je vjerovanje da će za deset godina globalizacija postati najvažniji poslovni pokretač etike, dok se za skandale očekuje da će izgubiti na važnosti.

<sup>137</sup> American Management Association, A Global Study of Business Ethics 2005-2015, AMA/HRI, 2005., str. 3.

**Tablica 5:** Prikaz osnovnih faktora iz vanjskog okruženja koji oblikuju korporativne moralne standarde

Faktori iz vanjskog okruženja	Rangiranost 2005. g.	Rang važnosti	Rangiranost za 10 godina	Rang važnosti
Pravo: zakoni, regulativa	1	3,88	1	4,32
Ekonomsko okruženje	2	3,64	4	4,01
Politički ambijent	3	3,52	9	3,79
Društvene vrijednosti	4	3,45	6	3,93
Privatnost	5	3,43	8	3,84
Nivo nacionalne sigurnosti	6	3,43	5	4,00
Tehnologija	7	3,38	7	3,93
Pokret društvene odgovornosti	8	3,33	3	3,84
Pitanja životne sredine	9	3,32	2	4,07
Društveni pritisci	10	3,27	10	4,19

Izvor: American Management Association: A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, 2005., str. 49.

Zanimljivo je da danas zakoni i regulative predstavljaju najvažniji moralni standard korporativnog poslovanja, a to će tako ostati i u budućnosti. Interesantno je spomenuti da su se „problemi životne sredine”, kao danas još uvijek zanemaren moralni standard. Istovremeno, korporativna društvena odgovornost napravila je pomak sa osmog na treće mjesto.

#### **Opća etička i gospodarska načela nositelja korporativnog upravljanja su:<sup>138</sup>**

- Vrijednost poslovnoga subjekta ogleda se u bogatstvu i zadovoljstvu svih nositelja korporacijskog upravljanja.
- Društveno odgovorno poslovanje pridonosi ekonomskom i društvenom razvoju ne samo na lokalnoj već i na međunarodnoj razini.
- Poslovno ponašanje svih nositelja korporativnog upravljanja treba se temeljiti na zakonskim propisima i etičkim normama.
- Svaki poslovni subjekt treba štititi okoliš i stimulirati održivi razvoj te spriječiti rasipno korištenje prirodnih resursa.
- Transparentno poslovanje osigurava najbolji održivi razvoj.
- Poduzetnička i menadžerska ovlaštenja služit će svima koji prihvate društveno odgovorno poslovanje.

Svi poslovni subjekti, bez obzira na njihovu veličinu i tržišni udio, moraju poštovati naznačena načela i postići naklonost društva kako bi opstali na globalnom tržištu. Svaki bi menadžer trebao sustavno raditi na poštivanju dostojanstva dionika i prepoznavanju njihovih zahtjeva i udjela u poslovnoj izvrsnosti. Sva opća načela i vrednote u životu vrijede i u poslovnim odnosima gdje su još više pojačane apsolutnom odgovornošću za provođenje

<sup>138</sup> Korporativno upravljanje podrazumijeva skup različitih odnosa menadžmenta, odbora, dioničara te interesno – utjecajnih skupina koji kreiraju uvjete za definiranje ciljeva i načine njihova postizanja. U teorijskom smislu tema korporativnog upravljanja započinje kapitalnim djelom Adama Smitha „Bogatstvo naroda“, koji je već tada naglašavao kako se direktori (današnji menadžeri) ne mogu brinuti i upravljati poduzećem i novcem kao i sami vlasnici.

dogovorenog. Dugoročni poslovni interesi najbolje se čuvaju poštenjem i kvalitetno obavljenim poslom.

U korporativnom upravljanju treba se pridržavati i sljedećih **temeljnih poslovnih etičkih načela** a to su:<sup>139</sup>

1. sva ljudska bića rađaju se slobodna i jednaka u dostojanstvu i pravima
2. zakonitost, transparentnost i javnost poslovanja
3. održivo i društveno odgovorno poslovanje
4. društvena solidarnost i pravednost
5. poštenje i transparentnost u poslovnim odnosima
6. profesionalnost i participativno upravljanje u vođenju poslovanja
7. ravnopravan tretman i sinergija interesa svih sudionika
8. inovativnost i otvorenost prema promjenama
9. odgovorno upravljanje resursima i održivim razvojem
10. svatko ima pravo na život, slobodu i osobnu sigurnost
11. vjerodostojno i principijelno rješavanje nesuglasica na temelju činjenica i pravednosti
12. odricanje svih oblika mita i sukoba interesa
13. dosljedna težnja znanju i inoviranju znanja unutar profesije
14. poštivanje slobode mišljenja, savjesti i vjere
15. nekorištenje nepotizma u javne i oprečne poslovne svrhe.

Uspostava, održanje i daljnje unaprjeđenje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja trgovačkih društava u RH cilj je **KODEKSA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U KOJIMA REPUBLIKA HRVATSKA IMA DIONICE ILI UDJELE**, a njegova temeljna načela su:<sup>140</sup>

1. zakonitost;
2. transparentnost i javnost poslovanja;
3. segregacija – jasno razrađene procedure za rad nadzornih odbora, uprave i drugih tijela i struktura koje donose važne odluke;
4. sprječavanje sukoba interesa;
5. učinkoviti unutarnji nadzor;
6. jačanje osobne odgovornosti;
7. društveno odgovorno poslovanje.

Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, prikazuje se u cjelosti u prilogu 6 na kraji disertacije.

**Dakle, menadžment koji je sposoban da oblikuje moralne standarde i poštuje etička načela u poslovanju poduzeća, stvara pretpostavke za sprečavanje neetičkog ponašanja i moralno neodgovornog djelovanja, i tako predstavlja temelj etičnog i društveno odgovornog provođenja poslovnih aktivnosti. Na taj način zaštititi će i promovirati najvažniji moralni standard: „dobro“ lokalnoj i široj društvenoj zajednici.**

---

<sup>139</sup> Vujić, V. Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Op.cit., str. 46.

<sup>140</sup> Vlada Republike Hrvatske: Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, 23. rujna 2010., NN RH 112/10.

## 2.2.4. Čimbenici utjecaja na etičko ponašanje i odlučivanje

Etično ponašanje i odlučivanje s jedne je strane omeđeno zakonskim propisanim ponašanjem, a s druge strane područjem osobne slobode izbora ponašanja. No, s obzirom da je etika u prvom redu osobno uvjerenje o moralu i nemoralu, potrebno je razmotriti temeljne čimbenike koji utječu na etično ponašanje i odlučivanje čovjeka, a to su: 1) *individualne karakteristike* pojedinca u koje spadaju osobni sustav vrijednosti, snaga ega i lokus kontrole, 2) *strukturna obilježja poduzeća* i 3) *poslovna kultura, klima i procesi rada*

### 2.2.4.1. Individualne karakteristike

**Individualne karakteristike** *uočavaju se u pojedinačnom sustavu vrijednosti svake osobe, po kojima se ona razlikuje od drugih.* Po tome vrijednosnom sustavu procjenjujemo što nam je u životu važno, a što nije. Individualne karakteristike utječu na percipiranje svijeta u kojem živimo i na naše ponašanje i reagiranje u određenim životnim i poslovnim situacijama te jednako tako, odražavaju se na naše odnose s ljudima s kojima živimo, radimo i komuniciramo te nam omogućuju da upravljamo svojim emocijama i ponašanjem, kao i onim što govorimo i činimo u procesu donošenja poslovnih odluka.

**Individualne karakteristike svakog pojedinca su:**

1. osobni sustav vrijednosti,
2. snaga ega i
3. lokus kontrole.

Svaka osoba ima više individualnih karakteristika koje proizlaze iz vlastita osobnog sustava vrijednosti. Zbog toga je iznimno važno da svaka osoba analizira svoje dobre i loše osobine. Ako su naše individualne karakteristike u sukobu s društvenim vrijednostima, to će izazvati emocionalne i psihičke probleme.

#### 2.2.4.1.1. Osobni sustavi vrijednosti

**OSOBNNE VRIJEDNOSTI** se formiraju na nesvjesnom nivou pod utjecajem odgoja, obitelji, okoline, društvenog poretka, religije, medija, učitelja i mentora. Razvijaju se i učvršćuju kako rastemo i sazrijevamo. Predstavljaju **temeljna uvjerenja pojedinaca o tome što je dobro, a što loše, odnosno što je pravo, a što krivo.** Vrijednosti dijelimo u dvije kategorije: osnovne vrijednosti i specifične vrijednosti. *Osnovne vrijednosti* su nominalne ili općenite, kao što su: ljubav, mir, obitelj, prijateljstvo, brak, karijera... *Specifične vrijednosti* odnose se na pojedina područja te nam odgovaraju na pitanja: što mi je važno u tom području? Primjerice, ukoliko govorimo o osnovnoj vrijednosti „karijera“, specifične vrijednosti mogu u tom području biti: profesionalnost, sposobnost, partnerstvo, posvećenost, poštenje... Koje su to specifične vrijednosti koje pojedinci mogu imati? To su primjerice sljedeće vrijednosti:

- „*sposobnost*“ – imati snage kontrolirati svoju budućnost i svoj život, moći izreći „ja ću“ ili „ja mogu“ ili „ja izabirem“;

- „odgovornost“ – prihvaćanje osobne odgovornosti na svim razinama za bilo koji događaj ili aktivnost; nitko vas ni na što ne može prisiliti; birate slobodnom voljom što činite; činite ono što vam daje pozitivan rezultat;
- „usklađenost“ – kada s nekim tko vam je važan jer dijelite zajednički interes, ujedinijete svoje snage da biste ostvarili neki cilj; bez usklađenosti nema timskog rada;
- „svjesnost“ – sposobnost da kreirate akcije bazirane na prihvaćanju;
- „predanost“ – spremnost prihvaćanja aktivnosti na bazi „hoću“, a ne „mogao bih“;
- „iskrenost“ – spremnost da u skladu sa svojim shvaćanjem svijeta tretirate svijet oko sebe
- „unutarnja istina“ na koju utječu vaša iskustva, osjećaji, raspoloženja; (za razliku od pojmova: „apsolutna istina“ – bazirana na vjeri i religiji tj. ono što ne dovodimo u sumnju; ili „faktična istina“ – mjerljiva i potvrđena činjenica na koju ne utječe vaše shvaćanje svijeta);
- „integritet“ – vrijednost koja se često miješa sa „iskrenošću“ no u stvari predstavlja šiti pojam, odnosno cjelovitost koja potječe od usklađenosti sa cijelim setom vrijednosti, a čini vas posebnom osobom koja je u skladu sa samom sobom;
- „sinergija“ – je kombinacija vrijednosti kao što su usklađenost, posvećenost i uravnoteženost;
- „povjerenje“ – vrijednost sastavljena od otvorenosti, sposobnosti i pouzdanosti.

Postoji sve veći broj empirijske literature koja ispituje osobne vrijednosti i poslovnu etiku. **England** je prvi ispitao „etički i moralno usmjerene“ osobne vrijednosti u svom plodonosnom radu o vrijednostima menadžmenta.<sup>141</sup> Ostala istraživanja uključuju osobne vrijednosti koje posjeduju menadžeri, usporedbe vrijednosti među različitim skupinama, usporedbu pojedinačnih i organizacijskih sustava vrijednosti i korporativne etičke vrijednosti i organizacijsku odanost.<sup>142</sup> Podaci iz gore navedenih istraživanja o osobnim vrijednostima i njihovoj važnosti za različite skupine menadžera vrlo su poučni. Mnogi autori tvrde da osobne vrijednosti imaju važnu ulogu u utjecaju na ponašanje menadžera i da osobne vrijednosti utječu na etičku dimenziju odluka.<sup>143</sup>

U individualnom i općem smislu, vrijednosti u mnogo čemu određuju čovjeka. U vrijednostima je satkan cijeli čovjekov svijet, ljudsko djelovanje, individualna odluka, akcija i stil života njegove zajednice, kao izraz sveukupnog postojanja i djelovanja. Vrijednosti imaju posebno mjesto u znanostima koje se bave čovjekom – sociologiji, antropologiji, etnologiji, psihologiji i nizu drugih posebnih područja humanističkog

<sup>141</sup> England, G. W.: Personal Value Systems of American Managers, Academy of Management Journal 10 (1), 1967., str. 56 -68.

<sup>142</sup> Lincoln, D. J., Pressley, M. M., Little, T.: Ethical Beliefs of Personal Values of Top Level Executives, Journal Of Business Research 10, 1982., str. 475 -487.; Posner, B. Z., Schmidt, W. H.: Values and the American Managers: An Update Updated, California Management Review 34 (3), 1993., str. 80 -94.; Frederick, W. C., Weber, J.: The values of Corporate Managere and Their Critics u: Frederick, W. C.: Research in Corporate Social Performance, 9, JAI Press, Greenwich, CT, 1987., str. 131 -152.; Nystrom, P. C.: Differences in Moral Values Between Corporations, Journal of Business ethics 9, 1990., str. 971 -979.; Liedtka, J. M.: Vale congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems, Journal of Business Ethics 8, 1989., str. 805 – 815.; Hunt, S. D., Wood, V. R., Chonko, L.B.: Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, Journal of Marketing 53, 1989., str. 79 – 90.

<sup>143</sup> England, G. W.: Personal Value Systems of American Managers, Op.cit., str. 56 -68.; Christensen, C. R., Porter, M. E.: Business Policy - Test and Cases, Richard, D., Irwin, Homewood, IL, 1987.; Freeman, R. E., Gilbert Jr., D. R.: Corporate Strategy and the Search for Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.

znanstvenog kruga jer su dio svakodnevnog života od početka stvaranja ljudskog društva i ujedno potvrda iskoraka čovjeka iz biološkog u socijalno.

**OSOBNJE VRIJEDNOSTI** su definirane na razne načine: „Vrijednost je koncepcija, eksplicitna ili implicitna ... nečeg poželjnog što utječe na selekciju dostupnih načina, sredstava i ciljeva radnje“ „Vrijednost je trajno vjerovanje da je određeni način ponašanja ili krajnje stanje postojanja osobno ili društveno poželjnije od oprečnog ili suprotnog načina ponašanja ili krajnjeg stanja postojanja“ i „Vrijednosti su normativna vjerovanja o ispravnim normama ponašanja i odabranim ili poželjnim rezultatima“.<sup>144</sup> Iako se definicije razlikuju, većina se autora slaže da osobne **vrijednosti utječu na ponašanje i da je ponašanje rezultat osobnih vrijednosti i stavova**, a mnogi znanstvenici koji se bave poslovnom etikom slažu se da osobne vrijednosti imaju važnu ulogu u etičkoj dimenziji odlučivanja. **Connor i Becker** kao i **Homer i Kahle** tvrde da osobne vrijednosti predstavljaju *temelj za razvoj individualnih stavova koji vode do određenog ponašanja u odlučivanju*; **Willimas** navodi da vrijednosti neke osobe služe kao „*kriteriji ili standardi prioriteta*“.<sup>145</sup> On tvrdi da vrijednosti imaju kognitivne, emocionalne i usmjerene aspekte koji, kada se u potpunosti koncipiraju, postaju kriteriji za prosuđivanje, davanje prednosti i odabir. Iako ne govori o stavovima, **Williams** tvrdi da su „*stvarni odabiri ponašanja posljedica konkretnih motivacija u određenim situacijama koje su djelomično određene prethodnim uvjerenjima i vrijednostima učesnika*“. **Ferrell i Gresham** spominju vrijednosti i stavove u svom modelu (eng. *Contingency Model of Ethical Decision Making*) kao individualne čimbenike koji utječu na individualno odlučivanje.<sup>146</sup> **Fritzsche** određuje individualne instrumentalne i krajnje vrijednosti kao početni *input* za svoj model odlučivanja koji uključuje etičke vrijednosti (eng. *Model of Decision-Making Incorporating Ethical Values*).<sup>147</sup> Različiti ljudi imaju različite vrijednosti koje ih snažno i trajno pokreću na određene aktivnosti.

**U kontekstu disertacije, osobne vrijednosti se shvaćaju kao viša razina stava i odražavaju opći pogled na život i svijet, dispozicije usmjerene na ostvarivanje ciljeva koji su poželjni i vrijedni za čovjeka, univerzalne vrijednosti u strukturi ličnosti čovjeka koje ga snažno i trajno pokreću na određene aktivnosti.**

Mnoga istraživanja u poslovnoj etici koriste **Rokeachov upitnik vrijednosti** (eng. *The Value Survey*). Upitnik sadrži niz od **osamnaest instrumentalnih vrijednosti** koje se odnose na „načine ponašanja“ i **osamnaest krajnjih vrijednosti** koje su povezane s „krajnjim stanjima postojanja“.

---

<sup>144</sup> Fritzsche, D. J.: Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making, *Journal of Business Ethics* 14, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 1995., str. 909.

<sup>145</sup> Ibidem, str. 909. i 910.

<sup>146</sup> Ferrell, O. C., Gresham, L. G.: A Contingency Framework for Understanding Ethical Decisions in Marketing, *Journal of Marketing* 49 (3), 1985., str. 87–96.

<sup>147</sup> Fritzsche, D. J.: A Model of Decision – Making Incorporating Ethical Values, *Journal of Business ethics* 10, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 1991., str. 841–858.

**Tablica 6: Rokeachov upitnik vrijednosti**

KRAJNJE (TERMINALNE) VRIJEDNOSTI	INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI
1. udoban život (prosperitet)	1. ambiciozan (naporan rad, visoki ciljevi)
2. uzbudljiv život (stimulativan, aktivan)	2. otvorenog duha (širokog duha)
3. osjećaj postignuća (trajni doprinos)	3. sposoban (kompetentan, učinkovit)
4. mir u svijetu (bez ratova i sukoba)	4. veseo (radostan, raspoložen)
5. ljepota (u prirodi i umjetnosti)	5. uredan (čist, pedantan)
6. jednakost (bratstvo)	6. hrabar (spreman braniti svoja uvjerenja)
7. obiteljska sigurnost (briga za svoje najdraže)	7. sklon opraštanju (spreman oprostiti drugima)
8. sloboda (nezavisnost, sloboda izbora)	8. spreman pomoći (raditi za dobrobit drugih)
9. sreća (zadovoljstvo)	9. iskren (pošten i čestit)
10. unutarnji sklad (nepostojanje unutarnjih konflikata)	10. maštovit (kreativan)
11. zrela ljubav (seksualna i duhovna bliskost)	11. neovisan (samopouzdan, samodostatan)
12. nacionalna sigurnost (zaštita od napada)	12. intelektualan (inteligentan, sklon razmišljanju)
13. zadovoljstvo (ugodan, opušten život)	13. logičan (konzistentan, racionalan)
14. spasenje (spašen, vječni život)	14. pun ljubavi (nježan, topao)
15. samopoštovanje (poštovanje samoga sebe)	15. poslušan (vodi računa o svojim dužnostima, pun poštovanja)
16. društveno priznanje (poštovanje, divljenje)	16. učtiv (pristojan, ljubazan)
17. pravo prijateljstvo (bliski odnosi)	17. odgovoran (pouzdan, osoba na koju se može osloniti)
18. mudrost (zrelo razumijevanje života)	18. samodiscipliniran (samokontroliran)

Izvor: Fritzsche, D. J.: Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making, Journal of Business Ethics 14, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 1995., str. 912.

**Rokeach** je podijelio *instrumentalne vrijednosti* na *moralne vrijednosti* ili *vrijednosti kompetencije*, a *krajnje vrijednosti* na *osobne* ili *društvene vrijednosti*. *Moralne je vrijednosti* opisao na način da se odnose na određene vrste instrumentalnih vrijednosti, na one koje imaju međuljudski fokus, koje kada ih se prekrši, pobuđuju grižnju savjesti ili osjećaje krivnje zbog neprimjerenog ponašanja.

Vrlo često određenim radnjama ili nizom radnji upravlja više promjenjivih skupina vrijednosti. *Niz skupina osobnih vrijednosti* zajedno čini **OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI NEKE OSOBE**. **Williams** izvodi definiciju „*Sustav vrijednosti je organizirani niz preferencijalnih normi koje se koriste u odabiru predmeta i radnji, rješavanju konflikata, pozivanju na društvene sankcije i rješavanju potreba ili zahtjeva za društvenom i psihološkom obranom donesenih ili predloženih odluka.*“, a **Rokeach** smatra da je „*Sustav vrijednosti predstavlja trajnu organizaciju vjerovanja o poželjnim načinima ponašanja ili krajnjim stanjima postojanja tijekom kontinuuma relativne važnosti.*“<sup>148</sup>

**U kontekstu disertacije, osobni sustav vrijednosti podrazumijeva tip motivacijskog cilja prema kojem su univerzalne vrijednosti, kao poželjni ciljevi različitih važnosti i kao usmjeravajuća načela u čovjekovom životu, usmjerene, a prema definiciji autora Schwartz, poznatog po svojoj „Schwartzovoj teoriji univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti“ koja se kao instrument primijenila i u metodologiji istraživanja u okviru ove doktorske disertacije.**<sup>149</sup>

<sup>148</sup> Fritzsche, D. J.: Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making, Op.cit., str. 910.

<sup>149</sup> Schwartz, S. H.: Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, Advances in Experimental Social Psychology, 1992., Vol. 25., str. 1-65

- **Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti**

Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti definira, **osobne vrijednosti kao poželjne ciljeve, različite važnosti, koje djeluju kao usmjeravajuća načela u čovjekovom životu a koje se razlikuju prvenstveno prema tipu motivacijskog cilja kojem su usmjerene.** Autor pretpostavke da su vrijednosti osviješteni ciljevi koji odražavaju tri univerzalna zahtjeva ljudskog postojanja: biološke potrebe, potrebe za koordiniranom društvenom interakcijom te potrebe za opstankom i funkcioniranjem u grupi. Iz navedena tri zahtjeva izveo je **deset različitih motivacijskih tipova vrijednosti – osobnih sustava vrijednosti: moć, postignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam i sigurnost** te je razvio tipologiju različitih sadržaja vrijednosti.<sup>150</sup>

**Univerzalne vrijednosti** su prema njemu *one koje predstavljaju određeni tip vrijednosti onda kada ponašanje koje se kreće prema njihovom ispunjavanju podupire motivacijski cilj tog tipa odnosno osobnog sustava vrijednosti.* Deset motivacijskih tipova vrijednosti – osobnih sustava vrijednosti sadržajno je predstavio s **56 univerzalnih vrijednosti.**

**Tablica 7:** Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti

MOTIVACIJSKI TIP VRIJEDNOSTI (OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI)	UNIVERZALNE VRIJEDNOSTI
<b>1. MOĆ:</b> Društveni status i prestiž, kontrola i dominacija nad pojedincima i materijalnim dobrima	društvena moć, bogatstvo, društveni ugled, autoritet, očuvanje slike o sebi i društvu
<b>2. POSTIGUĆE:</b> Ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima	samopoštovanje, ambicioznost, utjecajnost, sposobnost, inteligencija, uspješnost
<b>3. HEDONIZAM:</b> Ugoda ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja	zadovoljstvo, uživanje u životu
<b>4. POTICAJ:</b> Uzbuđenje, novost, izazov u životu	uzbudljiv život, raznovrstan život, odvažnost
<b>5. NEZAVISNOST:</b> Sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog	sloboda, kreativnost, privatni život, samostalnost, odabir vlastitih ciljeva, znatiželja
<b>6. UNIVERZALIZAM:</b> Razumijevanje, poštivanje, prihvaćanje i zaštita dobrobiti svih ljudi i prirode	jednakost, unutarnji sklad, mir u svijetu, jedinstvo s prirodom, mudrost, svijet lijepoga, društvena pravda, tolerancija, očuvanje okoliša
<b>7. DOBROHOTNOST:</b> Očuvanje i unapređivanje dobrobiti ljudi s kojima je pojedinac u čestom osobnom kontaktu	duhovni život, smisao u životu, zrela ljubav, iskreno prijateljstvo, odanost, iskrenost, uslužnost, odgovornost, spremnost na opraštanje
<b>8. TRADICIJA:</b> Poštivanje, prihvaćanje i održavanje običaja i ideja tradicionalne kulture ili religije kojoj pojedinac pripada	poštivanje tradicije, umjerenost, poniznost, prihvaćanje vlastita života, pobožnost
<b>9. KONFORMIZAM:</b> Suzdržavanje od akcija, namjera i sklonosti koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i narušiti društvena očekivanja i norme	pristojnost, samodisciplina, poštivanje roditelja i starijih, poslušnost
<b>10. SIGURNOST:</b> sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva, međuljudskih odnosa ili samog pojedinca	osjećaj pripadnosti, društveni poredak, nacionalna sigurnost, uzvraćanje usluga, obiteljska sigurnost, zdravlje, čistoća

Izvor: Schwartz, S. H.: Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems u: Seligman, C., Olson, J. M. i Zanna, M. P.: The Psychology of Values, The Ontario Symposium, Vol. 8., 1996., str. 1-24.

**U kontekstu disertacije, 56 univerzalnih Shwartzovih vrijednosti dijele se na 30 terminalnih (krajnjih) vrijednosti i 26 instrumentalnih vrijednosti, a prema hrvatskoj inačici Schwartzovog upitnika i po uzoru na Rockeachev „The Value Survey“ kojeg je**

<sup>150</sup> Schwartz, S. H.: Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, Op.cit., str. 1-65.; Schwartz, S. H.: Are there universal aspects in the structure and contents of human values?, Journal of Social Issues, 50,1994., str. 19-45.; Schwartz, S. H.: Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems u: Seligman, C., Olson, J. M. i Zanna, M. P.: The Psychology of Values, The Ontario Symposium, Vol. 8., 1996., str. 1-24.



izradila i primijenila Ivana Ferić 2002. u svom magistarskom radu pod nazivom „Provjera postavki Schwarzove teorije univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti“.<sup>151</sup>

**Tablica 8:** Terminalne (krajnje) univerzalne vrijednosti

Rd. br.	TERMINALNE VRIJEDNOSTI
1	Jednakost (podjednake mogućnosti za sve)
2	Unutarnji sklad (duševni mir)
3	Društvena moć (kontrola nad drugima)
4	Zadovoljstvo (zadovoljenje želja)
5	Sloboda (Sloboda misli i dijela)
6	Duhovni život (naglasak na duhovnom, a ne na materijalnom)
7	osjećaj pripadnosti (osjećaj da je drugima stalo do mene)
8	Društveni poredak (stabilnost društva)
9	Uzbudljiv život (poticajna iskustva)
10	Smisao u životu (cilj u životu)
11	Pristojnost (uljudnost, lijepo ponašanje)
12	Bogatstvo (materijalna dobra, novac)
13	Nacionalna sigurnost (zaštita domovine od neprijatelja)
14	Samopoštovanje (osjećaj vlastite vrijednosti)
15	Uzvratanje usluga (izbjegavanje dugovanja)
16	Kreativnost (originalnost, mašta)
17	Mir u svijetu (svijet bez ratova i konflikata)
18	Poštivanje tradicije (čuvanje starih običaja)
19	Zrela ljubav (duboka emocionalna i duhovna intimnost)
20	Samodisciplina (suzdržavanje, otpornost prema iskušenju)
21	Privatni život (pravo na privatnost)
22	Obiteljska sigurnost (sigurnost bližnjih)
23	Društveni ugled (poštivanje, uvažavanje drugih)
24	Jedinstvo s prirodom (uklapanje u prirodu)
25	Raznovrstan život (ispunjen novostima, promjenama)
26	Mudrost (zrelo shvaćanje života)
27	Autoritet (voditi druge ili zapovijedati drugima)
28	Iskreno prijateljstvo (bliski prijatelji koji me podržavaju)
29	Svijet lijepog (ljepota prirode i umjetnosti)
30	Društvena pravda (ispravljanje nepravde, briga za slabije)

Izvor: Ferić, I.: Provjera postavki Schwartzove teorije univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti, Magistarski znanstveni rad, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2002.

**Terminalne vrijednosti** se odnose na vjerovanja ili koncepcije o konačnim ciljevima ili poželjnim krajnjim stanjima postojanjima.

<sup>151</sup> O tome detaljnije cf.: Ferić, I.: Provjera postavki Schwartzove teorije univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti, Magistarski znanstveni rad, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2002. i Ferić, I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Društvena slika, god.16., broj 1-2. (87-88), Zagreb, 2007., str. 3-26.

**Tablica 9:** Instrumentalne univerzalne vrijednosti

Rd. br.	INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI
1	Biti samostalan ( oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)
2	Biti umjeren (izbjegavati pretjerane osjećaje ili ponašanja)
3	Biti odan (vjeran prijateljima, ljudima koji me okružuju)
4	Biti ambiciozan(marljiv, težiti postignućima)
5	Biti tolerantan (tolerirati drugačije ideje i uvjerenja)
6	Biti ponizan (skroman, samozatajan)
7	Biti odvažan (pustolovan, spreman na rizik)
8	Čuvati okoliš (štititi prirodu)
9	Biti utjecajan (imati utjecaja na ljude i događaje)
10	Poštivati roditelje i starije (iskazivati poštovanje)
11	Izabirati vlastite ciljeve (donositi vlastite odluke)
12	Biti zdrav (ne biti bolestan-fizički ili psihički)
13	Biti sposoban (kompetentan, poduzetan, djelotvoran)
14	Prihvaćati svoj život (pomiriti se sa životnim prilikama)
15	Biti iskren (istinit, pošten)
16	Čuvati sliku o sebi i društvu(čuvati vlastiti ugled)
17	Biti poslušan (pokoran, ispunjavati dužnosti)
18	Biti inteligentan (logičan, misaon)
19	Biti uslužan (raditi za dobrobit drugih)
20	Uživati u životu (uživati u hrani, seksu, odmoru i sl.)
21	Biti pobožan (pridržavati se vjere)
22	Biti odgovoran (pouzdan, na koga se može osloniti)
23	Biti znatiželjan (pokazivati zanimanje za sve, istraživati)
24	Biti spreman na praštanje (voljan opraštati drugima)
25	Biti uspješan ostvarivati ciljeve)
26	Biti čist (uredan)

Izvor: Ferić, I.: Provjera postavki Schwartzove teorije univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti, Magistarski znanstveni rad, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2002.

**Instrumentalne vrijednosti** se odnose na vjerovanja ili koncepcije o poželjnim načinima ponašanja koji su ključni za postizanje poželjnih stanja kretanja.

#### 2.2.4.1.2. Snaga ega

**Snaga ega ili osobna mjera snage uvjerenja** je struktura ličnosti koja ulazi u međusobne odnose i stvara ravnotežu između moralno-etičkih težnji i vrijednosti čovjeka. Naš ego organizira svjesne i nesvjesne funkcije i osjećaj povezanosti svih individualnih psihičkih doživljaja, kontrola i adaptacije. To je naše mišljenje, pamćenje, inteligencija, učenje, govor, percepcija, motorika, emocije i osjećaj za realnost i racionalnost.

Ego (Ja) = predstavlja središnja instanca ličnosti, tj. psihičkog aparata osobe. **Ego je vlastiti doživljaj i percepcija „vlastitog ja“, svijest u nama samima o predmetima i realnosti, aktivnostima, jedinstvenosti i kontinuitetu u vremenu.** Organizira svjesne i nesvjesne funkcije, organizira naša iskustva i omogućava adaptaciju na realnost. Ego je osjećaj povezanosti svih individualnih psihičkih doživljaja i kontrola te adaptacija. To je naše mišljenje, pamćenje, inteligencija, učenje, govor, percepcija doživljaja, motorika, emocije,

samoodržanje, osjećaj za realitet, testiranje realiteta (razlikovanje unutarnjeg od vanjskog), sposobnost predviđanja posljedica akcije, objektni odnosi. Razvija se postupno kao rezultat razvoja središnjeg živčanog sustava, kao i stimulacije vanjskog svijeta i stjecanja iskustva. Ego ima potrebu da jasno razlikuje racionalno od fantazmatskog, činjenicu od želje.

Negativni ego kreira negativne kvalitete poput mržnje, osvete, ljubomore, pomanjkanja osobne vrijednosti, lažnog ponosa, depresije, niskog samopoštovanja, kompleksa manje vrijednosti i svih ostalih zala koja nas salijeću. Osobe koje imaju jaku snagu ega otpornije su na vanjske utjecaje pa stoga slijede svoja uvjerenja; drugim riječima, takve osobe će postupati prema onome što misle da je pravo. Suprotno tome, osobe s niskom snagom ega u svom će postupanju biti više pod utjecajem vanjskih varijabli. Od menadžera koji ima jaku snagu ega može se očekivati da pokaže više konzistentnosti između moralne prosudbe i moralne akcije nego menadžer koji ima slabu snagu ega.

### 2.2.4.1.3. Lokus kontrole

**Lokus kontrole** predstavlja dimenziju ličnosti koja se često koristi u istraživanjima radne uspješnosti, organizacijskog ponašanja i upravljanja karijerom. To je *atribut ličnosti koji mjeri stupanj vjerovanja ljudi da su gospodari vlastite sudbine*.

Lokus kontrole je u literaturi primarno tretiran kao motivacijski čimbenik. **Konstrukt Lokusa kontrole** razvijen je u sklopu *Rotterove teorije socijalnog učenja* koja tumači da je vjerojatnost pojavljivanja nekog ponašanja u funkciji očekivanja pojedinca kako će upravo takvo ponašanje dovesti do željenog ishoda.<sup>152</sup> Prema njemu ljudi koji vjeruju u internu kontrolu lakše mijenjaju svoje ponašanje, neovisno o tome je li ponašanje bilo potkrijepljeno pozitivno ili negativno, od ljudi koji vjeruju u eksternu kontrolu.<sup>153</sup> **Ljudi s internim lokusom kontrole vjeruju da kontroliraju svoju vlastitu sudbinu, dok oni s eksternim lokusom vjeruju da je ono što im se događa u životu rezultat sreće ili šanse ili subjektivnih uzroka** (onih koje sami označavamo kao uzročnike određenih pojava). Na primjer, političar koji ne osvoji dovoljan broj glasova da bi ušao u parlament, neuspjeh najčešće opravdava nezrelošću birača, neobjektivnim izvještavanjem medija, i dr.

Prema **Popadiću** postoje tri osnovna značenja koja lokus kontrola može imati:<sup>154</sup>

1. lokus uzročnosti
2. opažena kontrola
3. prihvaćanje odgovornosti.

**Lokus uzročnosti.** Označava vjerovanje u značaj unutrašnjih ili vanjskih čimbenika odnosno, uvjerenost u određen stupanj međuzavisnosti ishoda različitih događaja od unutrašnjih ili vanjskih čimbenika. Ovakvo značenje je vrlo često u definicijama lokusa kontrole. Uzroke onoga što mu se dešava pojedinac može nalaziti u samom sebi ili u vanjskim faktorima, koji mogu biti trenutni ili stalni. Pri utvrđivanju uzroka opća je sklonost ljudi da

---

<sup>152</sup> Rotter, J.: Some problems and misconception related to the construct of internal versus external control of reinforcement, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 1975., 43(1), No. 1., str. 56-67

<sup>153</sup> Marks, I. L.: Deconstructing locus of control: Implications for practitioners, *Journal of Counseling and Development*, 1998., 76, str. 251-264.

<sup>154</sup> Popadić D.: Lokus kontrole i atribucija kao pristupi tumačenja uzroka postignuća, Magistarski rad, Filozofski fakultet, Beograd, 1986.

sebi i svojim stalnim sposobnostima pripisuju uspjehe, a neuspjehe vanjskim, trenutnim čimbenicima. što potvrđuju i brojna istraživanja. **Odell** je ustanovio da *ljudi s vanjskim lokusom kontrole imaju izraženiji konformizam nego oni kod kojih je dominantan interni loku kontrole.*<sup>155</sup> **Opažena kontrola.** U ovom slučaju interni lokus kontrole bi bio uvjerenje u mogućnost postizanja određenog cilja, dok bi eksterni bio uvjerenje o vlastitoj nemoći. **Prihvatanje odgovornosti.** Odnosi se na prihvatanje jednog izdvojenog aspekta složene situacije i preuzimanje određenog stupnja odgovornosti za njega.

#### 2.2.4.2. Strukturna obilježja poduzeća

Dok neka poduzeća potiču etično ponašanje, druga mogu omogućiti neetično ponašanje. **Pet strukturnih varijabli utječe na etički izbor menadžera:**<sup>156</sup>

1. formalna pravila i propisi,
2. ponašanje nadređenih,
3. sustav procjene performansi,
4. nagrade i
5. pritisak posla.

Uvođenjem u poduzeće, pisanih **formalnih propisa i pravila** poput etičkog kodeksa i pravila poslovnoga ponašanja, a kojih se moraju pridržavati svi zaposleni, smanjuje se mogućnost nepoželjnih poslovnih ponašanja i određenih situacija u kojima će se javiti etičke dileme pri donošenju važnih poslovnih odluka, koje otvaraju prostor neetičnom ponašanju.

**Ponašanje nadređenih** često je „zvijezda vodilja“ zaposlenicima sa snažnim utjecajem na njihovo individualno ponašanje. Stoga svaki nadređeni, mora vlastitim primjerom etičkog ponašanja postati motivacija i inspiracija svojim zaposlenicima za ponašanje i poslovanje u skladu s etičkim načelima. Iako se ne mogu propisati najefikasniji načini rukovođenja za sve situacije za sada se za najprihvaćeniji smatra transakcijsko-transformacijski pristup sa sljedećim principima:<sup>157</sup>

- 1) **Kontingentno nagrađivanje:** nagrada (npr. plaća, bonus, povlastica) treba ovisiti o uloženom naporu i postignutoj razini izvedbe.
- 2) **Aktivno nadgledanje iznimki:** menadžer treba aktivno pratiti standardne procedure i djelovati kada se pojave nepravilnosti.
- 3) **Pasivno nadgledanje iznimki:** menadžer treba djelovati nakon što se nepravilnosti pojavile, te koristiti metode kažnjavanja (oduzimanja nagrade).
- 4) **„Laissez-faire“ ili nerukovođenje:** ponekad menadžer (radi razvoja osobne inicijative djelatnika) treba izbjegavati donošenje odluka, nastojati biti smanjeno prisutan i ne pratiti izvedbu rada.
- 5) **Karizma:** menadžer treba pružati viziju i osjećaj misije, ulijevati ponos zajedno s poštovanjem i povjerenjem sljedbenika, povećavati optimizam.

---

<sup>155</sup> O tome detaljnije cf.: Odell M.: Personality correlates of independence and conformity, Unpublished master's thesis, Ohio State university, 1959.

<sup>156</sup> Buble, M.: Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 101.

<sup>157</sup> Bogdanović, M.: Vođenje (leadership) u funkciji menadžmenta, Poslovna analiza i upravljanje, VIII, 4-5, Intus-bit, Zagreb, 2003., str. 3-12.

- 6) *Inspiracija*: povezana je sa sposobnošću menadžera da služi kao model, prenosi visoka očekivanja na sljedbenika, izražava važnost ciljeva na jednostavan način, koristi simbole radi usmjeravanja na rad.
- 7) *Intelektualna stimulacija*: menadžer treba intelektualno stimulirati djelatnike, oslobađati njihovu inteligenciju, racionalnost, brižljivo rješavanje problema, uvid u probleme iz različitih kutova gledanja, imaginaciju i sl.
- 8) *Individualna briga*: menadžer treba posvećivati pažnju svakom djelatniku ponaosob, svakome prilaziti individualno, savjetovati, davati konstantnu povratnu informaciju o radu, uvažavati potrebe djelatnika.

**Sustav procjene performansi** također može imati utjecaj na etički izbor. Primjerice, menadžment poduzeća koje sve svoje poslovne aktivnosti usmjerava isključivo prema profitu, ne birajući sredstva kako će ga i ostvariti, dakle „poduzimajući sve neophodno za zaradu“, stvara okruženje u kojem će i njegovi podređeni bez obzira na vlastite sustave vrijednosti, ispunjavati na neetičan način svoje poslovne zadatke. Uz ovaj je čimbenik usko povezan i čimbenik **nagrada**. Ako se za ostvarenje rezultata daju visoke, primjerice, novčane nagrade, ili suprotno, za neostvarenje, kazne, tada to također može utjecati na to da pojedinci poduzimaju sve neophodno, da bi dobili nagradu ili izbjegli kaznu.

**Pritisak posla** je posljednji no nimalo manje važan čimbenik koji utječe na etični izbor. Često nadređeni vrše veliki pritisak nad svojim zaposlenima u smislu obavljanja zadataka u što kraćim rokovima, a u što većem obujmu, što uvelike utječe na etično/neetično ponašanje.

### 2.2.4.3. Poslovna kultura, klima i procesi rada

**Poduzetnička klima i kultura imaju u žiži svoga zanimanja socijalnu interakciju djelatnika u poslovnim subjektima.** Poslovna kultura proizlazi iz opće kulture. Vuče svoje korijene iz najdubljih temelja čovjekove povijesti, iz njegove društvenosti i njegovog odnosa prema prirodi. **Poslovna kultura** predstavlja *osobnost poduzeća koje je zasnovano na neopipljivim resursima poput ponašanja, sustava vrijednosti, uvjerenja, običaja itd., a kojima određuje kako i zašto ljudi reagiraju u poslovnom okruženju- „kolektivni um poduzeća“*. Poslovna kultura je veoma važan faktor utjecaja na etičko ponašanje menadžera. Tako će „**jaka kultura**“ koja podupire visoke etičke standarde snažno i pozitivno utjecati na etičko ponašanje menadžera. Nasuprot tome, „**slaba kultura**“ će utjecati više na to da se menadžeri oslanjaju na supkulturne norme kao vodiče vlastita ponašanja.

**Temeljni su elementi poslovne kulture** sadržaj, socijalni karakter, efekti nastanka, stabilnost i održavanje te jedinstvenost i specifičnost.<sup>158</sup>

**1. Sadržaj.** Da bi se poslovna kultura definirala, nužno je odrediti što čini njezin sadržaj; zato sve definicije poslovne kulture polaze od identifikacije njezina sadržaja. Između njih, međutim, postoje značajne razlike. Brojni su pojmovi i termini koji se u raznim definicijama navode kao sadržaj poslovne kulture. *Prvo*, kao sadržaj poslovne kulture navode se značenja koja stvarima, događajima ili dojavama pridaju djelatnici i drugi dionici poslovnih subjekata. Riječ je o značenjima koja su nastala u procesu međusobne interakcije dionika poslovnih subjekata i zajednička su za sve ili za većinu njih. *Drugo*, kao sadržaj poslovne kulture

<sup>158</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Op.cit., str. 145 - 148.

definiraju se različiti kognitivni elementi kao što su vjerovanja, vrijednosti, pretpostavke i norme ponašanja. *Treći element* koji se uključuje u sadržaj poslovne kulture jest obrazac ili ustaljeno ponašanje djelatnika poslovnih subjekata. *Četvrto*, kao sadržaj poslovne kulture spominju se i simboli koji odražavaju određena značenja i norme ponašanja.

**2. Socijalni karakter.** Važna karakteristika kulture jest da je to socijalna kategorija, u smislu da postoji samo u okvirima socijalnih grupa kao što su poslovni sustavi, socijalni slojevi, profesije, nacije i sl. Tako je i poslovna kultura kategorija koja postoji samo na razini poslovnih subjekata kao socijalnog sustava, a ne na individualnoj razini. Značenja, vrijednosti, vjerovanja, obrasci ponašanja ili simboli, da bi mogli činiti poslovnu kulturu, moraju biti zajednički za sve ili bar za većinu dionika poslovnih subjekata. Kultura nije samo psihološki fenomen, vezan za pojedinca. Kultura je prije svega sociološka kategorija, vezana za kolektiv.

**3. Efekti nastanka.** Vrlo često se poslovna kultura definira preko svojih utjecaja na procese rada i njihove izvršitelje. Obično se kaže da poslovna kultura usmjerava ili čak određuje radne procese i ponašanje ljudi. Poslovna kultura dovodi do toga da svi djelatnici i poslovni subjekti približno jednako interpretiraju i razumiju pojave u svijetu i oko sebe. S druge strane, poslovna kultura kreira skup pravila i uputa koji usmjeravaju svakodnevno ponašanje i aktivnosti ljudi. Poslovna kultura nastaje kroz zajedničko iskustvo dionika koje oni stječu rješavanjem svakodnevnih problema. Zbog toga je za formiranje poslovne kulture potrebno određeno vrijeme u kojem bi se iskustvo stjecalo. Do zajedničkih značenja stvari i pojava, kao i zajedničkih vjerovanja, vrijednosti i normi ponašanja, članovi poslovnih subjekata mogu doći jedino međusobnim interakcijama i komuniciranjem tijekom rada u poslovnom subjektu.

**4. Stabilnost i održavanje.** Nerijetko se kao komponenta definiranja poslovne kulture pojavljuje i njezina stabilnost i održavanje u dužemu vremenskom razdoblju. Poslovna kultura ima tendenciju obnavljanja i to prenošenjem na nove dionike poslovnoga subjekta. Proces učenja kulturnih vrijednosti od novih dionika u tvrtki naziva se socijalizacija.

**5. Jedinstvenost i specifičnost.** Jedna od karakteristika poslovne kulture jest i ta što je vrlo specifična i jedinstvena za svaki poslovni subjekt. Kao što ne postoje dvije potpuno iste osobe, nema ni dvije iste poslovne kulture. Uzrok je tome činjenica da poslovna kultura nastaje iz zajedničkog iskustva dionika svakoga poslovnoga subjekta, koje se stječe tijekom dužeg vremena.

Najčešća je podjela poslovne kulture na kognitivnu i simboličku komponentu. U tablici 10 prikazani su kognitivni i simbolički elementi poslovne kulture.

**Tablica 10:** Elementi poslovne kulture

KOGNITIVNI ELEMENTI	SIMBOLIČKI ELEMENTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vizija i misija</li> <li>• simboli</li> <li>• stavovi</li> <li>• vjerovanja</li> <li>• uvjeti rada</li> <li>• poslovna etika</li> <li>• zajednička očekivanja</li> <li>• osjećanja</li> <li>• identitet</li> <li>• ideologija</li> <li>• norme vrijednosti</li> <li>• neformalna pravila</li> <li>• ugled poslovnoga subjekta</li> <li>• način mišljenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tradicija</li> <li>• način komunikacije</li> <li>• modeli ponašanja</li> <li>• ceremonije</li> <li>• anegdote</li> <li>• način obavljanja poslova</li> <li>• navike</li> <li>• povijest</li> <li>• govor i jezik</li> <li>• interijer</li> <li>• infrastruktura</li> <li>• participativni odnosi</li> <li>• rituali i običaji u poslovnom subjektu</li> <li>• priče i legende</li> </ul>

Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 149.

**Poslovna kultura vrlo je značajan čimbenik u donošenju strateških odluka.** Donošenje poslovnih odluka u poslovnom subjektu, pa i onih strateških, nalazi se pod utjecajem polaznih pretpostavki i vjerovanja koje donositelji odluka imaju. Pri izboru strateških pravaca razvoja te izbora konkurentne strategije ili pri donošenju drugih važnih odluka – donosioci uvijek polaze od nekih premisa, pretpostavki ili vrijednosti. Hoće li strateške odluke biti ispravne ili ne, u najvećoj mjeri ovisi o polaznim pretpostavkama koje nameće poslovna kultura.

**Poslovna kultura značajna je za poslovanje poslovnih subjekata kao determinanta njihove sposobnosti da se prilagode okruženju.** Vrlo je česta pretpostavka kako su kompanije uspješne zato što imaju kulturu koja ističe fleksibilnost i otvorenost prema zbivanjima na tržištu. Uspješne kompanije imaju sustav vrijednosti i vjerovanja koji u prvi plan stavlja potrebu stalnog prilagođavanja promjenama u okruženju.

**Poslovna kultura predstavlja proces koordinacije rada u poslovnom subjektu.** Normirana i propisana jedinstvena poslovna kultura bitno olakšava i ubrzava proces koordinacije rada svih dionika u poslovnom subjektu. Jedinstvena i snažna kultura podrazumijeva da postoji konzistentan, stabilan i homogen sustav pretpostavki i vjerovanja, kojih se u svakodnevnom radu i ponašanju u poslovnom subjektu pridržava većina zaposlenih. U takvim uvjetima nije teško uspostaviti efikasnu koordinaciju zaposlenih.

**Poslovna kultura može biti vrlo efikasan mehanizam kontrole ponašanja djelatnika.** Kontrola se ostvaruje nametanjem djelatnicima određenih kulturnih vrijednosti, vjerovanja i normi ponašanja. Kada većina zaposlenih prihvati ove vrijednosti i norme kao svoja osobna pravila mišljenja, kontrola njihova ponašanja bit će vrlo jednostavna.

**Pomoću zajedničkih standarda poslovne kulture moguće je postići ne samo kontrolu ponašanja već i mišljenja te osjećaja zaposlenih.** Nametanjem određenih kulturnih vrijednosti, ljudi se usmjeravaju da misle i osjećaju na određen način, a da to čak i ne primjećuju. To eliminira mogućnost nezadovoljstva i pobune protiv takva ograničavanja njihove slobode. Zajednički standardi i pravila ilustrativno pokazuju djelatnicima poslovnoga subjekta kako se u pojedinim situacijama treba ponašati, što se od njih očekuje, a što ne. Pravila vrijede za sve jednako i jasno pokazuju što slijedi ako se od njih odstupa.

**Poslovna kultura značajno smanjuje konflikte u poslovnom subjektu.** Jedan od vrlo čestih uzroka konflikata u poslovnim subjektima jesu različiti i nekompatibilni referentni okviri od kojih ljudi polaze u razumijevanju svijeta oko sebe. Kada dvije ili više osoba, koje imaju sasvim različite pretpostavke, vrijednosti i vjerovanja o svijetu, dođu u situaciju da zajedno rade ili donose odluke, moguć je konflikt između njih.

**Poslovna kultura izvrstan je skup motiva.** Snažna kultura potiče poistovjećivanje dionika poslovnoga subjekta

s njome. Time ljudi dobivaju mogućnost zadovoljenja svojih potreba za pripadanjem. Zaposleni u poslovnom subjektu nisu motivirani samo plaćom – oni uz materijalne potrebe, žele zadovoljiti i svoje potrebe za pripadanjem. Jedna od najznačajnijih potreba koju ljudi zadovoljavaju u poslovnim subjektima jest potreba pripadanja određenoj socijalnoj grupi.

**Poslovna klima** način je na koji djelatnici kao pojedinci percipiraju poslovni subjekt i njegov utjecaj na ostvarivanje osobnih vrijednosti.<sup>159</sup> Polazi od osobnih vrijednosti pojedinca i predstavlja percepciju zaposlenih u poslovnom subjektu o karakteristikama svoje radne okoline. Svaki član poslovnoga subjekta procjenjuje kako određene karakteristike utječu na ostvarivanje vrijednosti do kojih on osobno drži. Zato je poslovna klima rezultat interakcija osobnih vrijednosti zaposlenih i njihovih percepcija atributa poslovnoga subjekta koji povoljno ili nepovoljno utječu na ostvarivanje tih vrijednosti.<sup>160</sup> Klima se često poistovjećuje s kulturom, iako je riječ o dvama različitim konceptima.<sup>161</sup> Poslovna klima ima puno sličnosti, ali i puno razlika u odnosu na poslovnu kulturu. Povezuje ih predmet njihova interesiranja, odnosno socijalni kontekst poslovnih subjekata.

U ovom dijelu disertacije žele se i razjasniti pojmovi etička kultura i klima te naglasiti da iako se često koriste kao sinonimi, nemaju isto značenje.

Etička kultura je sastavni dio poslovne kulture poduzeća. **Etička kultura** predstavlja *normativni konstrukt zajedničkih percepcija djelatnika o politikama, procedurama i moralnim vrijednostima poduzeća koji direktno utječu na etičku dimenziju donošenja poslovnih odluka, provođenja aktivnosti i ponašanja u kolektivu nekog poslovnoga sustava*. Etička kultura bit će jača kada zaposleni vide da se kolege na radnom mjestu pridržavaju etičkih načela i kodeksa ponašanja.

Za razliku od etičke kulture, **etička klima** predstavlja *način je na koji djelatnici kao pojedinci percipiraju etičku kulturu poslovnoga subjekta i na koji način shvaćaju da etička kultura može ostvariti njihove osobne moralne vrijednosti*. Sastavni je dio poslovne klime.

U svijetu, najpoznatiju tipologiju etičke klime, razvili su autori **Victor i Cullen** 1987. godine., a dokazali su da su različite vrste etičke klime povezane s različitim tipovima etičkog ponašanja koje predstavlja signifikantan faktor u oblikovanju etičke kulture poduzeća.<sup>162</sup>

**Tipovi/dimenzije etičke klime prema Victoru i Cullenu** su:<sup>163</sup>

1. **Brižljiva.** Ljudi brinu za dobrobit drugoga i briga zaposlenika je na prvom mjestu. Prilikom donošenja poslovnih odluka postavlja se glavno pitanje: donosi li ta odluka dobro za radni kolektiv u cjelini? Timski rad je izuzetno važan i postoji snažna odgovornost prema društvu u cjelini.

---

<sup>159</sup> O tome detaljnije cf.: James, L. R., James, L. A., Ash, D. K.: The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values in Schneider Organizational Climate and Culture, Jossey Bass, San Francisco, 1990.

<sup>160</sup> O tome detaljnije cf.: M. A. Hogg, G. M. Vaughan.: Social Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.

<sup>161</sup> Rentsch, J. R.: Climate and Culture: interaction and qualitative differences in organizational, Journal of Applied Psychology, sv.75, br. 6., 1990., str. 668.- 681., dostupno sa: [www.psycnet.apa.org](http://www.psycnet.apa.org) (12.6.2011.)

<sup>162</sup> Cullen, J. B., B, Victor., Stephens, C.: An Ethical Weather Report: Assessing the Organizational Dynamics, 1989., str. 50-62.

<sup>163</sup> Wimbush, J. C., Shepard, J. M., Markham, E. S.: An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behaviour from Multiple Levels of Analysis, Journal of Business Ethics 16, 1997., str. 1710.



2. **Zakonska.** Zaposlenici slijede legalne standarde te se svatko mora pridržavati pravila, procedura i etičkog kodeksa ponašanja. Kažnjava se nelegalno poslovno odlučivanje i ponašanje mimo pravila, normi i kodeksa.
3. **Uslužna.** Poslovne odluke se donose, a poslovna politika i strategije provode u skladu sa zahtjevima i očekivanjima kupaca. Uvijek se čini ono što je najbolje za kupca, a od zaposlenika se očekuje efikasnost.
4. **Neovisna.** Ljudi se vode principima osobnog sustava vrijednosti i shvaćanja dobra i zla te svojom osobnom etikom utječu na donošenje poslovnih odluka.
5. **Instrumentalna.** Od zaposlenika se očekuje da učini sve za poduzeće. Jedino što je važno je interes poduzeća. Nema mjesta osobnoj etici i moralu, poslovne odluke se baziraju isključivo na profitu.

Sa pragmatičnog stajališta, **poslovni procesi** (eng. business processes) opisuju način na koji se nešto u organizaciji radi. Međutim, jedinstvena definicija poslovnog procesa ne postoji i ovisi o kontekstu u kojem se koristi. Prema Harringtonu (1991.), Martinu (1994.) i Davenportu (1993.) poslovni proces je niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istovremeno ostvarivanje neke vrijednosti.<sup>164</sup> Upravljanjem poslovnim procesima postižu se: viša kvaliteta, kraće vrijeme, niži troškovi, poboljšavanje, smanjen rizik poslovanja. Danas je sam koncept upravljanja poslovnim procesima sastavni dio svake organizacije koja želi postati i ostati konkurentna.

### 2.2.5. Međuzavisnost poslovne etike i poslovne uspješnosti

Pitanja poslovne etike su postala sveprisutna, nezamjenjiv dio poslovne prakse i uvjet uspješnog poslovanja, a time i poluga koja pomaže i usmjerava razvoj gospodarstva. Poduzeća se osnivaju sa svrhom proizvodnje proizvoda i usluga kako bi efikasno zadovoljila potrebe stanovništva. Poduzeća pri osnivanju osnovne svrhe i ciljeva razvijaju mrežu odnosa s društvom kao cjelinom, institucijama i pojedincima. Poslovna etika sjedinjuje osobnu i zakonsku etiku a bavi se etičkim refleksijama na makro, mezo i mikro razini. **Na makrorazini poslovna se etika promatra s motrišta društva kao cjeline a bavi se pitanjima etičkoga utemeljenja okvirnih uvjeta gospodarenja, koji imaju osigurati fer odnose u gospodarstvu, odnosno poštivanje „pravila igre“ koja u načelu moraju biti jednaka za sve sudionike i svim sudionicima osigurati iste izgleda za uspjeh, koji ovisi prije svega o sposobnosti pojedinih sudionika.** Moralnost zahtijeva fer odnos, kako nitko ne bi uzeo pravo da bude iznimka od pravila ili da sebi prigrabi prednosti koje se ne mogu na isti način priznati svim konkurentima. **Na mezorazini najznačajnija su etička pitanja koja se odnose na internu i eksternu odgovornost organizacija.** Organizacije su interno odgovorne zaposlenicima, a eksterno različitim intermedijatorima, kao što su dioničari, sindikati, udruženja poslodavaca, potrošača, kao i javnost u cijelosti, itd. Predmet etike na toj razini jesu vrijednosni sudovi i etička praksa poduzeća u odnosu na ostale sudionike. **Na mikrorazini postavlja se pitanje pojedinačnih postupaka i odnosa s motrišta poduzetničkih aktivnosti.** Pri tome se ne postavlja samo etičko pitanje upravljačkih odluka, nego i postupaka i odnosa svakoga pojedinca. Etika

<sup>164</sup>Vukšić, B. V., Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004. str. 9

na toj razini istražuje vrijednosne stavove zaposlenika i daje prijedloge za etički racionalno ponašanje zaposlenika. Ono što treba potaknuti poslodavce i menadžere da se posvete poslovnoj etici jest činjenica da neetične radnje stoje poduzeća ogromne iznose novaca i spoznaja da se poslovnom etikom može upravljati i tako bitno i izravno utjecati na ugled poduzeća u javnosti, povećanje zadovoljstva djelatnika na poslu i njihove privrženosti poduzeću što povećava njihovu produktivnost, ali i uspješnost poslovanja. U nastavku se stoga razmatra vezi poslovne etike s profitabilnošću i odanosti zaposlenika poduzeću.

### 2.2.5.1. Poslovna etika i profitabilnost

Spoznaja o važnosti poslovne etike, pitanjima etike poduzetništva, osobnog ethosa menadžera i njihove odgovornosti za ethos poduzeća može se reći vezuje se i raste posebice od srpnja 1996. g. kada je održan i „**Prvi svjetski kongres poslovanja, ekonomije i etike**“ (eng. *The first World Congress of Business, Economics and Ethics*) u Tokiju.

„*Treba li se poslovan čovjek uopće brinuti oko toga da li je poslovanje moralno uz to što se brine za dugoročni profit ili je ono nešto nevažno što je dospjelo u njegov poslovni život iz njegova privatnog života?*, *Uvećava li moralnost poslovanja profit poslovanja?*, *Smanjuje li nemoralnost poslovanja profit poslovanja?*“ ključna su pitanja poslovanja. A zašto? Ukoliko naše poslovanje nanosi nepopravljivu štetu djelatnicima, kupcima, okolišu, lokalnoj zajednici i sl., a istovremeno donosi profit, onda je itekako očito koliko su ova pitanja važna. U kakvoj su svezi i ako jesu uopće moralnost poslovanja i samo poslovanje koje profit donosi?, pri čemu na moralno poslovanje podrazumijeva moralno ispravno poslovanje, a dobro poslovanje podrazumijeva uspješno poslovanje, tj. ono koje donosi profit. Naime, ***želi se ukazati da zbog toga što netko posluje dobro ne znači nužno da čini nešto nemoralno ili da jer netko posluje loše čini nešto moralno.*** Ako bismo ovako promatrali ovaj odnos značilo bi da su svi uspješni poslovi nužno nemoralni ili da je cijeli ekonomski sustav nužno nemoralan, a to je pogrešno s obzirom da smo svjedoci da postoje vrlo uspješna poduzeća i uspješna poslovanja moralno ispravna. **Kada postoji sklad između moralnog djelovanja i poslovanja vrijedi pravilo; moralno ispravno djelovanje pozitivno utječe na uspješnost poslovanja, tj. moralno neispravno djelovanje smanjuje uspješnost poslovanja.**<sup>165</sup>

**Krkač** detaljno razmatra i propitkuje relevantne odnose moralnosti poslovanja i potvrđuje tezu da je nedvojbeno točno kako **moralno poslovno djelovanje pospješuje poslovanje ukoliko su moralne i poslovne odluke u skladu, tj. ukoliko je moralno ispravna odluka i djelovanje u skladu s poslovno najisplativijom odlukom i djelovanjem, a da ukoliko postoji nesklad da je i u tom slučaju moralno poslovno djelovanje dugoročno isplativije od nemoralnoga poslovnoga djelovanja.**<sup>166</sup>

**Milton Friedman** je tvrdio da je *cilj poslovanja profit.*<sup>167</sup> Mnogi zapravo smatraju da je uvođenje etike u gospodarstvo luksuz. Temeljni argument za takve stavove je da poduzeća trebaju osigurati što veći profit, inače će biti istisnute iz tržišnog natjecanja, odnosno biti u

---

<sup>165</sup> Pava, M. L., Krausz, J.: The association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost, *Journal of Business Ethics*, 15 (3), 1996., str. 321 - 258.; Roman, M. R., Hayibor, S., Agle, B. R.: The Relationship Between Social and Financial Performance, *Business & Society*, 38 (1), 1999., str. 109 - 125.

<sup>166</sup> Krkač, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, *Op.cit.*, str. 232 - 238.

<sup>167</sup> Milton, F.: *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962., str. 133.

kategoriji rubnih proizvođača, tj. ekonomski slabijih. **Friedman** je smatrao da poduzeća osim ekonomske odgovornosti za svoje preživljavanje na tržištu nemaju nikakve druge etičke zadaće. Ako netko radi u poslu, navodio je primjer, (npr. proizvodnja duhanskih proizvoda) koji smatra neetičnim, može ga jednostavno napustiti i raditi nešto drugo. Socijalne reforme, blagostanje i slično, isticao je, nisu briga poslovnoga svijeta, već vlada. Iz takvog shvaćanja proizlazi da moralni zahtjevi prema tvrtkama dolaze isključivo sa tržišta. Osnovno obilježje Miltonovog pristupa poslovnoj etici je odvojeno promatranje poduzeća kao nosioca stvaranja profita u odnosu na društvo i društvene potrebe. Posvećenost samointeresu, ili (eng. "enlightenment to self-interest"), kao jedinom mogućem modusu uspjeha stvaranja profita podrazumijevalo je i način tretiranja problema društva kao problema koje treba rješavati neko drugi, i da to nije odgovornost niti interes poduzeća. **Protivnici integriranja etičkih pitanja u gospodarstvo svoje argumente na sljedećim činjenicama:**

- Poduzeće je primarno ekonomska institucija.
- Etika u gospodarstvu stvara određene troškove društvenog angažiranja tvrtke.
- Etika može ugroziti marginalne – granične proizvođače i tako poremetiti ravnotežu konkurencije.
- Briga za društvo nije obveza gospodarstva, već pojedinca.

Međutim s njima se zasigurno ne bi složio Aristotel i Adam Smith. **Aristotel** je tako smatrao da su *etika, ekonomija i etično poslovanje kompatibilni aspekti istog kontinuuma i da je čovjek etičan da bi bio ekonomičan, a ekonomičan da bi bio etičan.*, a **Adam Smith** da *svaki autentični poslovni ili gospodarski potez je onaj koji je u funkciji realiziranja poslovnih interesa subjekta i poslovnoga sustava istodobno u skladu s prirodom i nevidljivim mehanizmom, a poslovati u skladu s prirodom znači poslovati racionalno, ekonomično i uz minimalnu entropiju i ekološki trošak što znači poslovati etično.*

**U kontekstu disertacije, zastupa se mišljenje da bi svi poslovni ljudi trebali vezati pojam etike i ekonomije, i da poslovanje nije samo stvar profita već prije svega stvaranja vrijednosti, a da etička načela u poslovanju moraju osigurati pravedno, savjesno, odlučno i pošteno djelovanje menadžera koja će osnaživati samopoštovanje i osjećaj vrijednosti kod zaposlenika, koja će povećati kvalitetu proizvoda i usluga i utjecati u određenoj mjeri na ostvarivanje brige poduzeća za okoliš te time dugoročno ostvarivati vrijednosti vlasnicima ali i društvenoj zajednici u cjelini.**

Treba istaknuti da su i svi *zahtjevi iz Europske unije* usmjereni su na etiku, zato će, primjerice, neka institucija ili organizacija koja je u svoje poslovanje ugradila poslovnu etiku brže dobiti zajam, po nižoj kamatnoj stopi i uz manje komplikacija. Poslovnu etičnost svojim članicama diktira i *Svjetska trgovinska organizacija* i ističe kako tvrtka koja kotira primjerice na Londonskoj burzi u strukturi, statutu i poslovniku mora imati etički kodeks zaposlenika koji se time profesionalno bavi.

**Poslovna etika rukovodi odnosima i djelatnostima kojima se ostvaruju dugoročne vrijednosti. Relevantna ekonomska istraživanja ukazuju da se primjenom poslovne etike povećava produktivnost, učinkovitost, proizvodnost, ali i da se postiže dugotrajnost.**<sup>168</sup> Zato, ako ne iz filantropije, onda zbog računice, najuspješnije organizacije i kompanije imaju posebne odjele i mehanizme provjeravanja i implementiranja etike u poslovanju, kadrove koji se time bave i slično. Ne postoje primjeri da je ispravna primjena etike u praksi štetila nekoj

---

<sup>168</sup> Bebek, B.: Etika donosi profit i lojalnost zaposlenika, Poslovni tjednik, 22.05.2006., dostupno sa: [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) (17.03.2013.)

organizaciji. Etika daje objektivnu komparativnu prednost, bitan je čimbenik konkurentnosti, „dobar posao“ i u svakom slučaju se isplati o čemu svjedoče brojni primjeri. **Poslovno etičan menadžer istodobno je etičan u više dimenzija: u srcu, duši i materijalnom smislu, bez da ikoga oštećuje. To je cjelovit čovjek koji poštuje društvo u svim aspektima, socijalno cjelovit i ne ugađa samo jednoj klasi, rasi ili profesiji. Ne može se, primjerice, svesti na korektnost prema intelektualcima, građanima, zdravima, a ne prema prirodi, socijalno osjetljivim skupinama i sl. Etički čovjek je složen čovjek koji višedimenzionalno razumije sebe i druge. Ono što daje lijevom, ne uzima desnom rukom**”.<sup>169</sup>

Svjedoci smo da je puno poslovnih ljudi i menadžera danas vođena željom za uspjehom. Često neobuzdanim vlastitim interesima destruktivni su sami prema sebi i drugima tijekom nastojanja ostvarivanja financijske dobiti. Financijska kriza je posljedica nepoštivanja etičkih vrijednosti, poštenja i odgovornosti u gospodarskom poslovanju, a slom svjetskih burza posljedica je nepoštivanja etičkih pravila u poslovanju pa će zbog neopravdanih rizika, posljedice snositi ne samo oni koji su za to krivi nego i potpuno nevini ljudi, te društveno slabi slojevi.<sup>170</sup> **Biskup Anton Stres** je rekao da su se sada proročanskim pokazale riječi Ivana Pavla II. koji je još 1991. rekao da tržišno gospodarstvo ne može biti prepušteno samoregulaciji, nego da tržište treba regulirati, usmjeravati i planirati.

Ono na što se želi ukazati jest da više no ikad, postoji potreba za menadžerima kojima u glavi nije samo profit i dioničke vrijednosti i koji u gruboj stvarnosti poslovne svakodnevnice pokušavaju živjeti visoki ethos i da je to jedino moralno ispravno. Suočeni s neizvjesnošću i financijskom krizom u poslovnom okruženju izazvanom nizom faktora od prelaska na nove tehnologije i industrije, nove proizvode i usluge, trendove, ponudu i potražnju, modu, svjetonazore, prijevare, obmane, koruptivna ponašanja itd.. u fokusu svih tih naslova je ljudski faktor putem odlučivanja i procesa donošenja odluka. Sve više i više se stoga upravo poslovna etika nameće kao nužna potreba i imperativ u opstanku i razvoju poduzeća i društva u cjelini i potreba izlaska iz starih paradigmi i klišeja ponašanja.

**Poslovna etika je nužna za stvaranje vrijednosti pored ekonomske odgovornosti i pravila „ostvaruj zaradu!“**

### 2.2.5.2. Poslovna etika i odanost zaposlenika poduzeću

Čovjek danas zauzima središnje mjesto u koncepciji upravljanja ljudskim potencijalima a nova filozofija menadžmenta zahtjeva od zaposlenika kvalitetnog i sposobnog djelatnika koji će ostvarivati ciljeve poduzeća istodobno razumijevajući pritom zaposlenikove potrebe, i očekivanja. Samo zadovoljan i motiviran djelatnik povećati će svoju produktivnost i puno više se posvetiti ciljevima poduzeća, a upravo na taj način pokazati će poduzeću i svoju odanost. **Odanost zaposlenika poduzeću** može se definirati kao **zalaganje zaposlenika za uspjeh poduzeća jer osobno vjeruje da je rad u istoimenom poduzeću njegov najbolji izbor**. Zaposlenici odani svom poduzeću uvijek će biti njihova „najbolja reklama“. O odnosu poslovne etičnosti i odanosti zaposlenika poduzeću zanimljivo je dati primjer kompanije Coca

---

<sup>169</sup> Ibidem

<sup>170</sup> Slovenki biskupi: Nepoštivanje etike uzrok je financijske krize, 24.10.2008., dostupno sa: [www.dalje.com](http://www.dalje.com) (17.03.2013.)

Cola u kojoj 70% zaposlenih je privrženo poduzeću jer je zadovoljno etičkom kulturom i klimom.<sup>171</sup>

Neki od **najčešćih čimbenika koji određuju razinu odanosti** zaposlenika su zadovoljstvo na poslu, uvažavanje, izazovni posao, odgovornost, zdrava konkurencija, kvalitetan timski rad no sve se više u prvi red čimbenika stavlja poslovna etičnost poduzeća.

Godine 2009., **Centar za etiku** u New Yorku provelo je **iznimno značajno istraživanje** koje je *istražilo odnose između poslovne etike poduzeća i odanosti zaposlenika poduzeću*, a ispitivalo se: *da li etička kultura igra ulogu u osnovnom angažmanu zaposlenika?*, *da li privrženost menadžmenta etici utječe na privrženost zaposlenika poduzeću?*, *da li nedolična/neetična ponašanja demotiviraju zaposlenike?* i *da li zaposleni reagiraju na nedolično/neetično ponašanje?*<sup>172</sup>

Rezultati istraživanja ukazuju na sljedeće:

- Pozitivna percepcija etičke kulture poduzeća usko je povezana sa visokom razinom angažmana i odanosti zaposlenika poduzeću.
- Odanost kultura predstavlja kulturu gdje se etičkim standardima daje prvenstvo i koji se promoviraju od strane menadžmenta u kontekstu provođenja pravila, procedura, donošenja odluka i procesa rada.
- 61% zaposlenika koji su svjedočili neetičnom ponašanju su pokazali visok stupanj odanosti poduzeću.
- Zaposleni odani poduzeću će puno prije prijaviti neetično ponašanje čime smanjuju etički rizik poduzeća.
- 67% zaposlenika prijavljuje neetično ponašanje.
- Aktivnosti i odluke menadžmenta koje ugrožavaju etičke standarde kompanije ugrožavaju angažman zaposlenika.

### **2.3. Društveno odgovorno poslovanje**

Poslovna etika je „duša“ društveno-odgovornoga ponašanja poslovnih subjekata, no ne samo u formi usvojenih pravilnika i etičkih kodeksa već stvarnog odraza reverzibilne sinergije i komunikacije s unutarnjim i vanjskim okruženjem. Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja „početak i kraj“ održivog poslovanja koje u komunikaciji s javnošću stvara onaj potrebni uteg za sve interesne skupine da ulože svoj kapital upravo u kompaniju za koju u dobroj nadi i vjeri vjeruju da vodi računa o zaštiti uloženi vrijednosti. Suvremena obveza poduzeća i njihovih menadžera je da poduzimaju sve mjere i instrumente u svom poslovanju kojima će dati doprinos društvu s jedne strane, ali i ostvariti poslovne interese s druge strane, što mogu postići jedino na način da psoluju kao otvoreni sustavi, s otvorenim primanjem informacija iz društva i otvorenim pružanjem informacijama u svoju poslovnu i društvenu okolinu. Zašto je to tako? Poduzeća imaju „odgovornost“ da se uključe u određene društvene probleme koji se često nalaze i izvan njihova uobičajenog područja djelovanja. U ovom dijelu disertacije razmatraju se sljedeće teme: 1) *Koncept društveno-odgovornoga poslovanja*, 2) *Načela i dionici društveno-odgovornoga poslovanja* i 3) *Uspostava svjetskoga etičkoga i društveno-odgovornoga poretka*.

<sup>171</sup> Dostupno sa: [www.coca-colahellenic.hr](http://www.coca-colahellenic.hr) (15.03.2013.)

<sup>172</sup> Call, M., McGinty, K.: A Pillar of good business, Ethics resource center, New York, 2009., str. 1-7.

### 2.3.1. Koncept društveno-odgovornoga poslovanja

*Čovjek je čovjek samo u zajednici s drugim ljudima i njegova se ljudska priroda ostvaruje jedino u društvu (polisu),* naglašavali su **Platon i Aristotel**. Nadovezujući se na njihovo shvaćanje čovjekove usmjerenosti ka drugim ljudima i njihove povezanosti s njima, i svako poduzeće čija svrha postojanja i realizacija ciljeva zavise od mnogih pojedinaca u lancu stvaranja dodanih vrijednosti, mora stoga poslovati odgovorno prema društvenoj zajednici. Iako relativno nov pojam u poslovnom riječniku, s obzirom da nastaje krajem 50-ih godina 20. stoljeća, primjena društvena odgovornosti datira još od samih početaka etičkih promišljanja, i nedvojbeno se nameće kao moralna potreba. Predstavlja odnos nekog poduzeća, sustava, menadžmenta ali i svih njegovih djelatnika prema poslovnom okruženju. Temelji se na obvezi vođenja takve poslovne politike koja će doprinjeti dobrobiti društvene zajednice u cjelini.

**Društveno-odgovorno poduzeće** nastoji *uspostaviti ravnotežu interesa poduzeća s jedne strane te interesa društva s druge strane vodeći se temeljnim etičkim principima te poduzimajući samo one poslovne aktivnosti koje će zaštititi i poboljšati društvo izlazeći tako iz okvira prostog služenja samo direktnim ekonomskim interesima koji u svojoj konačnici za zadatak imaju ostaviti samo jedan cilj, a to je ostvariti profit pod svaku cijenu.* Društveno odgovorno poslovanje predstavlja koncept koji *u svojoj osnovi integrira brigu poduzeća za okoliš i društvo,* stoga i sve poslovne aktivnosti trebaju biti poduzete u interakciji sa svim zainteresiranim stranama, kako bi se minimizirale eventualne nepovoljne posljedice odluka menadžmenta ili utjecaji donošenja krive poslovne odluke s negativnim učinkom na pojedince, poduzeće i društvo u cjelini.

Prve naznake DOP-a mogu se pripisati posljedici rapidnog razvoja i sve većeg utjecaja velikih korporacija u društvu početkom 20-og stoljeća čija je dominacija tada u javnosti pobudila interes za posljedice poslovanja koje te moćne kompanije imaju na društvo u visokoindustrijaliziranim zemljama. U to vrijeme, za usmjerenje ka promišljanju o društveno odgovornom poslovanju, pomogle su, zapravo odigrale ključnu ulogu, dvije knjige, koje naglašavaju odmicanje od klasičnog koncepta poslovanja usmjerenog samo ka povećanju profita. To su knjige: *The History of Standard Oil Company* autorice **Ide Minerne Tarbell** iz 1904. godine i knjiga *The Jungle*, autora **Uptuna Sinclair** iz 1906. godine. No čak i u vrijeme velike ekonomske depresije na početku 20. st. uvelike se još uvijek zanemarivao društveni, socijalni, ekonomski i etički karakter poslovanja poduzeća, sve do kraja Drugog svjetskog rata, kada je koncept DOP-a započeo saživljavati u uvjetima procvata ekonomija kapitalističkih zemalja, zahvaljujući pojedinačnim inicijativama poduzeća. Krajem 50-ih godina 20. st. i u godinama koje su uslijedile, prepoznaje se uloga i značaj odgovorne prakse u poduzećima na društvo i nastaje širi pokret koji je prepoznat kao korporativna društvena odgovornost (eng. *Corporate social responsibility-CRS*) te od tada shvaćanje poslovanja poduzeća i njegovog utjecaja na društvenu zajednicu poprima potpuno jednu novu dimenziju koja integrira brigu o okolišu, čovjeku, etici, društvu i čovjeku u cjelini.

Iako postoji čitav niz definicija društveno-odgovornoga poslovanja (u daljnjem tekstu DOP) izvedenih iz pojedinačnih promišljanja znanstvenika, stručnjaka i raznih institucija koje se bave pitanjima društveno odgovornog poslovanja, ne može se ustvrditi da postoji jedinstvena definicija ovog pojma. U obzir nedvojbeno treba uzeti i činjenicu da u znanstvenoj i stručnoj literaturi pojam društveno odgovornog poslovanja poprima različite nazive u različitim

zemljama poput: *korporativnog održivog razvoja, korporativne održivosti, socijalne odgovornosti, etičnog poslovanja* i slično.

Jedan od najistaknutijih američkih ekonomista, **Milton Friedman** *smatra da je neetično tražiti od menadžera da postiču društveno odgovorne ciljeve jer ih se prisiljava da troše novac pojedinaca na druge pojedince te da istovremena odgovornost ostvarivanaj dobiti prema vlasnicima tvrtke te unaprijeđenje društvenog blagostanja prema društvu može dovesti do sukoba interesa što bi moglo uzrokovati propast poslovanja.*

Neovisno o ovakvom jednom razmišljanju u svjetlu etosa, svi bi se trebali ponašati u skladu s etičkim principima i obavljati radnje u skladu sa zakonom. Svakako da neprocijenjivo važnu ulogu u društvenoj odgovornosti poduzeća imaju nacionalne Vlade zemalja koje moraju zakonskom regulacijom stvarati povoljno okruženje za društveno odgovorno poslovanje utemeljeno na socijalnoj odgovornosti poduzeća prema društvu.

Nužnost društvene odgovornosti nameće se kao suvremena potreba poduzeća te kao jedina mogućnost opstanka poduzeća na tržištu, a proizlazi iz tri izvora:

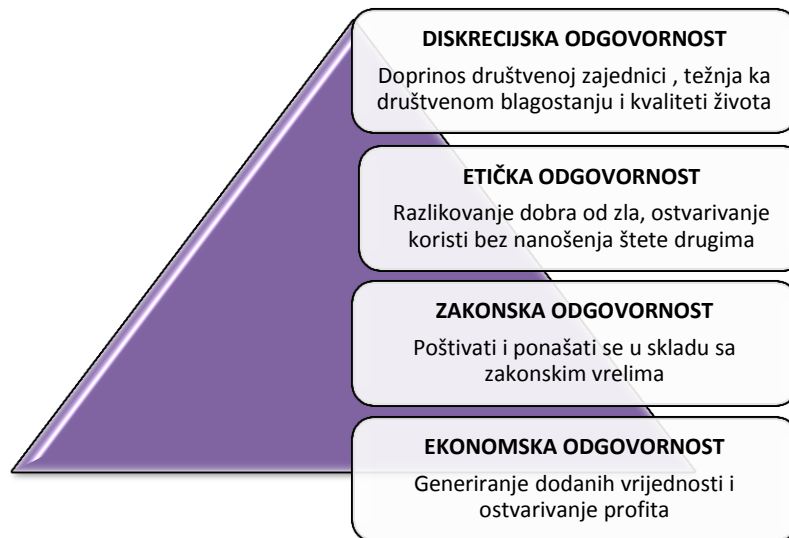
1. unutarnjeg izvora
2. vanjskog izvora
3. izvora kojeg čini samo poduzeće kao živa organizacija.

**Unutarnji izvor** čine želje, porivi i žudnje pojedinaca koje proizlaze iz njihova duha, a koja vode ka njihovoj integraciji u društvenu zajednicu utirući put dobroti, sreći, ljubavi, prijateljstvu i altruizmu. Takav pojedinac gradi karakter zajedništva, s osjećajem za solidarnost i odgovornost u čijim se načelima ostvaruje kao čovjek. **Vanjski izvor** čini utjecaj društva na pojedince u poduzeću ali i na samo poduzeće, a taj utjecaj čini kultura, odgoj i obrazovanje, svjetonazori, tehnologije, vrijednosti, norme i stilovi života, ekonomska povezanost, religija, porijeklo, jezik, pismo itd. Nameće moral želeći obuzdati egoizam i interes zbog konkurencije. Nastoji razvijati individualizam ne zanemarujući pritom solidarno i etično ponašanje. **Poduzeće kao živa organizacija** je pak odgovorno prema svojim zaposlenima, kupcima i društvu da posluje po načelima povjerljivosti i privatnosti, sigurnosti proizvoda i usluga, racionalnosti u korištenju materijalnih i ljudskih resursa, točnog pružanja informacija gradeći na taj način pozitivan imidž nedajući prostora bilo kojem vidu konflikta interesa koji nastaje kada je donešena neetična poslovna odluka i poduzeta nekorektna i kompromitirajuća poslovna operacija koja pojedincu i društvu može nanjeti osobnu i profesionalnu štetu.

U kontekstu shvaćanja DOP-a kao dimenzije poslovanja koja integrira brigu o okolišu, čovjeku, etici, društvu i čovjeku u cjelini, navode se i objašnjavaju **opća područja društvene odgovornosti poduzeća**, a to su: ekologija i održivi razvoj, zdravlje, obrazovanje, kultura i umjetnost, ljudski potencijali, tržište i kupci.

Hijerarhijske razine DOP-a najbolje prikazuje shema 7.

## Shema 7: Hijerarhijske razine društvene odgovornosti poslovnoga sustava



Izvor: Kreacija autorice.

Prva razina društvene odgovornosti poduzeća je **ekonomska odgovornost**. Young navodi: „*stvaranje profita ostaje legitimni cilj privatnog poduzetništva, ali ne i jedini*“.<sup>173</sup> Dakle, poduzeće posluje da ostvari profit, u suprotnom ne bi bilo odgovorno, jer mora ostvariti ciljeve i donjeti novčanu korist svojim vlasnicima i dioničarima, a društvenoj zajednici plasirati željena dobra i usluge. U pogledu **zakonske odgovornosti**, društveno odgovorno poduzeće posluje na način da poduzima aktivnosti donosi odluke u skladu sa zakonskim vrelima nacionalne i međunarodne ekonomije. **Razina etičke odgovornosti** poduzeća podrazumijeva poduzimanje poslovnih aktivnosti i poslovno ponašanje koje je moralno ispravno (razlikovanje dobra od zla i ne nanošenje štete drugima). Sastoji se od etičkih odgovornosti pojedinaca koje proizlaze iz njihovih svjetonazora, kulture, odgoja i obrazovanja. Poduzeća nužno moraju donositi i provoditi vlastita pravila i propise koji imaju uporište u etičkim kodeksima, a sve s ciljem zakonske i moralne prihvatljivosti poslovanja, kako za svoje djelatnike tako i ljudsku zajednicu. Na etički izbor poduzeća utječe čitav niz čimbenika o kojima smo govorili detaljnije ranije, a koje možemo podijeliti u tri grupe: individualne karakteristike pojedinaca, poslovna kultura i strukturne varijable. Individualne karakteristike obuhvaćaju osobne vrijednosti pojedinaca, njihovu snagu ega i lokus kontrole. Poslovna kultura obuhvaća sustav zajedničkih vrijednosti, norma ponašanja, simboličnih i kognitivnih komponenti poduzeća kojima stvaramo poslovnu snag. Strukturne varijable čine formalna pravila i propise, ponašanje zaposlenih u sustavu, sustav motivacije, procjene, pritisak posla itd. **Diskrecijska odgovornost** je usmjerena k društvenom blagostanju i kvaliteti života na koje poduzeće ima utjecaj svojim poslovanjem. Kvaliteta života je praktična svakodnevna tema, ali i duboka filozofska tema. Za **Aristotela kvaliteta života je etička tema**. On kvalitetu života čovjeka sagledava kroz tri aspekta: zadovoljstvo (osjećanje), čast (način života) bogatstvo (vanjsko i unutarnje).

**Početak etike pa tako i svake društvene odgovornosti ogleda se dakle u ljudskim postupcima, djelovanju tj. ljudskom životu.** Dok je nekada jedina obveza poduzeća bilo maksimiziranje dobiti i ostvarivanje zadataka nametnutih od strane njegovih vlasnika

<sup>173</sup> Young, S.: Moralni kapitalizam: mirenje privatnog interesa s javnim dobrom, Op.cit., str. 78.



(klasični pristup), suvremeni pristup na potpuno suprotan način doživljava poduzeće i definira njegovu odgovornost. Ona se sastoji u tome da poduzeće kao član društva (ne jedinka) svojim poslovanjem doprinese društvenom blagostanju pod utjecajem raznih pravnih, političkih, tržišnih i etičkih čimbenika. Ovaj pristup se naziva **koncept „pozitivne društvene odgovornosti“** jer menadžeri imaju obvezu učiniti boljim i ljepšim svijet u kojem živimo. Ono što je svakako pojačalo značaj uvođenje društvene odgovornosti u praksu jesu mnogi procesi i događaji na globalnoj sceni među koje treba neizostavno ubrojiti: informacijsko-komunikacijsku revoluciju, liberalizaciju tržišnih odnosa, put ka društvima znanja, političke promjene (pad Berlinskog zida 1980-ih, slom komunizma), poslovanje vođeno kupcem (eng. customer driven economy), jačanje neprofitnih nevladinih organizacija, iz socijalnih promjena potaknutih globalizacijom.

**Tablica 11:** Deset „zapovijedi“ društvene odgovornosti poduzeća

1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtjeva
2. Radi s građanima i društvenim grupama na rješavanju zajedničkih problema
3. Radi na uspostavljanju industrijskih standarda i propisa
4. Javno priznaj svoje greške
5. Uključi se u prikladne socijalne programe
6. Pomozi u rješavanju problema okoline
7. Prati promjene u društvenoj okolini
8. Uspostavi i poštuji korporacijska pravila ponašanja
9. Prihvati javne standarde o socijalnim pitanjima
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi

Izvor: Kreitner R.: Management, 4.izdanje, Boston, Houghton Mifflin Company, 1989., str. 723

Treba se stoga osvrnuti na temeljne razlike dosadašnja tri koncepta poimanja društvene odgovornosti poduzeća. **Tradicionalni koncept** podrazumijevao je odgovornost poduzeća samo u pogledu maksimiziranja profita i ostvarenje dugoročnih interesa svojih vlasnika (dioničara). **Koncept socijalnih grupa** je podrazumijevao ispunjenje obveza prema svim grupama na koje poduzeće utječe i koje na njega utječu kako bi se postigli ciljevi. Danas pak govorimo o **konceptu pozitivne društvene odgovornosti** koja se fokusira na sve ono zbog čega jedno poduzeće utječe na društvenu zajednicu. Postavljaju se pitanja: Na koji način možemo raditi i živjeti jedni s drugima, upravljati društvenim utjecajima i poslovnim odgovornostima.

U procesima globalizacije, svako poduzeće koje prihvati i provodi u praksi, koncept (politiku) društveno odgovornog poduzeća, ostvariti će mnoge povoljne poslovne ishode i koristi. Treba istaknuti, koncept DOP-a kao poslovanja koje je čvrsto ukorijenjeno u „globalni poslovni dnevni red“ mora biti prije svega rasvijetljen u glavama poslovnih lidera i menadžmenta koji će se sami oprijediti za jedino moguće „društveno održivo poslovanje“ (važnu ulogu u provedbi DOP-strategija u poduzeću imaju menadžerski treninzi, edukacije, konferencije i razni tečajevi dostupni na tu temu jer samo poduzeća koja pružaju svom menadžmentu takvu vrstu obrazovanja uključuju globalnu odgovornost prema društvu u cjelini); suvremeno etičko i društveno odgovorno poslovanje od menadžera danas zahtjeva etičkog i društveno odgovornog vođu koji će biti primjer drugima, koji će donositi moralno ispravne odluke i provoditi etičnu poslovnu politiku koja će utjecati na život ljudi u poduzeću, uspjeh poduzeća

i društvo u cjelini.<sup>174</sup> O načelima, dionicima i koristima koje pored samog poduzeća ima i društvo i okoliš piše se u sljedećoj točki rada, 2.3.2.

### 2.3.2. Načela i dionici društveno-odgovornoga poslovanja

**Društveno odgovorno poslovanje** prema Vujić, Ivaniš i Bojić je *opredjeljenje poslovnoga subjekta da pridonosi održivom ekonomskom razvoju radeći etično i pošteno u interesu svih svojih sudionika (korisnici proizvoda i usluga, zaposlenici, poslodavci, menadžeri, dobavljači nacionalna, regionalna i lokalna uprava i društvo u cjelini).*<sup>175</sup> Uloga društvene odgovornosti poslovanja kao jednog od osnovnih čimbenika konkurentnosti na svjetskom tržištu determinirana je i svjetskim standardom **ISO 26000 – Društvena odgovornost**. Za izradu standarda kvalitete, odgovornost je preuzeo **ISO (eng. International Organization for Standardization)**. Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) svjetsko je udruženje nacionalnih tijela za normizaciju, koje čini po jedno tijelo iz približno 130 država.<sup>176</sup> ISO je nevladina organizacija koja vidi svoju misiju u promociji razvitka normizacije i ostalih aktivnosti koje su u vezi s normizacijom. Organizacija djeluje na svjetskoj razini, a svrha joj je olakšati međunarodnu razmjenu roba i usluga i razvijati suradnju u intelektualnom, znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom području. Njezin rad rezultira međunarodnim dogovorom koji se izdaje kao međunarodna norma. Ovom su normom definirana **osnovna područja društvene odgovornosti**.<sup>177</sup> upravljanje (organizacijom) poslovnim subjektom, ljudska prava, radni odnos, okoliš, dobra i poštena poslovna praksa, odnosi s korisnicima, odnosi s društvenim okruženjem. **Osnovni principi društvene odgovornosti** obuhvaćaju: odgovornost, transparentnost, etičko ponašanje, poštivanje interesa dionika (zainteresiranih skupina), poštivanje zakona, poštivanje međunarodnih normi ponašanja, poštivanje ljudskih prava.

---

<sup>174</sup> O tome detaljnije cf.: Ivaniš, M.: Business ethics – moral responsibility of the modern company, 6 th International Conference of the School of Economics and Business: Beyond the Economic Crisis: lessons Learned and Challenges Ahead, 12-13 October 2012, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 2012.

<sup>175</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Op.cit., str. 97.

<sup>176</sup> Dostupno sa: [www.iso.org](http://www.iso.org), (02.15.2013.)

<sup>177</sup> Nikolić, N.: Društvena odgovornost i norma ISO 26 000, ISO Forum, Hrvatska gospodarska komora, 12. listopada 2010.

## Shema 8: DOP-izazov komunikacije s dionicima



Izvor: Kreacija autorice.

Društveno odgovorno poduzeće je ono koje zasniva svoje poslovanje na **načelima održivog razvoja**. To su načela ekološke održivosti, sociokulturne održivosti, ekonomske održivosti i tehnološke održivosti.<sup>178</sup> **Ekološka održivost** podrazumijeva razvoj kompatibilan s očuvanjem i održavanjem ekoloških procesa, biološke raznolikosti i bioloških resursa. Kompatibilan razvoj s očuvanjem kulture i sustava vrijednosti ljudi na koje taj razvoj utječe te trajno održanje i isticanje identiteta lokalne zajednice jamči **načelo sociokulturne održivosti**. **Načelo ekonomske održivosti** pak osigurava razvoj ekonomski efikasan i upravljanje resursima na način da će se njima moći koristiti i budući naraštaji. Posljednje, **načelo tehnološke održivosti** zahtjeva razvoj i primjenu tehnologije na način da se u proizvodnji koristi tehnologija koja uz ekonomske učinke ima i elemente kojima se štiti okoliš. Ugroženi ekosustav najveći je problem današnjice. U globalizacijsko doba, društvu otvorenom za promjene i poboljšanja, ekologija predstavlja uvjet opstanka raznih djelatnosti daljnjeg razvoja ekonomija. Poslovanja poduzeća dovode do raznih zagađivanja, prekomjernog iskorištavanja resursa i kao takva negativno djeluju na ekosustav. Nastaju ekološke štete koje nameću potrebu izrade i implementacije ekoloških standarda. Primjerice, poduzeća koja posluju u djelatnosti turizma veliki su zagađivači, i kao jedino moguće poslovanje nameće se poslovanje po principima „čiste-ekološke industrije“ – „zelena industrija“ te stoga ekološki standardi trebaju činiti integralni dio društveno odgovornog poslovanja. Poslujući na taj način poduzeće sudjeluje u aktivnostima svekolike ljudske zajednice čiji je temeljni cilj očuvanje i zaštita prirode i kvalitete života i rada ljudi koji su dio te prirode. Društveno odgovorno poduzeće posluje na način, dakle, da spriječava zagađenje okoliša i poštuje načela održivog razvoja kao jedinog mogućeg izbora poslovanja. „Održivi razvoj“ politički je i društveni proces 21. stoljeća čija se načela ugrađuju u strateške nacionalne dokumente država od nacionalne do lokalne razine. Podrazumijeva onaj razvoj koji ne dovodi do propadanja i iscrpljivanja resursa koji razvoj čini mogućim. Resursi podložni iscrpljivanju ili degradaciji jesu oni ljudski, fizički (materijalni), ekološki i društveno-kulturalni. Pojam održivog razvoja se povezuje s ekološki usmjerenim djelovanjem, a nastao je u 19. stoljeću u području šumarstva podrazumijevajući sječu stabala u vremenskim jedinicama samo u onoj količini koliko će ih ukupno ponovno narasti

<sup>178</sup> Grupa autora (ur. Vujić, V.): Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005., str 16-19.

(kvalitativno i kvantitativno). Tijekom vremena proširio se na ostala područja i s godinama je prenesen na sve resurse s čime je postao dimenzija ekonomskog i socijalnog razvoja. Nakon Konferencije Ujedinjenih Naroda o okolišu i razvoju u Rijju, 1987., pojam održivog razvoja doživio je svoju renesansu. U izvještaju naziva „**Izvještaj Brundtland komisije**“ opisan je na sljedeći način: *održivi razvoj je izbor načina života i gospodarenja, na koji svi stanovnici/stanovnice Zemlje mogu imati pravo, a da ne unište globalni ekosustav, koji i budućim generacijama osigurava mogućnost raspolaganja nedirnutim osnovama za život.*<sup>179</sup> Usvajanjem **Deklaracije okoliša i razvoja** u 1992. godini, a koja se sastoji od 27 načela **AGENDE-21**, sadržane su preporuke tematski svrstane u 40 poglavlja i načela o gospodarenju, očuvanju i održivom razvoju šuma. U istoj godini otvorene su **Konvencija o biološkoj raznolikosti** i **Okvirna Konvencija UN-a o promjeni klime**, na kojima je uvedeno načelo zajedničke, ali diferencirane odgovornosti država za degradaciju okoliša.

- **Zadovoljstvo dionika DOP-a**

Zanemarivanje zahtjeva i potreba neke od zainteresiranih strana može svaki poslovni subjekt dovesti u krizu, a to onda u konačnici negativno utječe na sve dionike i strukture društva. Za dugotrajni uspjeh poslovnoga subjekta potrebna je ravnoteža zadovoljstva svih zainteresiranih strana – kupaca, zaposlenika, vlasnika, dobavljača, društva i konkurencije.

**Dužnost poslovnoga subjekta je:**<sup>180</sup>

- pružiti kupcima najvišu kvalitetu proizvoda i usluga usklađenu s njihovim zahtjevima;
- pošteno se odnositi prema kupcima u svim aspektima našeg poslovnoga djelovanja;
- učiniti napor kako bi zdravlje i sigurnost naših kupaca, kao i kvaliteta njihova okoliša, bili održani i uvećani našim proizvodima i uslugama;
- osigurati poštovanje ljudskog dostojanstva u ponuđenim proizvodima, plasmanu i oglašavanju;
- poštovati kulturne navike i identitet kupaca;
- osigurati poslove, radne uvjete i plaću, koji poboljšavaju zadovoljstvo djelatnika i njegovu kvalitetu života;
- iskreno komunicirati s djelatnicima i pravovremeno dijeliti informacije;
- izgrađivati participativne odnose i, kada je to moguće, djelovati sukladno prijedlozima i idejama djelatnika;
- izbjegavati diskriminaciju i jamčiti jednak odnos i jednake mogućnosti neovisno o nacionalnosti, političkom opredjeljenju, spolu, godinama života i vjeri;
- ohrabriti i pomoći djelatnike u inoviranju njihovih znanja i vještina;
- biti osjetljiv na socijalne probleme djelatnika koji su često povezani s poslovnim odlukama;
- stručno i odgovorno voditi poslove i obavljati zadaće kako bi se osigurao pošten i konkurentan prinos na investicije vlasnika;
- sačuvati, zaštititi i uvećati imovinu vlasnika;
- poštovati zahtjeve, prijedloge i odluke vlasnika;
- u skladu sa zakonskim obvezama otkriti bitne informacije vlasnicima;
- njegovati dugoročnu stabilnost odnosa s dobavljačima u zamjenu za vrijednost, kvalitetu isporučenih produkata i pouzdanost u dostavi;
- dijeliti informacije s dobavljačima kako bi ih uključili u proces planiranja;

---

<sup>179</sup> Müller, H.: Turizam i ekologija, Masmedia, Zagreb, 2004., str.42.

<sup>180</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Op.cit., str. 105 - 111.

- plaćati dobavljače na vrijeme i u skladu s dogovorenim uvjetima poslovanja;
- tražiti, poticati i biti vjerni dobavljačima i kooperantima koji u svome poslovanju promiču društveno odgovorno poslovanje;
- poštovati ljudska prava i demokratske institucije društva;
- opskrbljivati tržište korisnim i sigurnim proizvodima;
- prepoznati vladinu zakonsku obvezu prema javnosti rada;
- podupre javne politike i načine koji pomažu ljudskom razvoju;
- poticati skladne odnose između poslovnoga subjekta i ostalih dijelova društva;
- sudjelovati u dobrotvornim i ostalim akcijama zajednice;
- čuvati, podupirati i stimulirati održivi razvoj i ne zagađivati okoliš;
- suzdržati se od težnje ili sudjelovanja u neetičkom ponašanju kako bi osigurao konkurentsku prednost;
- poticati natjecateljsko ponašanje koje je društveno i ekološki korisno i kao takvo odražava međusobno uvažavanje konkurenata;
- poštovati materijalna i intelektualna vlasnička prava;
- odbijati stjecanje tržišnih informacija nepoštenim ili neetičkim sredstvima, kao što su industrijska špijunaža i neloyalna konkurencija.

**Društveno odgovorno poduzeće i moralan menadžer, će prilikom donošenja bilo koje poslovne odluke, postaviti si razna pitanja poput:**

- Da li ono što želimo relizirati na bilo koji način može imati negativne implikacije na zdravlje i sigurnost ljudi?
- Da li je javnost informirana o mogućim implikacijama poslovnih aktivnosti na društvenu zajednicu i obrazovana u pogledu mogućih pozitivnih/negativnih posljedica tih aktivnosti s utjecajem na kvalitetu i stil života građana (uključenost zajednice)?
- Doprinosimo li svojim postupcima pozitivno na razvoj lokalne i nacionalne kulture i poštujemo li kulturne različitosti?
- Vodimo li se po principima etičnog poslovanja i hoćemo li zbog ostvarenja vlastitih interesa nanjeti štetu i troškove drugima?
- Da li su s našim poslovnim aktivnostima i odlukama upoznati svi naši djelatnici i što oni misle o njemu (uključenost radnog kolektiva)?
- Da li će poslovna odluka narušiti osnovne vrijednosti ljudskog društva: slobodu, dostojanstvo, jednakost, pravednost, odgovornost...?
- Hoćemo li svojim ponašanjem narušiti ili poboljšati odnos sa našim poslovnim partnerima?
- Kako naše poslovno ponašanje utječe na ponašanje naših kupaca?

**Tablica 12:** Koristi poduzeća, zajednice i okoline od DOP-a

KORISTI KOJE IMA PODUZEĆE	KORISTI KOJE IMA DRUŠTVO (kupci i šira javnost)	KORISTI KOJE IMA OKOLIŠ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poboljšava financijske rezultate</li> <li>• Snizuje operativne troškove</li> <li>• Povećava imidž (ugled) poduzeća</li> <li>• Povećava prodaju i lojalnost kupaca</li> <li>• Povećava kvalitetu procesa rada i produktivnost</li> <li>• Sigurnost proizvoda i usluga</li> <li>• Veći pristup kapitalu i tržišnim nišama</li> <li>• Zadržavanje djelatnika</li> <li>• Privlačenje najboljih kadrova</li> <li>• Bolja komunikacija između djelatnika (timski rad)</li> <li>• Viši stupanj motivacije djelatnika</li> <li>• Veća razina zadovoljstva djelatnika</li> <li>• Poticanje kreativnosti, inventivnosti i inovativnosti između djelatnika</li> <li>• Viši stupanj suradnje s neprofitnim organizacijama i udrugama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viši stupanj informiranosti</li> <li>• Indirektna involviranost u poslovne odluke</li> <li>• Kvalitetan i siguran proizvod</li> <li>• Sudjelovanje djelatnika u društvenim projektima</li> <li>• Sudjelovanje poduzeća u programima obrazovanja</li> <li>• Sudjelovanje poduzeća u procesu zapošljavanja</li> <li>• Donacije i dobrovoljni prilozi društvenim projektima</li> <li>• Razvijanje civilnog društva</li> <li>• Demokracija</li> <li>• Veća kvaliteta života</li> <li>• Zadovoljniji građani</li> <li>• Zdravije društveni odnosi i okruženje za buduće naraštaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pažljivije (racionalno) korištenje prirodnih resursa i neobnovljivih izvora energije</li> <li>• Veće korištenje obnovljivih izvora energije</li> <li>• Recikliranje materijala</li> <li>• Integracija procesa upravljanja okolišem s poslovnim planovima</li> <li>• Očuvanje ekosustava</li> </ul>

Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M.: The concept of corporate social responsibility; 6 th International conference An Enterprise Odyssey: Corporate Governance and Public Policy – Path to Sustainable Future, University of Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, Croatia, 2012.

**Ključna pitanja za uspjeh svakoga poslovnoga subjekta koja menadžment ne smije zanemariti** jesu: Kakvu reputaciju ima poslovni subjekt vezano uz poštenje i pouzdanost?, Kakvo mišljenje imaju građani o utjecaju poslovnoga subjekta na okoliš?, Imaju li djelatnici znanja i vještine koje su potrebne u procesu rada?, Može li poslovni subjekt privući nove i zadržati postojeće djelatnike?, Ima li poslovni subjekt sigurno tržište i pouzdane poslovne partnere? Postoje li negativna mišljenja lokalnih vlasti o poslovnom subjektu, koja mogu otežati poslovanje?, Kakva je likvidnost poslovnoga subjekta i podržavaju li financijske ustanove naše razvojne projekte?

### 2.3.3. Uspostava svjetskoga etičkoga i društveno-odgovornoga poretka

Poslovanje bez etike je beznačajno. Njega čine i u njemu se sjedinjuju pojedinci različitih kulturnih i moralnih svjetonazora koji spram poslovne okoline, svojih kupaca (potrošača), poslovnih partnera ali i društvene zajednice u cjelini, moraju jedinstveno djelovati promičući etično i društveno odgovorno poslovanje. Principima etičkog i društveno odgovornog poslovanja trebaju stremiti svi poslovni sustavi kao timovi eksperata otvorenih prema suvremenim potrebama i očekivanjima društva. Bez morala, kao esencije poslovnoga sustava promatranog u svjetlu raznih ljudskih bića, dugoročno, nijedan poslovni sustav ne može preživjeti odnosno opstati na tržištu. U nastavku će se razmotriti ključni dokumenti osnaživanja etičkoga i društveno odgovornoga poslovanja u svijetu i RH.

### 2.3.3.1. Poticanje etičkoga i društveno odgovornoga poslovanja u svijetu

Dobrovoljno prijavljivanje ekonomskih, ekoloških i društvenih utjecaja od poslovanja kako bi se stvorio zajednički okvir za poboljšanje usporedivosti i vjerodostojnosti izvješćavanja poduzeća o održivosti, u cijelom svijetu, misija je **Globalne Inicijative** (eng. *Global Reporting Initiative*), a sve je više priznavanja važnosti DOP-a i javno-privatnog partnerstva u DOP-u od strane članova civilnog društva, nevladinih organizacija, Ujedinjenih naroda, nacionalnih i regionalnih Vlada. Primjer takvog partnerstva je „**Global Compact**“<sup>181</sup>. Global Compact je pokrenut u 1999. godini od strane Ujedinjenih naroda, i to na osobnu inicijativu predsjedavajućeg **Koffi Annan**-a kao koalicija velikih poduzeća, sindikalista, aktivista zaštite okoliša i grupe za ljudska prava, s misijom stvaranja dijaloga o DOP-u. UN Global Compact nije regulatorni instrument već dobrovoljna inicijativa koja se oslanja na javnu odgovornost i transparentnost pri poslovanju.

Poticanje društveno odgovornog poslovanja u području turizma osnaženo je u Limi u Peru-u u 2008. godini suradnjom UN-ova Global Compacta sa svjetskom turističkom organizacijom (eng. *World Tourism Organisation*). Tada je povodom svjetskog dana turizma koji se održava 27. rujna, lansiran dokument naziva **TOURpact GC**-kao novi okvir za DOP u turizmu, a koji predstavlja dobrovoljni mehanizam za pružanje smjernica DOP-a svim članovima Svjetske turističke organizacije. Ovaj je okvir sjedinio *UN Global Compact-ova deset načela i Globalni etički kodeks za turizam*.

**Globalni etički kodeks** (eng. *Global Code of Ethics for Tourism*) za turizam prihvaćen je na Generalnoj skupštini WTO-a u Santiagu, 1999. godine, a sadrži deset članaka.<sup>181</sup>

- 1) Doprinos turizma međusobnom razumijevanju i uvažavanju među ljudima i društvima.
- 2) Turizam kao sredstvo za individualno i kolektivno ispunjenje.
- 3) Turizam – faktor održivog razvoja.
- 4) Turizam – korisnik kulturnog nasljeđa čovječanstva i doprinositelj njegovog unaprijeđenja.
- 5) Turizam – korisna aktivnost zemlje i zajednice domaćina.
- 6) Obaveze nezavisnih turističkih profesionalaca (stakeholder-a) odgovornih za razvoj.
- 7) Pravo na turizam.<sup>182</sup>
- 8) Sloboda turističkih kretanja.<sup>183</sup>
- 9) Prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji.
- 10) Implementacija principa globalnog etičkog kodeksa za turizam.

Globalni etički kodeks za turizam, prikazuje se u cjelosti u prologu 7 na kraju disertacije.

Veliki interes za društvenu odgovornost na prostoru Europske Unije, pokazala je i Europska komisija ranih 90-ih 20. st. godine 1993., **Jacques Delors**, koji je tada predsjedavao Europskom komisijom, pozvao je javno europsku poslovnu zajednicu na jasnije stavove oko svakog oblika socijalne isključenosti. Ponovni apel za društveno održiv pristup poslovanju, desio se i 2000. godine u Lisabonu kada se okupilo Vijeće ministara Bosne i Hercegovine, da bi se taj interes konačno i očitovao u 2001. godini u formaciji „zelenog papira“ pod nazivom

<sup>181</sup> Holjevac, I. A.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, Opatija, 2002., str. 497.

<sup>182</sup> The Universal Declaration of Human Rights (UDHR), članak 24., dostupno sa: [www.un.org](http://www.un.org) (22.11.2013.).

<sup>183</sup> Ibidem, članak 13.

**„Promicanje europskog okvira za društveno odgovorno poslovanje“** kojeg danas poznajemo pod nazivom **„Zelena knjiga Europske Unije o korporativnom društvenom poslovanju“** (eng. *European Union Green paper on CSR*). Dokument je to koji sadrži 35 stranica koje postavljaju principe DOP-a i koji uvode „održive alate“ koji stoje svakom poduzeću ili Vladi na raspolaganju. „Zelena knjiga Europske Unije o korporativnom društvenom poslovanju“ imala je za cilj pokrenuti široku raspravu o tome na koji način EU može pomoći u promicanju društvene odgovornosti poduzeća kako na europskoj tako i na međunarodnoj razini posebice u vidu prikupljanja iskustava iz prakse i razvoju inovativnih praksi, što samo po sebi onda implicira na jačanje partnerstva i suradnje među raznim poduzećima. **Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poduzeća odlučuju dobrovoljno doprinijeti boljem društvu i čistom okolišu.**<sup>184</sup> Izazov je Europske unije o osmišljavanju novih dokumenata koji će ukazati na značaj društveno odgovornog poslovanja u modernu europsku politiku 21. st. čiji je temeljni cilj definiran u Lisabonskoj strategiji da *Europska Unija namjerava do 2010. godine postati najkonkurentnije i najdinamičnije gospodarstvo svijeta utemeljeno na ekonomiji znanja, sposobno za stvaranje održivog gospodarskog rasta i stvaranja novih, boljih radnih mjesta i veće socijalne kohezije*. Europska Unija je prepoznala zajedničke vrijednosti i usvajanjem **Europske povelje o temeljnim pravima**, usvojene u Nici u prosincu 2000, nastoji promicati DOP kako bi sve više europskih poduzeća prepoznala svoju društvenu odgovornost koja treba postati njihov „identitet“ (Europska povelja o ljudskim pravima usvojena od strane Vijeća Europe je pravno obvezujuća u svim državama članicama). Ta odgovornost ne odnosi se samo na razine menadžmenta već i na sve zaposlene koji generiraju i veća očekivanja samih građana raznih zajednica o doprinosu i ulozi poduzeća u minjenjanju društvene svakodnevnice. Biti društveno odgovoran znači ne samo da se ispunjavaju zakonska očekivanja, već da se provodi usklađenost i ulaganja u ljudski kapital, okoliš i odnose sa svim sudionicima.<sup>185</sup>

U kolovozu 2001, ISO odbor za politiku zaštite potrošača, poznatiji kao COPOLCO, stvorio je radnu skupinu koja je prikupljala mišljenja da li je standardizirani DOP moguć i poželjan. **Međunarodna norma ISO 26000:2010, Smjernice za društvenu odgovornost**, daje usklađene, globalno relevantne smjernice za privatni i javni sektor organizacija svih vrsta na temelju međunarodnih konsenzusa uspostavljenih među stručnim predstavnicima glavnih interesnih skupina. Potiče primjenu najbolje prakse u društvene odgovornosti u svijetu. To će pomoći poduzećima u njihovim nastojanjima da djeluju u društveno odgovoran način. ISO 26000 sadrži dobrovoljne smjernice, a ne zahtjeve, te se stoga ne koristiti kao certificirani standardi poput ISO 9000:2008.<sup>186</sup>

Kakve koristi poduzeća mogu postići uvođenjem ISO 26000? Mogu ostvariti konkurentsku prednost, veći ugled na tržištu, veću predanost, moral i produktivnost svojih zaposlenika.

Prema dr. **Kernaghan Webb**-u postoji nekoliko načina na koje poduzeća mogu imati koristi od toga da su certificirani po ISO standardu društvene odgovornosti:

- privlače više kupaca i investitora
- smanjuju premije osiguranja
- smanjuju vjerojatnost skupih nesreća
- poboljšani odnosi sa poslovnim partnerima, djelatnicima, zajednici, vladama i nevladinim organizacijama.

---

<sup>184</sup> O tome detaljnije cf.: Commission of the European Communities, Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final, Brussel, 18.07.2001.

<sup>185</sup> Ibidem

<sup>186</sup> ISO 9000:2008 - Standard upravljanja kvalitetom



Institucija koja je pozvana da postane „ISO strateška savjetnička grupa za društveno odgovorno poslovanje (eng. *The ISO Strategic Advisory Group (SAG) on Corporate Social Responsibility*) je Međunarodni Institut za održivi razvoj (eng. *International Institute for Sustainable Development – IISD*), neprofitna organizacija iz Kanade koja ove godine slavi 20-u godišnjicu svog postojanja.<sup>187</sup> IISD se i obvezala da će pomagati drugim organizacijama koje se bave pitanjima DOP-a, a to su u svijetu sljedeće nevladine organizacije:

- *The International Institute for Environment and Development (Velika Britanija)*
- *The World Conservation Union-IUCN (Švicarska)*
- *Development Alternativa (India)*
- *Recursos e Investigación para el Desarrollo Sustentable (Čile) i*
- *African Institute of Corporate Citizenship (Južnoafrička Republika).*

Danas već postoji i burzovno vrednovanje etičkih načela kojima se menadžment vodi u svojoj politici upravljanja kompanijom, zaštiti okoliša i socijalnim standardima. **Svjetski indeks Dow Jones uveo je održivi (eng. Sustainability) indeks nazvan DJSI World** kojim je obuhvaćeno 300 kompanija, svojevrsnih predvodnika u području etičkog poslovanja.<sup>188</sup> Ovaj indeks rangira svijetske kompanije, na osnovu procjene njihovog cjelokupnog financijskog, društvenog i ekološkog učinka. Osnovan je 1999. godine i daje informaciju o financijskim rezultatima kompanija koje razvoj baziraju na održivosti. Namijenjen je prvenstveno investitorima te predstavlja neovisno polazište (benchmark) zasnovano na ekonomskim, socijalnim i okolišnim kriterijima. **Europski indeks DJSI STOXX** danas obuhvaća oko 167 takvih poduzeća.

### 2.3.3.2. Osnaživanje etičkoga i društveno-odgovornoga poslovanja u Republici Hrvatskoj

**Nacionalno vijeće za konkurentnost** u svojim Preporukama za povećanje konkurentnosti među najproblematičnije čimbenike poslovanja u Hrvatskoj, između ostalih, navodi i lošu radnu i poslovnu etiku. Zamjetan je negativan trend u pogledu nekih aspekata poslovne etike kao što su korupcija, mito, razni oblici diskriminacije prilikom zapošljavanja, povrede prava potrošača, nepoštovanje zakonskih obveza kao i kršenje etičkih kodeksa. Gledano u poslovnom svijetu, najveći trn u oku svakako je korumpiranost u hrvatskom sustavu. Možda je razlog tome nedovoljna edukacija općenito o poslovnoj etici, koja je kao predmet uključena na svega nekoliko hrvatskih fakulteta. Ne postoji, kao drugdje u svijetu, veliki broj specijaliziranih institucija za poslovnu etiku, koje predstavljaju stup oslonac u pogledu etičnog djelovanja u gospodarstvu neke zemlje. Postavlja se pitanje i zakonodavnog okvira u kojoj mjeri on zapravo može utjecati na primjenu poslovne etike i društveno odgovornog ponašanja. Promatrajući Hrvatsku poslovnu praksu, može se zapravo vidjeti da zakon u Hrvatskoj još uvijek nije dosegao svoje granice kada su u pitanju zakoni o poslovnoj etici i društvenoj odgovornosti. Brojni su primjeri koji to potkrepljuju, a možda kao najveći, ističe se nejasna privatizacija te sama državna uprava velikim dijelom korumpirana i birokratizirana. Poduzeća i zaposleni moraju imati visoke moralne standarde i nadgledati svoje ponašanje jer postoje granice do kojih zakon može osigurati da je poslovno ponašanje društveno i moralno prihvatljivo. Iskorak u pokušaju nametanja važnosti poslovne etike u svakodnevnom poslovanju, učinila je Hrvatska Gospodarska Komora koja nastoji izgraditi

<sup>187</sup> Dostupno sa: [www.iisd.org](http://www.iisd.org) (10.02.2013.)

<sup>188</sup> Dostupno sa: [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com) (10.02.2013.)

sustav etičkih normi za trgovačka društva. Rezultat toga je što su 400 hrvatskih poduzeća iznjedrila svoje etičke kodekse koje ujedno znače da su prihvatili i društveno odgovorno poslovanje.

Kodeks etike u poslovanju u Republici Hrvatskoj usklađen je sa smjernicama UN-ova Global Compacta, te se u cijelosti prikazuje kao prilog 3 na kraju disertacije.

Prihvaćanje etičkog kodeksa u poslovanju predstavlja i prihvaćanje društveno-odgovornog poslovanja. Etičko i društveno-odgovorno poslovanje u Hrvatskoj promiče „*Hrvatski odbor za poslovnu etiku*“ te „*Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva*“. Društveno odgovorno poslovanje-DOP, snažnije se koristi se u Republici Hrvatskoj od 8 prosinca 2004. godine, kada je održana prva konferencija o društveno odgovornom poslovanju pod nazivom Agenda za 2005. godinu. Konferencija je održana u Zagrebu u hotelu Regent Esplanade, a njeni ciljevi su bili sljedeći:

1. Pokazati važnost društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u kontekstu uključivanja u Europsku Uniju i povećanja konkurentnosti gospodarstva.
2. Omogućiti dijalog i pripremu programa u cilju promicanja društveno odgovornog poslovanja u područjima radne okoline, lanca dobavljača, proizvodnje i zaštite okoliša, odnosa sa zajednicom i korporativnog upravljanja.
3. Razviti strategiju budućih aktivnosti za društveno odgovorno poslovanje.

U cilju promicanja koncepta i prakse DOP-a u Hrvatskoj, u suradnji s Ministarstvom gospodarstva, rada i poduzetništva te uz financijsku potporu Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Norveške, provodi se projekt Ujedinjenih Naroda za razvoj u RH (eng. *United Nations Development Programme in Croatia- UNDP in Croatia*). Projekt ostvaruje suradnju s poslovnim sektorom, ali i s interesnim udrugama, organizacijama civilnog društva, raznim profesionalnim udruženjima, akademskim institucijama, Vladom i međunarodnim organizacijama. Temeljni cilj ovog projekta nastoji se postići kroz nekoliko načina:<sup>189</sup>

1. Izgradnja resursa koji kompanijama mogu pomoći u primjeni načela i prakse društveno odgovornog poslovanja.
2. Podupiranjem postojećih inicijativa na ovom području, te promicanjem suradnje među svim zainteresiranim stranama.
3. Facilitiranjem i provođenjem partnerskih projekata na području društveno odgovornog poslovanja.
4. Promicanjem najbolje prakse.

Na taj način se i Hrvatska pridružila UN Global Compactu kako bi kompanijama stvorila uvjete za društveno djelovanje pružajući im i šansu da postanu dio globalnog tržišta.

Hrvatska gospodarska komora i Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj uz podršku Ureda UNDP-a u Hrvatskoj i AED-a pokrenuli su i projekt izrade metodologije za ocjenjivanje dobrovoljnih društveno odgovornih praksi hrvatskih poduzeća koja je dobila ime *Indeks DOP-a*. Inicijativa je pokrenuta 2006. godine potpisivanjem Sporazuma o suradnji kojim se nastojao prikazati zajednički interes za uzajamnom suradnjom i savjetovanjem svih zainteresiranih dionika s ciljem povećanja razumijevanja važnosti društveno odgovornog poslovanja i razvoja metodologije vrednovanja društveno odgovornih praksi među članicama Hrvatske gospodarske komore i Hrvatskog poslovnoga savjeta za održivi razvoj. Konačno,

---

<sup>189</sup>Dostupno sa: [www.drustvena-odgovornost.undp.hr](http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr) (20.11.2013)

cilj potpisanog Sporazuma bio je inicirati osmišljavanje nagrade kojom bi se vrednovala odgovorne poslovne prakse tvrtki a koja bi se dodjeljivala jednom godišnje.

**Metodologija**, obuhvaća kriterije u šest osnovnih područja:<sup>190</sup>

- 1) ekonomska održivost,
- 2) uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju,
- 3) radna okolina,
- 4) zaštita okoliša,
- 5) tržišni odnosi i
- 6) odnosi sa zajednicom.

Provedba vrednovanja sukladno razvijenoj metodologiji provodi se u obliku upitnika koji gospodarski subjekti popunjavaju nakon raspisivanja natječaja o mogućnosti pristupa popunjavanju. Ispunjavanje upitnika omogućava sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse gospodarskih subjekata i uočavanja područja u kojima je moguće ostvarit konkretne i konstruktivne pomake, a sve to kako bi se omogućio daljnji ekonomski rast i razvoj.

Iako se posljednjih godina radi na snažnijem promicanju etičnog poslovanja, u Hrvatskoj je još uvijek vrlo malo poduzeća koja imaju snažnu poslovnu kulturu koja počiva na etičkim načelima. Vraćamo se na osnovno pitanje koje glasi: što je zaposlenim pojedincima etično i kakav odnos imaju prema radu i svojem poduzeću, ali i kako bi se poduzeće trebalo odnositi prema svojim zaposlenicima i interesnim skupinama (način poslovnih pregovaranja, sklapanja poslova, odnosa prema kupcima i dobavljačima, odgovornosti prema okolišu i društvu u cjelini).

---

<sup>190</sup> O tome detaljnije cf.: UNDP: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP, Zagreb, 2005.

### 3. INTERFERENTNOST STRATEŠKOGA MENADŽMENTA I POSLOVNE ETIKE

Posljednjih godina, evidentno je da se na poslovne sustave više ne može gledati kao na isključivo proizvodno-ekonomske tvorevine. Sve je više primjera bojkotiranja proizvoda i usluga proizvedenih od strane društveno neodgovornih poduzeća. Obveza i dužnost strateškoga menadžmenta je da svaku važnu odluku valorizira ne samo na temelju njezinih ekonomskih već i društvenih učinaka, već i da donosi odluke i poduzima samo one akcije koje istodobno povećavaju dobrobit poduzeća i društva u cjelini uvažavajući pritom etička načela. Naime, svaka odluka strateškoga menadžmenta bez obzira na to da li je donosi jedan čovjek ili više ljudi, utječe na druge ljude. Kako se ti utjecaji manifestiraju? Da li su ugrađeni etički principi u proces strateškoga menadžmenta? Ova i mnoga druga pitanja predmet su izučavanja etike u poslovanju koja pod nazivom „poslovna etika“, sve više postaje predmet pažnje najvišega posloводства. U ovom se dijelu disertacije obrađuju sljedeće tematske jedinice: **1) Značajke procesa strateškoga menadžmenta, 2) Nove uloge i izazovi strateškoga menadžmenta, 3) Strateški menadžment u hotelskim poduzećima i 4) Integracija poslovne etike u proces strateškoga menadžmenta.**

#### 3.1. Značajke procesa strateškoga menadžmenta

Strateški menadžment (eng. Strategic Management) predstavlja sistemski pristup utvrđivanja i izvođenja neophodnih promjena, kao i mjerenja performansi poslovanja organizacije i njenog kretanja u pravcu realizacije postavljene vizije. Strateški menadžment je „upravljački sistem koji povezuje strateško planiranje i odlučivanje sa svakodnevnim poslovanjem operacijskog menadžmenta“. Povezuje organizacijski sustav s okolinom formulirajući strategije poslovanja, dugoročne planove, ciljeve poduzeća i politiku ostvarenja ciljeva, donosi strateške odluke i traži prava rješenja za budućnost. U ovom dijelu disertacije opisuju se i objašnjavaju značajke procesa strateškoga menadžmenta, a osobita pažnja usmjerena je sljedećim temama: *1) Strategija kao temeljna kategorija procesa strateškoga menadžmenta, 2) Razine strateškoga menadžmenta, 3) Specifičnosti strateškoga menadžmenta i 4) Metode implementacija i evaluacija strateških odluka.*

##### 3.1.1. Strategija kao temeljna kategorija procesa strateškoga menadžmenta

Niti kao termin, niti kao koncept strateški menadžment nije novina. Nastao je kao posljedica činjenice da se **u drugoj polovici 20. st.** sve veći utjecaj eksterne okoline u procesu donošenja dugoročnih odluka nije mogao ignorirati već se morao izrazito respektirati. Orijentacija menadžmenta isključivo na internu okolinu nije bila primjenjiva danim okolnostima stoga je menadžment morao svoje aktivnosti usmjeriti sve dinamičnijim, kompleksnijim, heterogenim i neizvjesnim utjecajima iz svoje okoline (opće i poslovne) i to u pogledu njihove anticipacije, nadzora, ocjenjivanja i uključivanja u proces strateškoga odlučivanja.<sup>191</sup> Termin je prvi put upotrijebljen **70-ih**, te se pod njim podrazumijevalo ***osmišljavanje „strateških programa“ od strane tima profesionalnih strateških planera***, koji su ih zatim prezentirali rukovodstvu koje

<sup>191</sup> Paerce, J. A., Robinson, R. B. Jr.: Formulating, Implementation and Control of Competitive Strategy, Seventh edition, Irwin McGraw – Hill, Boston, 2000., str. 3.

je donosilo odluke. Devedesetih godina, pogled na strateško planiranje i strateški menadžment se bitno mijenja. Novi pristup se usredotočuje na proces koji nalaže da strateški menadžment jedne organizacije utvrđuju njen strateški pravac.

Strateški menadžment usmjerava svoje napore i težnje u objedinjavanju i koordiniranju odjela, skupina, pojedinca i cjelokupnog poduzeća prema zajedničkom prosperitetnom cilju. Treba ga shvatiti kao vodiča za poduzeće koje prepoznaje, upoznaje i prijateljuje s individualnim talentima i sposobnostima poduzeća, istovremeno poznavajući klimu u kojoj poduzeće posluje i prepoznavajući povoljan vjetar u okruženju, nudeći pomoć u ostvarenju sna. Ovako neki autori definiraju strateški menadžment:<sup>192</sup> **Wheelen i Hunger:** strateški menadžment je *set menadžerskih odluka i akcija kojima se determiniraju dugoročne performanse poduzeća*; **Pearce i Robinson:** strateški menadžment je *set odluka i akcija koje rezultiraju u formuliranju i implementaciji planova oblikovanih za ostvarenje ciljeva poduzeća*; **Certo i Peter:** strateški menadžment je *kontinuirani, iterativni proces usmjeren na održanje organizacije kao cjeline primjereno oblikovane prema svojoj okolini*.

Obzirom na mnoštvo definicija strateškoga menadžmenta, a kao posljedica prakse poslovnih politika poduzeća, strateškoga menadžmenta i istraživanja tih praksi, može se reći da postoje **DVA PRISTUPA STRATEŠKOM MENADŽMENTU:**<sup>193</sup>

1. **Tradicionalni pristup** koji se zadovoljava izučavanjem strategije kao načina integracije raznovrsnih funkcionalnih područja i strategije kao načina integracije poduzeća sa svojom okolinom. Ovaj pristup ne vodi računa o razinama odnosno hijerarhiji strategija, uložuje najviše posloводства u poduzeću te organizacijskim i rukovodnim procesima.
2. **Suvremeni pristup** koji naglašava utjecaje upravo ovih potonjih sadržaja na određivanje i izbor strategije poduzeća, odnosno nadopunjuje tradicionalan pristup sadržajima koji se odnose na strateško upravljanje poduzećem odnosno strateški menadžment.

Strateški menadžment je kompleksan pojam s obzirom da se odnosi na *znanstvenu disciplinu, proces menadžmenta i grupu ljudi u poduzeću*.

**Strateški menadžment kao znanstvena disciplina** podrazumijeva *skup organiziranoga znanja, a koje se odnosi na analizu poduzetničkog okruženja, postavljanja usmjerenja organizacije, formuliranje i implementiranje organizacijske strategije te provedbu strateške kontrole i evaluacije*.

**Proces strateškoga menadžmenta** usmjeren je *stalnoj prilagodbi poduzeća na promjene u okruženju, stvaranje sposobnosti i spremnosti na anticipiranje tih promjena i upravljanja njima* stoga je kontinuiran proces koji se odnosi na strateško planiranje, implementaciju planova i stratešku kontrolu. Strateški menadžment je proces koji se odnosi na: 1) obnavljanje (prilagođavanje) organizacijske strukture poduzeća i stvara uvjete rasta kao posljedica razvoja strategije, strukture i sustava potrebnog za postizanje takvog obnavljanja i rasta i 2) kreiranje efikasnog menadžmenta koji osigurava definiranje strategije i njezine primjene.<sup>194</sup>

---

<sup>192</sup> Buble, M., Cingula, M., i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005., str. 5.

<sup>193</sup> Mencer, I.: Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012., str. 115.

<sup>194</sup> Buble, M. i dr.: Strategijski management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 23.

**Smjernice procesa strateškoga menadžmenta jesu:**<sup>195</sup>

1. Strateški menadžment je ljudski, a ne papirnati proces.
2. Strateški menadžment je proces učenja za sve menadžere i zaposlenike.
3. U kontekstu strateškoga menadžmenta riječi trebaju podržavati brojeve, a ne brojevi riječi.
4. Proces strateškoga menadžmenta treba biti jednostavan i nerutinski.
5. Proces strateškoga menadžmenta treba mijenjati uzroke, članove tima, oblike zajedničkog rada i čak kalendar rada.
6. Strateški menadžment treba stvoriti sumnju u pretpostavke postojeće strategije poduzeća.
7. Strateški menadžment treba izraziti dobrodošlicu lošim vijestima.
8. Strateški menadžment treba izraziti dobrodošlicu otvorenosti izražavanja i sklonosti istraživanju i učenju.
9. Strateški menadžment ne smije biti birokratski mehanizam.
10. Strateški menadžment ne smije postati ritualan, neosjećajan i orkestriran proces.
11. Strateški menadžment ne smije biti formalan, predvidiv i rigidan proces.
12. Strateški menadžment ne smije sadržavati žargon i tajanstvene izraze.
13. Strateški menadžment ne smije biti formalan sustav kontrole.
14. Strateški menadžment mora uzeti u obzir kvalitativne informacije.
15. Strateški menadžment ne smije nadzirati osobu koja dobro poznaje njegove procese i metode.
16. Strateški menadžment treba izbjegavati istodobnu implementaciju mnogih strategija.
17. Strateški menadžment treba neprekidno jačati politiku „**dobra etika je dobar posao**“.

Proces strateškoga menadžmenta kroz njegove etape obrađuju se detaljno u 3.1.3. točki ovoga rada.

**Strateški menadžment kao grupa ljudi** u poduzeću podrazumijeva *menadžere koji se nalaze na najvišoj razini organizacijske strukture*, a koji su odgovorni za izbor, implementaciju i kontrolu strateških odluka. Nazivaju se **najviše poslovodstvo**. Najviše poslovodstvo može djelovati na dvije razine, upravljačkoj i izvršnoj. O razinama strateškoga menadžmenta piše se detaljnije u točki 3.1.2. ovoga rada. **Temeljni zadaci najvišega poslovodstva** su sljedeći:

- Utvrđivanje misije, vizije, strategije, politike, strateških ciljeva i strateških planova poduzeća.
- Definiranje i izgradnja poslovne kulture poduzeća.
- Planiranje organizacijske strukture, planiranje, pribavljanje, odabir i razvoj kadrova.
- Osiguranje opreme.
- Osiguranje kapitala.
- Postavljanje standarda i utvrđivanje mjerila performansi.
- Osiguranje kontrolnih informacija.
- Vođenje ljudi.

Strateški menadžment nudi sljedeće **koristi**:<sup>196</sup>

- ✓ Dozvoljava određivanje, rangiranje i korištenje prilika.
- ✓ Omogućuje sagledavanje cilja s aspekta rukovođenja.
- ✓ Predstavlja mrežu za unaprjeđenje koordinacije i kontrole poslovnih aktivnosti.
- ✓ Minimizira štetne i nepovoljne uvjete i promjene.
- ✓ Dozvoljava donošenje boljih odluka kojima se podržavaju utvrđeni ciljevi.

<sup>195</sup> David, F. R.: Strategic management, Global Edition, Pearson, Boston, 2011., str. 53.

<sup>196</sup> Mencer, I.: Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, Op.cit., str. 121 i 122.

- ✓ Dozvoljava učinkovitiju upotrebu raspoloživog vremena i izvora u odnosu na identificirane povoljnosti.
- ✓ Dozvoljava neznatne izvore i malo vremena za korekciju pogrešnih i nepravilnih ili *ad hoc* odluka.
- ✓ Kreira mrežu za internu komunikaciju između zaposlenih.
- ✓ Pomaže integrirati ponašanje pojedinca u sustavu ukupnih napora.
- ✓ Omogućuje odnosno osigurava temelj za rasvjetljavanje osobnih odgovornosti.
- ✓ Potiče razmišljanje o onome što nadolazi.
- ✓ Osigurava kooperativan, intenzivan i entuzijastički pristup usmjeravanja prilika i problema.
- ✓ Potiče povoljno mišljenje na promjene.
- ✓ Pridonosi disciplini i formalnosti rukovođenja poslom.
- ✓ Omogućuje bolje smjernice za bitan sadržaj koji se dobiva odgovorom na pitanje: Što mi pokušavamo raditi i doseći?
- ✓ Utjecaj na posloводство da bude opreznije i istodobno smjelije u vrtlogu promjena, novih mogućnosti i prijetnji razvoju.
- ✓ Omogućuje poslovodu da logički procijeni zahtjeve i potrebe za ulaganjima u imovinu i zaposlenike.
- ✓ Pomaže ujednačiti veliki broj strateški usmjerenih odluka posloводства poduzeća.
- ✓ Kreira više proaktivni pristup odlučivanja i traženja odgovora nego reaktivni ili obrambeni pristup.

#### ➤ STRATEGIJA, STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE I STRATEŠKO PLANIRANJE

Etimološki: **strategos** ili **general** izvodi se iz *stratos* (vojska) i *agein* (voditi) pa je u izvornom smislu strategija „**umijeće vođenja vojske**“. Izvorno je nastala, dakle, u vojnoj sferi strategija se 1960-ih promiče u sferu poslovnoga svijeta. Strategija ima korijene u vojnim doktrinama **Sun Tzua** („Umijeće ratovanja”, 1997.) i stare Grčke. U početku je grčka riječ *strategos* označivala ulogu generala u vojsci, poslije je obilježavala umijeće generala, tj. psihološko umijeće i umijeće ponašanja koje je specifično za ulogu generala. U doba **Perikla** označivala je menadžerske vještine (administracija, vođenje, govorništvo i moć). U **Aleksandrovo vrijeme** označavala je vještinu organiziranja sila radi pobjeđivanja neprijatelja, a da bi se uspostavio jedinstveni sustav globalne uprave.<sup>197</sup> Osim grčkih korijena strategije, često se navode i djela **Focha i von Clausewitza**. Kao izraz skovana je u Ateni oko 508. – 207. g. pr. K.

Sama strategija može se predočiti paradigmom veslanja. Kad u čamcu sjede veslači i svatko vesla na svoju stranu, čamac se ne pomiče s mjesta. Kada je jedna skupina veslača jača od druge, tada čamac ide najprije na jednu stranu, pa nakon nekog vremena na drugu stranu. U konačnici čamac se ponovno ne pomiče s mjesta. No, ukoliko kormilar objasni cilj i način veslanja, koordinira njihove pokrete i vodi prema cilju, tada čamac ima mogućnosti da uistinu i dođe do tog cilja.<sup>198</sup>

Prva temeljna definicija strategije proizašla od autora **Alfreda Chandlera** u knjizi **Strategija i struktura** u kojoj je istraživao kako velika poduzeća prilagođavaju svoju strukturu strategiji rasta, a strategiju je definirao ovako: *određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanje pravaca akcije i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva...* Struktura se

<sup>197</sup> Mintzberg, H., Quinn, J. B.: The Strategy Process Concepts and Context, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992., str. 3.

<sup>198</sup> Ohmae, K.: The mind of the strategist – The Art of Japanese Business, McGraw-Hill, 1982., str. 88.

može definirati kao oblik organizacije putem koje poduzeće upravlja.<sup>199</sup> **Learned** strategiju definira u knjizi *Poslovna politika: tekst i slučajevi: obrazac ciljeva, svrhe ili ciljeva i glavnih politika i planova za ostvarenje tih ciljeva, navodeći na isti način kako definirati u kojem je poduzeće poslu ili u kojem želi biti ili na koji način ono to jest ili će biti*. **Igor Ansoff** u radu *Korporacijska strategija* iznosi: *strategija čini „zajedničku nit“ za pet međusobno povezanih pitanja: 1) područje proizvod – tržište, 2) vektor rasta, 3) konkurentsku prednost, 4) interno generiranu strategiju i 5) donošenje ili kupnju odluka te naglašava potrebu za uzajamnim pojačanjem između tih izbora.*<sup>200</sup> Rani autori usmjerili su istraživanje strategije u sljedećim desetljećima.

Izdvajaju se još neke **definicije strategije**.<sup>201</sup>

- Strategija je skup sadržaja radi rukovođenja poduzeća. Postavlja se u odnosu na raspoložive resurse, konkurenciju i mikrookolinu. Predstavlja odgovor poduzeća na realne veličine /veličina i rast poduzeća, profitabilnost, lokacija, *etika*...) koje imaju relativnu vrijednost i realnost poslovne okoline ( **M. Porter, 1980.**).
- Definirati strategiju znači napraviti sliku svih situacija s kojima bi se u budućnosti mogli sresti i sada izabrati uvjete s kojima bi se mogli suprotstaviti u tim mogućim situacijama (**T. Masse, 1992.**).
- Strategija je onaj dio djelatnosti politike poduzeća u kojem kada se odrede široki ciljevi, izaberemo određene važne ciljeve (strateški ciljevi), pobrinemo se o alokaciji resursa (dinamičko restrukturiranje) pomoću zahvaćanja (manevara) te izaberemo odgovarajuće postupke za postizanje ciljeva (taktika) uzimajući u obzir utjecaje i potrebne odazive na promjene u okolini poduzeća. (**I. Kralj, 1995.**).
- Strategija je skup menadžerskih znanja kojima nije cilj smanjivanje iznenađenja i povećanje razine predviđanja, već naprotiv cilj je suočavanje s nepredvidljivošću i njezina upotreba i upoznavanje s nekomplementarnim kulturama kao što su nepostojanje konsenzusa, proturječnost, konflikt i nedosljednost. (**R. D. Stacey, 1997.**).

**Cilj strategije** je *da u okviru određenog vremena u skladu sa misijom i vizijom dovede u željeno stanje poduzeće preoblikovanjem sadašnjeg – polaznog stanja i polazne razvojne interakcije sa svojom okolinom*. Predstavlja način na koji će poduzeće ostvariti svoje ciljeve, stoga i mora biti povezana sa strateškim ciljevima i mjerilima za njeno ostvarenje. **Zadatak strategije** se prema tome sastoji u *preoblikovanju sadašnjeg stanja poduzeća osmišljavajući i provodeći transformaciju na temelju koje će poduzeće stići do poželjnog stanja u budućnosti*.

Osnovna **svojstva strategije** su sljedeća:<sup>202</sup>

- Temeljni je instrument poslovnoga upravljanja i aktivnosti u uvjetima rasta turbulentne okoline.
- Njome se kao općim usmjerenjem iskazuje namjeravana budućnost poduzeća.
- Njome se određuje buduće područje konkurentске borbe.
- Ublažava jake i slabe strane poduzeća prema razvoju prilika i opasnosti u okolini poduzeća.

<sup>199</sup> Chandler, A.: *Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise*, M. I. T. Press, Cambridge, Mass., 1962., str. 15-16.

<sup>200</sup> O tome detaljnije cf.: Ansoff, I.: *Corporate strategy*, McGraw – Hill, New York, 1965.

<sup>201</sup> Stipanović, C.: *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka, 2006., str. 23 i 24.

<sup>202</sup> Božičević, J.: *Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva*, TEB – Biro za privredno savjetovanje, Zagreb, 1993., str. 15.



- Temeljni je instrument oblikovanja i ostvarivanja konkurentskih prednosti.
- Označava dinamičku razvojnu cjelovitost poduzeća.

Pojam strateškoga menadžmenta se zasniva na definicijama strateškoga razmišljanja i strateškoga planiranja. **STRATEŠKO RAZMIŠLJANJE** se u određenim situacijama koristi kako bi se označilo *sva razmišljanja povezana sa strategijom*. **Nasi** pod strateškim razmišljanjem podrazumijeva oblikovanje i implementaciju strategije, kao i strateško poslovanje cjelokupnog poduzeća te smatra kako ono uključuje stratešku analizu, strateško planiranje, organizaciju, kontrolu i strateško vodstvo.<sup>203</sup> **Drobis** smatra da je strateško razmišljanje metoda skupljanja konkurentskog znanja ili informacija koje imaju stratešku vrijednost i sačinjavaju strateške mogućnosti.<sup>204</sup> **Mintzberg** smatra da strateško razmišljanje nije samo alternativna nomenklatura za sve one pojmove koje obuhvaća strateški menadžment već da predstavlja poseban način razmišljanja sa sebi svojstvenim karakteristikama.<sup>205</sup> Sposobnost strateškoga razmišljanja ovisi o interakciji situacijskih faktora u okruženju poduzeća i karakteristika pojedinaca uključenih u proces (**Greatz**).<sup>206</sup> **Willson** smatra da između strateškoga menadžmenta i strateškoga razmišljanja uvijek treba staviti znak jednakosti odnosno da strateški menadžment omogućuje strateško razmišljanje unutar poduzeća.<sup>207</sup> Strateško razmišljanje uključuje sposobnost da se uoče prilike iz okruženja kako bi se integrirale u poslovanje poduzeća, sposobnost suočavanja s promjenama iz okruženja, sposobnosti poduzetničkog upravljanja te određivanjem specifičnih aktivnosti za iskorištavanje mogućnosti i prilika pravilnim interpretiranjem promjena i analizom situacija. Strateški način razmišljanja iziskuje od osobe znanje, sposobnost i iskustvo kako bi uz analizu i intuiciju došao do najboljeg rješenja. Zamka oblikovanja strategije je preciznost, točnost i perfekcionizam, a ključna točka strategije tempiranje aktivnosti, situacije na tržištu, reakcije i slabog trenutka konkurenta, no prije svega prva promjena koja se mora dogoditi je promjena razmišljanja onoga koji te promjene uvodi-najvišeg posloводства.<sup>208</sup> **Doprinosa teorije igara** predstavlja poseban način strateškoga razmišljanja, a osnovni smisao modela je razumijevanje uvjeta koji vode do međusobno prihvatljive i konzistentne ravnoteže i same prirode takve ravnoteže, analizirajući i anticipirajući strateške poteze protivnika i procjenjujući povoljnost njihovih ishoda. **Kognitivne mape** predstavljaju pokušaj objašnjenja, sagledavanja, pristupa i reakcija pojedinca i skupine ljudi koji u kontekstu poduzeća svojim poslovnim odlukama svakodnevno odlučuju o svojoj sudbini utječući i na sudbinu svojih protivnika, kupaca i društva.

**Strateško je planiranje** upravljačko sredstvo (alat) menadžmenta koji može pomoći poduzeću da *fokusira svoju viziju i prioritete u odnosu promjene u okruženju a zaposlenima da ostvare postavljene im ciljeve i zadatke a sve u svrhu uspješnog poslovanja*. Sustavan je proces kroz koji poduzeće pristaje na (i izgrađuje) - *obvezanost među ključnim dionicima (eng. stakeholders) o prioritetima koji su ključni za njihovu misiju i prijemljivi za okolinu u kojoj djeluju*.

<sup>203</sup> Liedtka, J.: Strategic Thinking: Can it be Taught?, Oxford, Long Range Planning, Vol. 31., 1, 1998., str. 120-129.

<sup>204</sup> Pellegrino, K., Carbo, J.: Behind the Mind of the Strategist, The TQM Magazine, Vol. 13, 6, 2001., str. 375-380.

<sup>205</sup> Mintzberg, H.: The Rise and fall of Strategic Planning, harvard, Harvard Business Review, January - February, 1994., str. 107-114.

<sup>206</sup> Greatz, F.: Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementaries: Management Decision, Vol. 40, 5, 2002., str. 456-462.

<sup>207</sup> Wilson, I.: Strategic Planning is not Dead – it Changed, Oxford, Long Range Planning, 27, 4, 1994., str.12-24.

<sup>208</sup> Ohmae, K.: The mind of the strategist – The Art of Japanese Business, op.cit., str.88.

Nekoliko ključnih koncepata u definiciji strateškoga planiranja pojačava značenje i uspjeh strateškoga planiranja:

- Proces je strateški jer uključuje **izbor/odluku** na koji najbolji mogući način odgovoriti na okolnosti dinamične i ponekad neprijateljske okoline.
- Strateško planiranje je **sustavno** jer iziskuje slijeđenje procesa koji je usmjeren i produktivan.
- Strateško planiranje uključuje izbor specifičnih **prioriteta – donošenje odluka** o ciljevima i sredstvima, kratkoročnih i dugoročnih.
- Konačno, proces znači **izgradnju obvezanosti** svih dionika u procesu.

Pionir strateškoga planiranja je **General Electric** koji strategiju definira kao *prilagodbu promjenjivim uvjetima, raspored resursa i način pozicioniranja na tržištu te utvrđivanje akcija operativnih dijelova poduzeća*. Ova definicija ukazuje da strategija mora naglasiti načine.<sup>209</sup>

- Prilagođavanje promjenjivim uvjetima.
- Raspoređivanje izvora.
- Konkuriranja na svakom pojedinom području na kojem se javlja poduzeće u smislu zadovoljenja potreba kupaca.
- Pozicioniranja poduzeća i proizvoda u odnosu na konkurenciju.
- Izbjegavanja poteškoća.
- Utvrđivanje akcija i pristupa kojima se jača svaki funkcionalni i operativni dio poduzeća.

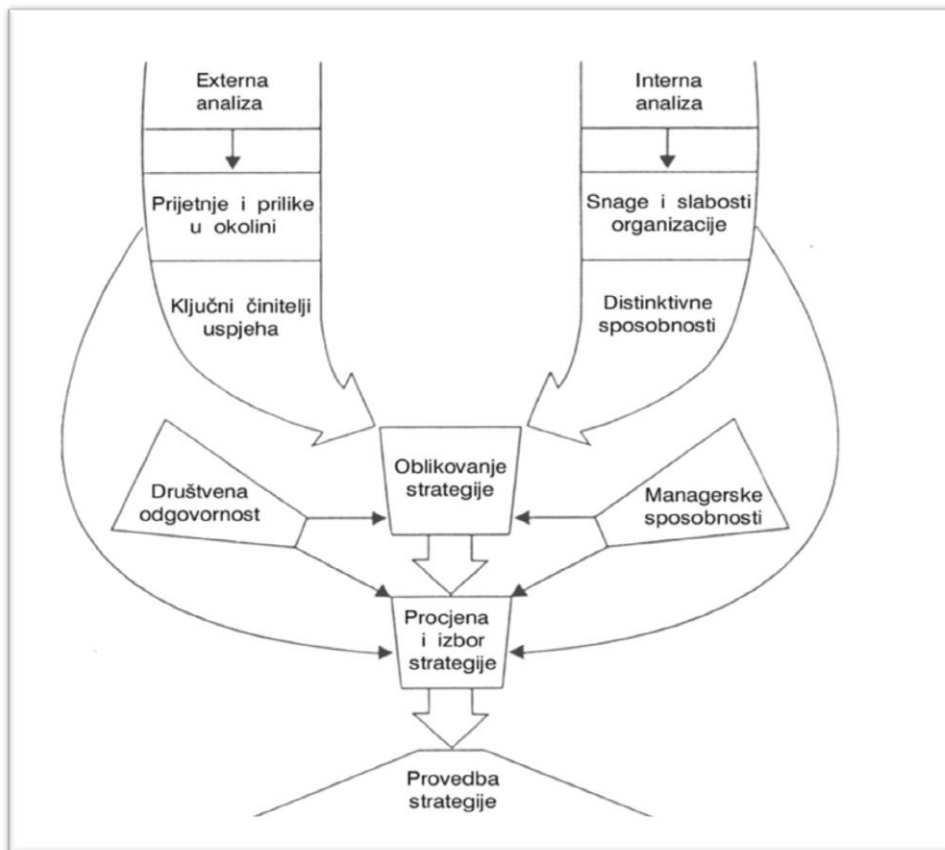
Strateško planiranje procesom formuliranja strategije veliku važnost poklanja predviđanju, tj. unaprijed stvorenim odlukama o budućem razvoju događaja, kao što je predviđanje kretanja određenih veličina u okolini te prognoziranje događaja u okolini koji bi mogli imati znatne implikacije na poslovanje poduzeća. Sustavan pristup potiče razmišljanje, što znači da je planiranje ispravan put u generiranju strateških alternativa. Sustav usmjerava proces, generira alternativne politike te ima zadaću upravljanja procesom sve dok se ne oblikuje i prihvati novi plan djelovanja organizacije. Svoju podršku navedenom razmišljanju iskazao je i **M. Porter** kada je izjavio: „*Poduzeća rastu i postaju sve složenija... ona trebaju sustavan pristup oblikovanja strategije. Strateško planiranje neminovno se javlja kao odgovor.*“<sup>210</sup>

---

<sup>209</sup> Mencer, I.: Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, Op.cit., str. 112.

<sup>210</sup> Porter, M.E.: Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking, The Economist, broj 303., 1987., str. 17-22.

**Shema 9:** Klasični model strateškoga planiranja



Izvor: Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, 1994., str. 37.

**Klasični model strateškoga planiranja** temelji se na sljedećim osnovnim pretpostavkama:<sup>211</sup>

- oblikovanje strategije treba biti kontroliran i svjestan proces razmišljanja (ovakav pristup oblikovanju strategije podrazumijeva isključivanje intuitivnog djelovanja odnosno oblikovanje strategije treba biti strogo planiran proces);
- glavni menadžer poduzeća je ključna osoba cjelokupnoga procesa oblikovanja strategije (najčešće korištena metafora za ulogu glavnog menadžera je „arhitekt“ jer on predstavlja ulogu koja ima apsolutnu odgovornost za oblikovanje strategije);
- model oblikovanja strategije mora, u određenim granicama zadržati jednostavnost i neformalnost;
- novostvorene strategije trebaju biti jedinstvene, tj. proces oblikovanja strategije je kreativan proces;
- potpuno oblikovana strategija nastaje kao rezultat procesa strateškoga planiranja;
- formulirana strategija treba biti jasna i razumljiva svima u organizaciji;
- konačno, kad je proces oblikovanja strategije završen, slijedi implementacija formulirane strategije (provedba strategije podrazumijeva cijeli niz administrativnih radnji, izradu budžeta, operativnih planova, programa i drugog).

<sup>211</sup> Radoš, T.: Programiranje strategije – Efikasna upotreba strateškoga planiranja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1., Zagreb, 2004., str. 196.

**Tablica 13:** Karakteristike planova

OBILJEŽJA	VRSTE PLANOVA		
	STRATEŠKI PLANOVI	TAKTIČKI PLANOVI	OPERATIVNI PLANOVI
1) <b>Razina poslovanja za koju se razvijaju</b>	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
2) <b>Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju</b>	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
3) <b>Problematika koju pokrivaju, opisuju</b>	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
4) <b>Vremenska usmjerenost</b>	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
5) <b>Razina detaljnosti</b>	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
6) <b>Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju</b>	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

Izvor: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 166.

**Strateški plan** prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća.<sup>212</sup>

Esencijalni problem današnjih organizacija je to što ne razlikuju planiranje od strategiziranja (kreiranja strategije). Planiranje se odnosi na programiranje, a ne otkrivanje ili kreiranje. Planiranje je za tehokrate a ne za sanjare. Davanje planerima odgovornost kreiranja strategije je kao tražiti od zidara da kreira Michelangelovu Pietu.<sup>213</sup> Također srednjoročno i kratkoročno planiranje, provedba i kontrola nisu dio strateškoga planiranja, međutim ipak ih se mora razmatrati tijekom svih faza tog procesa.

Mora se naglasiti da, iako je planiranje veoma značajan element za strateški menadžment, ono nije samo po sebi dovoljno. Neophodno je da planiranje prate priprema i implementacija plana, kao i vrednovanje plana na dijelu.

**U teoriji strateškoga menadžmenta, opća hijerarhija planskih strategija sadrži tri glavne razine:**<sup>214</sup>

1. Razinu cjelokupnog poduzeća:  **cjelovita (korporacijska strategija).**
2. Razinu poslovnih jedinica ili strateške poslovne jedinice – SPJ:  **poslovna strategija.**
3. Razinu poslovnoga funkcijskog područja:  **funkcijska strategija.**

<sup>212</sup> Thompson, A.A. jr.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E.: Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. 14. Izdanje, Zagreb, Mate, 2008., str. 37

<sup>213</sup> Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 166.

<sup>214</sup> Ivaniš, M.: Razvojna strategija Trgovačkog društva „Rabac d.d.“, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2003., str. 48 -50.

## Shema 10: Opća hijerarhija planskih strategija



Izvor: Kreacija autorice.

Sva tri tipa strategije koriste se simultano. Funkcijske strategije podupiru poslovne, a poslovne strategiju podupiru korporacijsku strategiju.

Odabirom **KORPORACIJSKE STRATEGIJE** poduzeće naglašava razinu poduzeća kao cjeline i u tom smislu akcentira oblikovanje misije, vizije, ciljeva i strateških ambicija, opredjeljuje se za filozofiju poduzeća, identificira ključna poslovna područja na kojima će poduzeće poslovati, a koja moraju biti u skladu s prioritetima poduzeća. Ova se strategija odnose na pitanja razvoja prodajnog (poslovnoga) programa poduzeća što zahvaća portfelj strateških poslovnih jedinica – SPJ i s njima povezanih relevantnih tržišta te tržišnih pozicija poduzeća, pitanja politike rasta, investiranja, preuzimanja poslovnoga rizika, uspjeha, ekonomskog sudjelovanja i razdiobe pa također i središnje ideje koje imaju implikacije za pojedina poslovna funkcijska područja u poduzeću. S obzirom na smjer rasta (razvoja) poduzeća, ovu je korporacijsku strategiju moguće podijeliti na sljedeće strategije:<sup>215</sup>

1. **strategije rasta (razvoja)**
2. **strategije stabilizacije (normalizacije)**
3. **strategije redukcije (deinvestiranja ili kontrakcije)**
4. **kombinirane strategije.**

a) **Strategije rasta (razvoja)** služe za ostvarivanje novih kombinacija poslovnih elemenata pri čemu se misli na uvođenje novih proizvoda, novih proizvodnih metoda ili osvajanja novih tržišta. Zahtijeva izradu strateških planova najbolje upotrebe poslovnoga portfelja poduzeća, pomno izrađivanje financijskih projekcija za buduće projekte, a sve u svrhu konkretizacije strategije te ostvarivanje misije, vizije i strateških ciljeva poduzeća. Vrste strateških usmjerenja razvojnih strategija prema proizvodno – tehnološkom i tržišnom osnovicom razvoja su: **koncentracija (tržišna penetracija), ekspanzija, diversifikacija i okomita integracija.**

**Koncentracija (tržišna penetracija)** predstavlja razvoj poduzeća s postojećim proizvodima na postojećim tržištima. Bolji konkurentski položaj poduzeće nastoji postići povećanjem svog tržišnog udjela. Može se provoditi putem novih industrijskih prodaja ili preuzimanjem dijela tržišta koji nadzire konkurencija.

<sup>215</sup> Mencer, I.: Strateški menadžment – upravljanje razvojem poduzeća, Op.cit.,str. 199 -217.

**Ekspanzija** ima za cilj povećanje postojeće prodaje, profita i tržišnog udjela, a naročito je korisna u malim i razvojnim industrijama. Strategija koju poduzeće koristi kad želi dodatno ojačati svoj položaj u postojećoj djelatnosti na način da širi linije proizvoda i prodire na nova tržišta. Može se temeljiti na stvaranju novih pristupa proizvodnoj tehnologiji, novom načinu zadovoljavanja potrošačkih potreba, inovacijama proizvoda i dosezanjem novih, još uvijek nedostupnih tržišta kad je potrebno ili poboljšati i održati liderski položaj ili prestići i dostići već postojećeg industrijskog lidera. *Tržišna ekspanzija* je strategija širenja postojećih proizvoda na nova tržišta ili nove tržišne segmente, *proizvodna ekspanzija* zasnovana je na razvoju asortimana proizvoda ili usluga na postojećim tržištima, a kombinirana ekspanzija jest strategija koja uključuje istodobni razvoj s novim proizvodima i proizvodnim inačicama u okviru postojeće djelatnosti na novim tržištima i tržišnim segmentima.

Strategiju **diversifikacije** poduzeće koristi kada ulazi u djelatnost proizvodnje proizvoda ili usluga različitih od njegova temeljnog asortimana (novi proizvodi, nova tržišta, novi segmenti u sustavu proizvodnje ili marketingu). *Koncentrirana (povezana) diversifikacija* je razvojna strategija kojom poduzeće ulazi u djelatnosti koje imaju neku vrstu međusobne veze u jedinstvenoj ili vezanoj tehnologiji, istovjetnim znanjima i potrebama za namještenicima, zajedničkim distribucijskim kanalima, zajedničkim dobavljačima i izvorima sirovina, sličnim proizvodnim metodama, sličnoj vrsti menadžerskog know-howa, preklapanjem tržišta ili čemu drugomu a njemu temelj je postojanje strateških spona.<sup>216</sup> *Konglomeratska (nepovezana) diversifikacija* se ne oslanja na sponu i poveznice s postojećom djelatnosti. Strategija je kojom poduzeće dodaje nove proizvode ili usluge koje su znatno različite od njegovih postojećih proizvoda ili usluga.

**Okomita integracija** podrazumijeva razvojnu strategiju koja je usmjerena na ostvarivanje potpune ili djelomične kontrole u ukupnom lancu vrijednosti, a njen cilj je ulazak u djelatnosti dobavljača kupaca zbog dodatnog jačanja tržišnog položaja poduzeća te ostvarivanja ili dodatnog jačanja moguće konkurentne prednosti.<sup>217</sup> *Lanac vrijednosti (engl. value chain, njem. Wertschöpfungskette, Leistungskette)* prikazuje ukupnu vrijednost koju stvara poduzeće. Koncept se zasniva na promatranju poduzeća kao skupa odvojenih ali povezanih aktivnosti kojima se stvara vrijednost za kupce, tj. kojima se oblikuju, proizvode, promiču, prodaju i distribuiraju proizvodi ili usluge. Poduzeće se dijeli u strateški važne djelatnosti s ciljem razumijevanja ponašanja troškova i mogućih izvora diferencijacije. Sustavan je način proučavanja svih aktivnosti koje poduzeće obavlja i oblika njihove interakcije u svrhu analize izvora konkurentne prednosti. Vrijednost je iznos koji su kupci spremni platiti za ono što im poduzeće pruža i mjeri se ukupnim prihodom poduzeća. Ako vrijednost nadmašuje troškove koji nastaju pri stvaranju proizvoda ili usluge, poduzeće je profitno. Ako su pak troškovi aktivnosti kojima se stvara vrijednost veći od same vrijednosti, poduzeće posluje s gubitkom. Cilj je poslovanja stvoriti vrijednost za kupce koja će biti veća od troškova aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti. Lanac vrijednosti sastoji se od osnovnih i pratećih aktivnosti uključenih u stvaranje vrijednosti i ostvarene marže. Osnovne

---

<sup>216</sup>Tržišne sponu su one kad se lanci aktivnosti troškova poduzeća preklapaju tako da se proizvodi različitih djelatnosti unutar sustava uzimaju od istih potrošača, prodaju u biti istim marketinškim metodama i na istim zemljopisnim tržištima ili distribuiraju putem zajedničkih posrednika. Operacijske sponu izvire iz veza u dobavi inputa u proizvodnoj tehnologiji u proizvodnji i sklapanju i u takvoj administracijskoj potpori kao što je zapošljavanje i obuka, financije, informacijski sustavi. Menadžerske sponu su one kad poslovne cjeline poduzeća trebaju menadžere koji se suočavaju s usporedivim ili sličnim tipovima poduzetničkih, tehničkih, administrativnih ili operacijskih problema, pa se stoga akumulirani menadžerski know-how može rabiti diljem složenog poduzeća.

aktivnosti su: unutarnja logistika (primitak, uskladištenje, rukovanje i distribucija proizvodnih inputa), operacije (djelatnosti transformacije inputa u konačan oblik proizvoda: proizvodnja, pakiranje, održavanje, testiranje i dr.), vanjska logistika (prikupljanje, skladištenje, naručivanje i fizička distribucija proizvoda do kupaca), marketing i prodaja (promocija, prodajna sila, izbor kanala, politika cijena i dr.) i usluge (djelatnosti održavanja i povećanja vrijednosti proizvoda kao što su instaliranje, popravci, obuka, rezervni dijelovi i prilagodba proizvoda). Prateće aktivnosti mogu se podijeliti u četiri veće skupine: dobavu inputa potrebnih za proizvode i usluge, razvoj tehnologije, upravljanje ljudskim potencijalima i infrastrukturne aktivnosti (menadžment, planiranje, financije, računovodstvo, opći i pravni poslovi, upravljanje kvalitetom i dr.). *Uzlazna okomita integracija* je strategija usmjerena na integraciju dobavljača osnovnih poslovnih inputa ili samostalnog ulaska u njihovu djelatnost. Daje poduzeću više kontrole nad ulaznim troškovima, raspoloživosti i kvaliteti ključnih inputa koji ulaze u sadašnji proizvod te uklanja ovisnost poduzeća u ključnim dobavljačima. *Silazna okomita integracija* je strategija usmjerena na integraciju posrednika i kupaca u realizaciji osnovnih outputa poduzeća ili ulazak u njihovu djelatnost. silazna integracija daje organizaciji kontrolu nad prodajom i distribucijom, što može pomoći u eliminaciji prevelikih zaliha i usporenja proizvodnje te uklanjanju ovisnosti o ključnim kupcima.

U suvremenom poslovanju ima **tri načina provedbe razvojnih strategija poduzeća**:<sup>218</sup>

1. **Interni (organski) rast**, koji čini rast poduzeća iz isključivo vlastitih resursa.
2. **Vlasnička integracija (spajanja i akvizicije)** koja je način rasta poduzeća spajanjem i pripajanjem samostalnih poslovnih subjekata. *Spajanje* je situacija u kojoj se dva ili više poduzeća usuglase oko stapanja u novi entitet. *Akvizicija* (stjecanje ili preuzimanje) je situacija u kojoj poduzeće kupuje drugo poduzeće i uključuje ga u svoj poslovni sustav. Stjecanjem poduzeće preuzima nadzor nad drugim poduzećem, koje postaje njegov sastavni dio. Prijateljska akvizicija provodi se dogovoreno od strane ključnih interesno-utjecajnih skupina (vlasnika i menadžmenta) zainteresiranih poduzeća. Pri neprijateljskoj akviziciji nema suglasnosti menadžmenta, poduzeća koje treba biti pripojeno.
3. **Strateško povezivanje poduzeća** u kojem neovisna poduzeća koja zadržavaju samostalnu strategiju na razini poduzeća zajednički rade na ostvarenju pojedinih strateških projekata, dijeleći i kombinirajući resurse. Strateški savezi poduzeća u strateškom savezu objedinjuje snage zbog zajedničkih ciljeva, ne gubeći stratešku neovisnost i ne puštajući svoje posebne poslovne interese. Poduzeće ulazi u strateške saveze s drugima da bi njihova umijeća i snagu iskoristili u izgradnji vlastitih konkurentnih strategija.

Jedna od strategija organizacije je i ustupanje proizvođačima nekog od poslovnih procesa ili **outsourcing**.<sup>219</sup> Outsourcing ili eksternalizacija aktivnosti, orijentacija je organizacije na napuštanje aktivnosti u kojima je konkurencija bolja, a s kojom je organizacija obično povezana u mrežu.<sup>220</sup> Organizacije se orijentiraju na svoj glavni posao, a ostale poslove, u kojim su slabiji od konkurencije, eksternaliziraju. Riječ je o vanjskom partneru, koji kroz *outsourcing*, odnosno obavljanje procesa ili dijela procesa za organizaciju, utječe na kvalitetu poslovnoga procesa i njegov rezultat. Outsourcing je jedan od načina kako poboljšati

<sup>218</sup> Buble, M., Cingula, M., i dr.: Strateški menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str 117.

<sup>219</sup> Vujić, V.: Poduzetničke strategije i politika kvalitete, Zbornik radova 2. Simpozija o kvaliteti Put je cilj, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Opatija, 1998, str. 11-19.

<sup>220</sup> Drljača, M.: Outsourcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, 2010., str. 53-64.

efektivnost poslovanja. To je akt prepuštanja manje bitnih unutarnjih aktivnosti vanjskom dobavljaču i fokusiranja na glavne poslovne aktivnosti (eng. *core business*).<sup>221</sup>

**b.) Strategije stabilizacije (normalizacije)** poduzeće će koristiti ako pokušava očuvati svoj sadašnji položaj – poslovni program, tehnološku osnovu i dosadašnja prodajna tržišta, te na toj osnovi osigurati poslovnu uspješnost u budućnosti.

**Tablica 14:** Manifestacije i karakteristike stabilne strategije

VRSTE STRATEGIJA			
<p><i>STRATEGIJA DOBITI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus na ostvarivanju što veće dobiti</li> <li>• Žrtvovanje dugoročnih ciljeva kratkoročnim</li> <li>• Izbjegavanje troškova</li> <li>• Primjenjuje se kratkoročno u okolnostima kada najviše posloводство i dioničari nastoje stvoriti što pozitivniju sliku o poslovnom uspjehu zbog špekulativnih razloga, prodaje poduzeća i slično.</li> </ul>	<p><i>STRATEGIJA PAUZE</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kod poduzeća koja su u prošlim razdobljima ostvarivala intenzivan i produžen rast</li> <li>• Fokusiranje najvišega posloводства na konsolidiranje izvora zbog dosadašnjeg intenzivnog rasta</li> <li>• Mogućnost neučinkovitosti proizvodnje i rukovođenja</li> </ul>	<p><i>KONSTANTNA STRATEGIJA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Njena namjera je izbjegavanje erozije već solidno usvojenih ciljeva</li> <li>• Može nastati kao posljedica nepromjenjivosti vanjskih i unutrašnjih faktora okoline</li> </ul>	<p><i>STRATEGIJA OPREZNOG NAPREDOVANJA</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posljedica je procjene mogućih promjena bitnih faktora vanjske okoline</li> </ul>

Izvor: Mencer, I.: *Strateški menadžment – upravljanje razvojem poduzeća*, TEB poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2012., str. 199.

**c.) Strategije redukcije (dezinvestiranja)** odnose se na one strategije u poduzeću koje bi smanjile opseg poslovne djelatnosti, bilo likvidacijom određenih poslovnih područja bilo zbog odcjepljenja određenih jedinica od poduzeća ili pak dezinvestiranjem i revitalizacijom postojećeg poslovnoga portfelja.

**d.) Kombinirane strategije** podrazumijevaju istodobno korištenje različitih strategija ovisno o cilju u odnosu na pojedini proizvod ili uslugu i/ili organizacijsku cjelinu poduzeća te predstavlja svojevrsnu poveznicu između korporativnih i divizionalnih strategija u poduzeću.

Odabirom **POSLOVNE STRATEGIJE** poduzeće se opredjeljuje za strategiju poslovanja s određenom strateškom poslovnom jedinicom – SPJ odnosno skupinom proizvoda u okviru koje se radi o općoj usmjerenosti svake poslovne jedinice. Na primjeru hotelskog poduzeća u prvom se redu misli na poslovne jedinice koje čine smještajni objekti poduzeća, koje bi primjenom strategije odredile put do konkurentne prednosti poduzeća, od koje će ovisiti njegova uspješnost. Naime, radi se o tome da takva strategija upućuje na buduće aktivnosti poduzeća po pojedinim granama, s obzirom na tržišta i proizvode određene SPJ. Ciljevi nekog poduzeća u okviru poslovne strategije mogu biti npr.: poboljšanje tržišne pozicije na prodajnim tržištima, koje privlačne segmente tržišta obrađivati i slično. Proces oblikovanja

<sup>221</sup> Greaver, M. F.: *Strategic outsourcing*, AMACOM, New York, 1999., str. 3.



poslovne strategije je korak u procesu strateškoga menadžmenta koji pretpostavlja i najveći stupanj angažiranja „desne strane mozga“ – visok stupanj suptilnog i kreativnog strateškoga promišljanja u iznalaženju i oblikovanju načina organizacijskog ponašanja. Proces oblikovanja poslovne strategije nije, kako to podcrtava **Mintzberg**, proces zasnovan na razmišljanju i racionalnom rezoniranju, već proces koji u prvi plan stavlja „osjećaj intimnosti i harmonije sa materijalom u rukama razvijen kroz bogato iskustvo i punu posvećenost“, i proces u okviru kojeg se „formuliranje i implementacija strategije sjedinjuje u fluidan proces učenja iz kojeg kreativna strategija nastaje“. <sup>222</sup>

**FUNKCIJSKA STRATEGIJA** se fokusira na maksimiziranje učinkovitosti resursa poduzeća i na povezivanje funkcijskih i nefuncijskih djelatnosti kako bi se pomoglo u ostvarivanju korporacijskih i poslovnih strategija poduzeća te daljnji razvoj posebnih sposobnosti poduzeća. Pri tome se pod funkcijskim strategijama podrazumijevaju sve strategije koje su usmjerene na pojedina poslovna funkcijska područja i koja podupiru ostvarivanje korporacijskih i poslovnih strategija (funkcija nabave, prodaje, marketinga i slično), dok se strategije koje nisu usmjerene na neko poslovno funkcijsko područje nazivaju *pomoćnim strategijama*, iako sudjeluju u ostvarivanju korporacijske i poslovne strategije poduzeća.

U kriznim uvjetima razvojna strateška usmjerenja poduzeće ostavlja po strani i orijentira se načinima opstanka. **Krizni menadžment** se može definirati kao postupak upravljanja u slučaju poslovne krize. Poslovnom se krizom može upravljati na dva osnovna načina – bilo *anticipativnim kriznim menadžmentom* koji je orijentiran na sprečavanje pojave same krize ili *kriznim menadžmentom* koji se primjenjuje u slučaju kad je kriza već prisutna. Osnovni cilj anticipativnog kriznog menadžmenta je onemogućiti da dođe do stvarne krize. Provođenje ovakvog oblika zaštite od krize zahtijeva ulaganje određene količine novca koja se u konačnici može smatrati manjom od one koju bi poduzeće izgubilo u slučaju da do krize dođe. Preventivni krizni menadžment provodi se kroz niz koraka, a za poduzeća kojima je održavanje ovakvog tima koji bi specijalizirano nudio uslugu sprečavanja pojave krize, postoji mogućnost unajmljivanja pojedinih poduzeća koja su specijalizirane za nuđenje usluga preventivnog kriznog menadžmenta. Jedna od takvih organizacija je *Crisis Management International*, čiji se plan provođenja prevencije krize sastoji od nekoliko faza. Konkretno, ova organizacija analizira poduzeće različitim tehnikama kao što su studija predvidljivog rizika ili analiza utjecaja na posao. Kao konačni rezultat nude raspored i zaduženja pojedinih timova unutar poduzeća, popis resursi koji su nužni za prevenciju moguće krize, planove za određen raspon kriznih situacija te smjernice i savjete strateškom, taktičkom i operativnom menadžmentu koji mogu povećati uspješnost poduzeća. <sup>223</sup> Neki od mehanizama anticipativnog kriznog menadžmenta su politika fleksibilnosti, upravljanje rizicima, sustav ranog upozorenja te bonitet i rejting. *Politika fleksibilnosti* razmatra mogućnosti upotrebe postojeće tehničke opreme i zaposlenika u proizvodnji nekog alternativnog proizvoda ako se za tim ukaže potreba. *Sustav ranog upozorenja* usmjeren je na praćenje potencijalnih promjena koje bi mogle utjecati na poduzeće ili poslovnu okolinu unutar koje poduzeće djeluje, čime se omogućuje ranije reagiranje i smanjenje vremena potrebnog za donošenje odluka u slučaju pojave krize. *Upravljanje rizicima* vrši se na razini poduzeća i to na način da se prate pojedini odjeli unutar poduzeća (primjerice proizvodnja, prodaja, nabava ili neki drugi) te se procjenjuje vjerojatnost pojave krize unutar pojedinog od praćenih odjela. *Sustav boniteta i rejtinga* temeljen je na ocjeni poslovanja nekog poduzeća. Kupnjom informacija o bonitetu poduzeće koje namjerava poslovati s nekim drugim poduzećem stiče informacije o

<sup>222</sup> Šunje, A.: Top-menadžer: vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002., str. 95.

<sup>223</sup> Dostupno sa: [www.cmiatl.com](http://www.cmiatl.com) (05.08.2013.)

njegovoj trenutnoj poslovnoj uspješnosti. U Hrvatskoj bonitetne informacije prodaje FINA, a u najvećem ih broju kupuju tvrtke za vlastite potrebe, kao što su ulaganja, krediti i slično. Ovo je također instrument preventivnog kriznog menadžmenta, s obzirom na činjenicu da je iz bonitetnih informacija moguće odrediti potencijalnu vrijednost pojedinog poduzeća kao poslovnoga partnera.

### 3.1.2. Razine strateškoga menadžmenta

Strateška razina najviša je razina menadžmenta koja mora vidjeti „veliku sliku”, a njezina orijentacija mora biti dugoročna, usmjerena na traženje optimalnih i cjelovitih rješenja u budućnosti i osiguravanje provođenja promjena koje odgovaraju na izazove i promjene u okolini.

Strateška razina menadžmenta podržava rad najvišega posloводства, osoba koje su na najvišoj razini organizacijske strukture nekog poduzeća. Te osobe mogu biti vlasnici i suvlasnici poduzeća, Nadzorni odbor, Uprava i Upravni odbor poduzeća, menadžeri organizacijskih dijelova poduzeća (centara odgovornosti) i menadžeri poslovnih funkcija u poduzeću.

Vlasnici poduzeća i njihovi predstavnici koje skupština imenuje u Upravu ili Upravni/Nadzorni odbor (*eng. Board of directors*) čine **upravljačku razinu**. **Izvršnu** (*eng. executive*) **razinu** čine izvršni – menadžeri organizacijskih dijelova poduzeća ili pojedinih poslovnih funkcija (*eng. Chief executive officers – CEO*).

Područja djelovanja najvišega posloводства na upravljačkoj razini su:

- korporacijske (generičke) strategije
- definiranje misije i vizije poduzeća
- definiranje strateških ciljeva poduzeća i njihova realizacija
- formuliranje i implementacija strategije poduzeća
- alokacija resursa unutar poduzeća.

Područja djelovanja najvišega posloводства na izvršnoj razini su:

- strategije u proizvodnji
- marketinške strategije
- financijske strategije
- strategije nabave i distribucije itd.

**U nastavku se navode zadaci i način rada najvišega posloводства u RH u upravama /upravnim odborima i nadzornim odborima trgovačkih društava, sukladno važećem Zakonu o trgovačkim društvima u RH.**<sup>224</sup>

**Uprava/Upravni odbor** se sastoji od jedne ili više osoba (direktori) čiji se broj određuje statutom. Ako se uprava sastoji od više osoba, jedna se od njih mora imenovati za

---

<sup>224</sup> O tome detaljnije cf.: Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst) NN RH 152/11; Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 111/12; Zakon o izmjenama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 68/13.

predsjednika. Članove uprave i predsjednika imenuje nadzorni odbor društva najviše na vrijeme od pet godina s time da ih može ponovno imenovati. Uprava je dužna da na zahtjev glavne skupštine pripremi odluke i opće akte čije je donošenje u nadležnosti glavne skupštine, pripremi ugovore koji se mogu sklopiti samo uz suglasnost glavne skupštine, i izvršava odluke koje glavna skupština donese u okviru svoje nadležnosti. Mora izvješćivati nadzorni odbor o: poslovnoj politici i o drugim načelnim pitanjima budućeg vođenja poslova te odstupanjima od ranijih predviđanja s navođenjem razloga za to, rentabilnosti poslovanja društva a napose rentabilnosti upotrebe vlastitoga kapitala, tijeku poslova, napose prihoda i stanja društva i poslovima koji bi mogli biti od velikog značaja za rentabilnost poslovanja i za likvidnost društva. Vođenje poslova podrazumijeva utvrđivanje pravaca poslovne politike, pokretanje inicijativa – radnji i ponašanja za napredak društva i općenito obavljanje ukupnosti poduzetničkih funkcija nužnih za uspješno funkcioniranje društva, odnosno poduzeća. U obavljanju tih funkcija uprava je samostalna, ali i posve odgovorna za djelokrug svojih poslova. **Nadzorni odbor** ima pomoćnu funkciju u odnosu na skupštinu, odnosno na njezino djelovanje. Nadzor nad vođenjem društva obuhvaća ispitivanje poslovnih knjiga, dokumentacije društva, blagajne i drugo. Nadzorni odbor može pregledati i stanje zaliha, tražiti izvještaje i objašnjenje o vezama i odnosima s drugim poduzećima. Može tražiti izvješća i podatke od uprave prema vlastitoj procjeni. Obavljanje svih tih aktivnosti nadzornog odbora ima za cilj sprječavanje propusta i gubitaka. Ako utvrdi propuste, nadzorni odbor mora o tome izvijestiti upravu, a izvješćem i samu skupštinu dioničara. Upravni odbor imenuje jednog ili više izvršnih direktora. Izvršni direktori vode poslove društva. Ako je imenovano više izvršnih direktora, oni su ovlašteni voditi poslove društva samo zajedno.

Države članice EU dužne su na temelju Uredbe Vijeća o statutu Europskog društva iz 2001. omogućiti pravnim osobama slobodu izbora između dualističkog i monističkog ustroja trgovačkog društva. *Novelom Zakona o trgovačkim društvima iz 2007.*, u RH dionička društva umjesto uprave, nadzornog odbora i glavne skupštine mogu imati upravni odbor i glavnu skupštinu. Time se RH priklonila skupini europskih država koje dioničkim društvima omogućuje izbor između *dualističkog (uprava, nadzorni odbor i glavna skupština)* i *monističkog (upravni odbor i glavna skupština) ustroja tijela*. Bitna razlika između ta dva ustroja tijela dioničkog društva ogleda se u podjeli nadležnosti tijela u društvu. U dualističkom ustroju nadležna su tri strogo odijeljena tijela. U monističkom ustroju omogućeno je da se dvije važne funkcije, vođenje poslova društva i nadzor, objedine u jednom tijelu, upravnom odboru.<sup>225</sup>

---

<sup>225</sup> Vujić, V.: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2010., str. 118.

### 3.1.3. Specifičnosti strateškoga menadžmenta

Proces strateškoga menadžmenta predstavlja osnovnu jedinicu proučavanja discipline strateškoga menadžmenta i predstavlja seriju etapa.

**Shema 11:** Etape procesa strateškoga menadžmenta



Izvor: Kreacija autorice.

**Etape strateškoga menadžmenta su:** 1) analiza okoline, 2) postavljanje usmjerenja poduzeća, 3) formuliranje strategije, 4) implementiranje strategije te 4) kontrola i evaluacija strategije.

**Analizom okruženja** započinje proces strateškoga menadžmenta, a najjednostavniji način njenog izvođenja je SWOT analiza koja treba identificirati sadašnje i buduće prilike i prijetnje te snage i slabosti poduzeća. **Postavljanje organizacijskog usmjerenja ili određenja pravaca poduzeća** sljedeća je etapa u kojoj se definiraju vizija, misija i ciljevi poduzeća. Treća etapa je **formuliranje strategije** i u njoj se razvijaju dugoročni planovi za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama s obzirom na snage i slabosti poduzeća, a uključuje razvoj adekvatnih strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije. U četvrtoj etapi, **implementiranje strategije**, odabrane strategije i politike se stavljaju u akciju kroz razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Posljednja etapa je **kontrola i evaluacija strategije** koja je usmjerena na monitoring i evaluaciju procesa strateškoga menadžmenta u svrhu osiguranja njegove potpune funkcionalnosti i daljnjeg unapređenja.

#### 3.1.3.1. Analiza okruženja

**Analiza okruženja ili okoline** podrazumijeva *istraživanje svih važnijih karakteristika kako vanjskog tako i unutarnjeg okruženja sa svrhom identifikacije strateških čimbenika koji će odrediti budućnost poduzeća*. Okruženje podrazumijeva sveukupnost pojava i čimbenika koji neki sustav okružuju te izravno ili neizravno utječu na njegovo djelovanje, ponašanje i razvoj, a dijeli se na eksternu i internu. Povezivanje analize eksterne i interne okoline podloga je izrade SWOT analize koja identificira snage i slabosti poduzeća, te prilike i prijetnje poduzeću.

Dosadašnja istraživanja o organizacijskim okruženjima prema temeljnim zajedničkim disciplinarnih korijenima i/ili slabosti njihovih predodžbi **okruženja se dijele u pet kategorija ili modela.**<sup>226</sup>

1. **Model industrijske strukture** – okruženje po ovom modelu podrazumijeva konkurentne sile stoga se promjene u okruženju dešavaju po neravnomjernoj stopi, a znanje o konkurentima treba proisteci iz sustavnog analiziranja konkurencije.
2. **Kognitivni model** – okruženje definira kao promišljanja strateškoga menadžmenta o okruženju a proizlazi iz njihova iskustva. Njihovo znanje o okruženju stječe se analizom nepredvidljivih događaja i kroz proces kolektivnog učenja.
3. **Model djelokruga organizacije** – okruženje objašnjava kao skup organizacija čije aktivnosti utječu na rad njihove organizacije. Promjene okruženja proizlaze iz sila i trendova na tržištu izvan neposrednog područja organizacije ili iz promjenjive strukture ciljeva. Znanje o okruženju se stječe putem dizajniranja organizacijskih struktura i procesa odlučivanja koji su usklađeni s uvjetima koji na tržištu prevladavaju.
4. **Model ovisnosti o ekologiji i resursima** – okruženje tretira kao sustav resursa i međusobno povezanih organizacija. Kada postoji varijacija u sustavu koja utječe na resurse potrebne za opstanak organizacije događaju se i promjene i one su kontinuirane. Razumijevanje okruženja je ograničeno perspektivom određene organizacijske podjedinice što dovodi do višestrukih koncepcija okruženja.
5. **Era model** – definira okruženje kao skup socijalnih struktura, vrijednosti i definicija uloga koje karakteriziraju određeno vremensko razdoblje. Tehnologija i eksperimenti pojedinaca koji tragaju za samoispunjenjem unutar konteksta prevladavajućih institucija (npr. obitelji) su primarni izvori promjena okruženja. Promjena se događa kroz proces koji se sastoji od triju faza: postojeći red – turbulentna tranzicija – novi red. Organizacija može steci znanje o svojim okruženjima korištenjem prognoza futurista i konzultantskih usluga.

Postoje **dva različita pristupa analizi okruženja:**<sup>227</sup> 1.) **makro pristup** (eng. *outside-in*) ili, i 2.) **mikro pristup** (eng. *inside-out*).

**Tablica 15:** Razlike između makro i mikro pristupa analize okruženja

	MAKRO PRISTUP	MIKRO PRISTUP
<b>Fokus i obuhvat</b>	Neogranicen pogled na okruženje.	Pogled na obuhvat okruženja prema koncepciji organizacije.
<b>Cilj</b>	Široka analiza okruženja prije razmatranja organizacije.	Analiza okruženja važna za trenutnu organizaciju.
<b>Vremenski horizont</b>	Obično 1-5 godina, ponekad 5-10 godina.	Obično 1-3 godine.
<b>Učestalost</b>	Periodicno/ad hoc.	Kontinuirano/periodicno.
<b>Snage</b>	Izbjegava organizacijsko sljepilo. Identificira širi raspon trendova. Ranije identificira trendove.	Efikasna, dobro fokusirana analiza. Implikacije za akcije organizacije.

Izvor: Costa, J., Teare, R.: Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (6), 5, 1994., str. 5.

<sup>226</sup> Lenz, R. T., Engledow, J. L.: Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory, Strategic Management Journal, (7), 4, 1986., str. 329-346.

<sup>227</sup> Costa, J., Teare, R.: Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (6), 5, 1994., str. 5.

**Makro pristup** usvaja širok pogled na okruženje, razmatra sve postojeće elemente u vanjskom okruženju. Njegove glavne brige su dugoročni trendovi, razvoj alternativnih pogleda i scenarija budućeg okruženja te identifikacija utjecaja industrije u kojoj poduzeće posluje uz implikacije na samo poduzeće. **Mikro pristup** ima uže gledište na okruženje koje je ograničeno unutarnjim utjecajem na organizaciju.

Za **EKSTERNU OKOLINU**, karakteristične su brze, turbulentne i neočekivane promjene. Uz njihovu kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost, čine bitne značajke okoline poduzeća. Iste utječu na:<sup>228</sup>

- Pojavu „organizacijskog darvinizma“ po kojemu se opstanak poduzeća vezuje za njegovu sposobnost neprekidnog praćenja promjena i adekvatne prilagodbe promjenama.
- Razvitak poduzeća – koji se vezuje za sposobnost adaptacije poduzeća okolini i stupanj fleksibilnosti njihove organizacijske strukture.

Eksterna okolina se sastoji od opće ili socijalne okoline i poslovne okoline ili okoline zadatka koje zajedno čine prijetnje i prilike. **Opća ili socijalna okolina** – udaljena okolina (*eng. remote environment*) dana je i u pravilu poduzeće na nju ne može ili vrlo teško može utjecati. Uz njenu analizu vezuju se najčešće politički, ekonomski, društveni i tehnološki elementi, poznatiji kao **PEST analiza** (eng. **P**olitical, **E**conomic, **S**ocial, **T**echnological factors) koja predstavlja sveobuhvatnu analizu najznacajnijih čimbenika opće ili socijalne okoline. Prema **Fahey i Narayanan** glavne aktivnosti PEST analize su:<sup>229</sup> 1) *skeniranje* okruženja kako bi se identificirali znakovi upozorenja potencijalnih promjena u okruženju ili uočile promjene u okruženju koje se već događaju, 2.) *praćenje* specifičnih trendova i uzoraka u okruženju, 3.) *predviđanje* budućih promjena u okruženju i 4) *procjena* utjecaja trenutnih i budućih promjena u okruženju na organizaciju. S obzirom na činjenicu da u teoriji postoje različite interpretacije dimenzija, odnosno skupina čimbenika opće ili socijalne okoline, ovaj oblik analize javlja se i u obliku **PESTEL analize** koja, uz već spomenute dimenzije, obuhvaća još i sljedeće dvije dodatne dimenzije: ekološke čimbenike (eng. **E**nvironmental factors), pravne čimbenike (eng. **L**egal factors).<sup>230</sup>

Najviše se suvremenih teoretičara slaže s podjelom da okruženje čini sljedećih pet ključnih dimenzija ili tipova okoline: *prirodno – ekološka, znanstveno – tehnološka, ekonomska, političko – pravna i sociokulturna okolina*.

**Metode analize opće ili socijalne okoline** su sljedeće:

1. skeniranje opće okoline
2. izrada ETOP profila
3. analiza ranjivosti
4. analiza i procjena tehnologije.

**Postupak skeniranja opće okoline:**

1. odrediti što tvori svaki element (*prirodno – ekološka, znanstveno – tehnološka, ekonomska, političko – pravna i sociokulturna okolina*)
2. za svaki element odrediti je li prilika (+) ili prijetnja (-)

<sup>228</sup> Buble, M., Cingula, M. i dr.: Strateški menadžment, Op.cit., str. 17.

<sup>229</sup> O tome detaljnije cf.: Fahey, L., Narayanan, V. K.: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, West Publishing, St. Paul, MN., 1986.

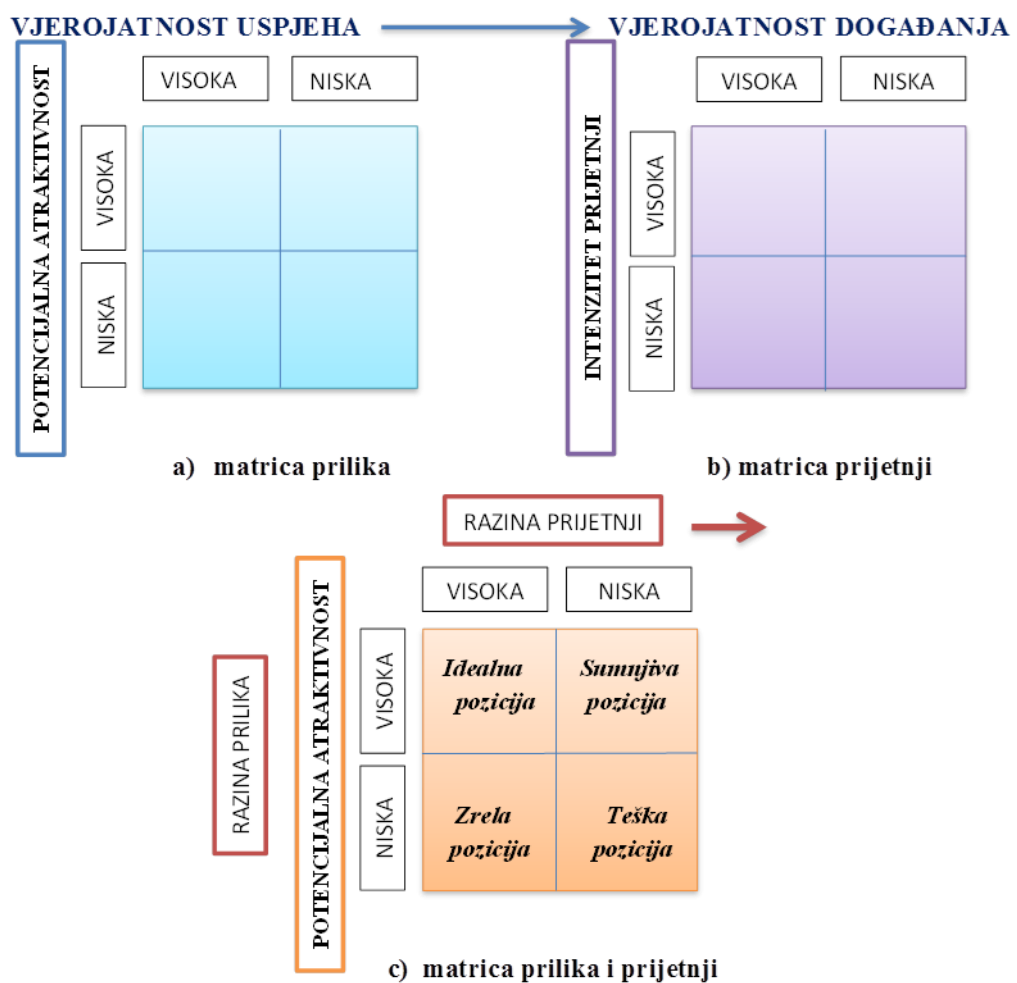
<sup>230</sup> Walsh, P. R.: Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, Management Decision, (43), 1, 2005., str. 113-122.

3. odrediti utjecaj elemenata na poslovanje: za ‘+’ ocjena od 0 (nema utjecaj) do 5 (presudan utjecaj) za ‘-’ ocjena od -5 do 0
4. dati ocjenu za važnost na poslovanje: ocjene od 0 (nema važnosti) do 10 (presudna važnost)
5. sumirati elemente te izračunati prosječne ocjene utjecaja faktora i važnosti faktora.

Budući da se skeniranje okoline vezuje za veliki broj informacija, potrebno je ustrojiti odgovarajući informacijski sustav kao dio cjelovitog menadžment informacijskog sustava.

*Cilj izrade ETOP profila* je procijeniti implikacije prilika i prijetnji iz okoline na poslovanje poduzeća (akronim riječi: Environment, Threat and Opportunity Profile – Okruženje, Prijetnje, Prilike).

**Shema 12:** Prikaz matrica kojima se provodi analiza prilika i prijetnji



Izvor: Kreacija autorice.

Analiziraju se prilike sa spektra vjerojatnosti upjeha i potencijalne atraktivnosti, a matrica se sastoji od koordinata „potencijalne atraktivnosti“ mjerene visinom profita koji bi se ostvario i „vjerojatnosti uspjeha“ koja nastaje kao rezultat iskorištenih prilika. Analiza prijetnji vrši se s aspekta intenziteta prijetnji i vjerojatnosti događanja, a čine ju koordinate „intenzitet prijetnji“ koji označuje veličinu gubitka i „vjerojatnost događaja“ kao vjerojatnost materijaliziranja

prijetnji. Matrica prilika i prijetnji integrira orethodne dvije matrice koja se sastoji od koordinata „razina prilika“ i „razina prijetnji“, a njena polja opisuju moguće pozicije poduzeća s obzirom na njihov intenzitet: idealna pozicija, sumnjiva pozicija, zrela pozicija i teška pozicija.

Neka od pitanja koja se mogu postaviti kod određivanja prilika su:

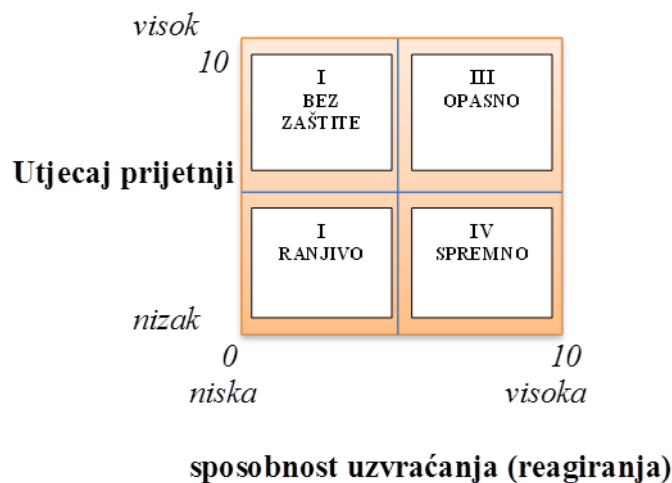
- Koje su atraktivne prilike na tržištu?
- Javljaju li se novi trendovi?
- Koje se nove prilike mogu predvidjeti u budućnosti?

Neka od pitanja koja mogu postaviti kod određivanja prijetnji su:

- Koji potezi konkurencije potiskuju razvoj poduzeća?
- Postoje li promjene u potražnji potrošača zbog kojih su potrebne nove karakteristike proizvoda i usluga?
- Štete li promjene (primjerice tehnologije) položaju poduzeća na tržištu?

*Analiza ranjivosti* otkriva aspekte podupirućih elemenata o kojima ovisi poduzeće, sile koje mogu razoriti podupirajuće elemente, prijetnje koje mogu ugroziti obrambenu sposobnost poduzeća, sposobnosti poduzeća da reagira na štetne utjecaje. Podupirajući elementi tj. njihova identifikacija (npr. tržište rada, sredstva rada, proizvodni resursi...) najvažniji je korak u analizi. Zatim se utvrđuju potencijalne prijetnje za svaki od elemenata, nakon toga potencijalne posljedice tih prijetnji na način da se rangiraju utjecaji prijetnji (utjecaj, vjerojatnost, reakcija), a na kraju se procjenjuje ranjivost odnosno sposobnost poduzeća da na adekvatni način reagira na uočene promjene. Rezultati se prezentiraju najprije tablicom, a zatim matricom.

**Shema 13:** Matrica ranjivosti poduzeća

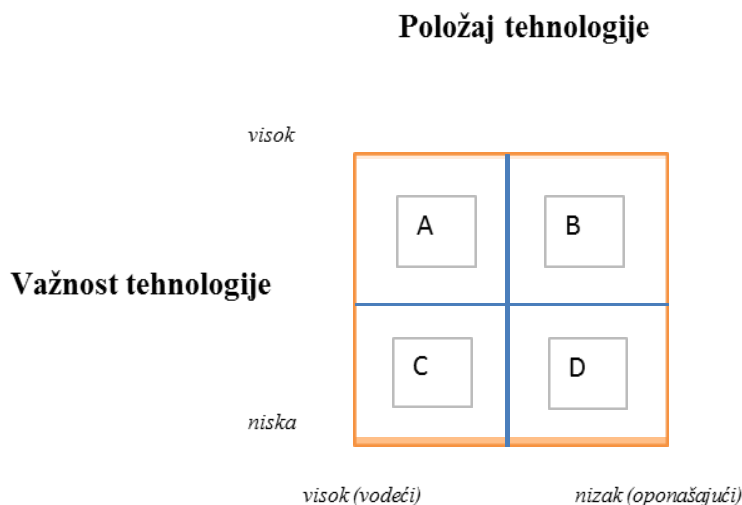


Izvor: Kreacija autorice.

*Analiza i procjena tehnologije* obuhvaća dva koraka: skeniranje ili oštro motrenje tehnologije i procjenu tehnologije. U prvom koraku, cjelokupno poslovanje se dijeli na odgovarajuće tehnološki zaokružene cjeline, a zatim se za svaku od njih utvrđuje koje se prilike ili prijetnje mogu pojaviti na osnovi tehnologije koju koristi poduzeće, na osnovi tehnologije koju koriste njegovi konkurenti te s obzirom na pojavu novih tehnologija „tehnologija na vidiku“. Nakon ovog postupka pristupa se drugom koraku, procjeni tehnologije, uz pomoć matrice.



## Shema 14: Matrica procjene tehnologije poduzeća



Izvor: Kreacija autorice.

Kvadrant A označuje visok položaj tehnologije (poduzeća) u tehnologiji visoke važnosti. Nizak položaj tehnologije u tehnologiji visoke važnosti zahtjeva ulaganje sredstava u svrhu unapređenja postojeće tehnologije, a kvadrant B označuje visok položaj tehnologije, ali u nevažnoj i zastarjeloj tehnologiji označuje kvadrant C. Kvadrant D označuje nizak položaj tehnologije u nevažnoj tehnologiji što u načelu zahtijeva preorijentaciju ili likvidaciju.

**Poslovna okoline ili okolina zadatka (eng. task environment) – mikrookolina** sastoji se od devet dijelova: dobavljača, kupaca/potrošača, konkurenata, dioničara, zaposlenih i sindikata, kreditora, vladinih (državnih) organizacija, društvenih organizacija (zajednice) i strukovnih udruženja. U okviru tipova poslovne okoline posebno se ističe industrijska okolina koja podrazumijeva segment istosrodnih poduzeća odnosno neposredne konkurencije. Industrijska analiza, kao važan dio strateške analize, mora pomoći u razumijevanju strateških razlika između industrijskih konkurenata i mora odgovoriti na pitanje o atraktivnosti industrije za raznovrsne poslovne poteze. Strateški je atraktivna ona industrija u kojoj prosječna poduzeća posluju s profitom višim od prosjeka sektora i/ili gospodarstva u cijelosti i u kojoj se može identifi cirati isti ili bolji profitni potencijal u budućnosti.<sup>231</sup>

Ocjena konkurentskoga položaja i uspješnosti poslovanja poduzeća zasniva se prije svega na analizi industrije unutar koje poduzeće obavlja svoju djelatnost. Upravo rezultati industrijske analize predstavljaju putokaz za razvijanje strategije poduzeća. Postojeća industrijska struktura uvjetuje i određuje pravila (konkurentske) igre, odnosno oblike suparničke borbe, načine odvijanja poslovnoga procesa, marketinška, tehnološka i razvojna rješenja i odabir dugoročnih poslovnih strategija.<sup>232</sup>

<sup>231</sup> Tipurić, D. i dr.: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999., str. 3.

<sup>232</sup> Mori, Z.: Analysis of Retail Oil Industries, MOL. 2007., str. 4.

Prema **Porteru**, uglednom ekonomisti s harvardskoga sveučilišta, konkurentnost u nekoj djelatnosti ovisi o pet osnovnih snaga, a to su:<sup>233</sup>

1. Jačina nadmetanja među poduzećima koja djeluju unutar promatrane industrije – **Suparništvo među postojećim konkurentima.**
2. Postojanje poduzeća koja su spremna ući na tržište ako profitabilnost industrije – bude dovoljno velika – **Prijetnja od pridošlica.**
3. Prijelaz kupaca na zamjenske proizvode ako oni pridobiju njihovu preferenciju izbora – **Prijetnja od zamjenskih proizvoda.**
4. **Pregovaračka moć kupaca.**
5. **Pregovaračka moć dobavljača.**

Model pet konkurentskih snaga opisuje proces nastojanja pomicanja industrije prema ekonomskim uvjetima savršene konkurencije.<sup>234</sup>

**Shema 15:** Model pet konkurentskih snaga M. Portera



Izvor: Prilagodila autorica prema: Porter, M.E.: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, New York, 1998., str. 6.

Skeniranje konkurencije procjenjuje, dakle, strateški utjecaj konkurentskih sila ili snaga i to se procjenjuje pojedinačni utjecaj svake od njih. *Rivali ili konkurenti u grupaciji* determinira izbor konkurentne strategije i predstavlja najvažniju snagu. „**Porterove generičke poslovne strategije**“ su strategija vođenja troškova, strategija diferencijacije i strategija fokusiranja i obrađuju se u 3.1.3.3. točki rada. *Pojava novih konkurenata ili ulazak novih poduzeća u grupaciju* se očituje kao prijetnja jer izaziva poremećaje na konkurentskom tržištu. *Konkurentna snaga zamjenskih proizvoda ili supstituta* utječe na poduzeće na način da može zahtijevati od primarnog proizvođača diferencijaciju proizvoda, bolju kvalitetu proizvoda, sniženje cijena itd. *Snaga dobavljača* utječe direktno na odvijanje proizvodnog procesa i kvalitetu finalnog proizvoda te prodajnu cijenu. *Snaga kupaca* zauzima posebno mjesto.

<sup>233</sup> Porter, M. E.: Competitive Strategy - Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York, 1998., str. 6.

<sup>234</sup> Barney, J.B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison – Wesley, SAD, 1997., str. 14.

Utjecaj kupca raste u skladu s jačanjem njihove pregovaračke snage, a najbolja je ona koja nastaje kao rezultat njihova cjenjkanja.

**INTERNU OKOLINU** poduzeća karakteriziraju snage i slabosti poduzeća. Analiza interne okoline za poduzeće je od velikog značaja s obzirom da se radi o neposrednoj radnoj okolini u kojoj se odvijaju ključni procesi i događaji bitni za opstanak i budući razvoj poduzeća.

Razlikuju se tri dimenzije interne okoline: organizacijska struktura, poslovna kultura i organizacijski resursi.

**Tablica 16:** Faktori koji utječu na dimenzije interne okoline

<p><b>ORGANIZACIJSKI ASPEKTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizacijska struktura</li> <li>• Poslovna politika</li> <li>• Hijerarhija ciljeva</li> <li>• Komunikacijska mreža</li> <li>• Poslovna kultura</li> <li>• Sposobnost menadžmenta</li> </ul>	<p><b>PERSONALNI ASPEKTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zapošljavanje</li> <li>• Inoviranje znanja</li> <li>• Procjena zadovoljstva i radne uspješnosti djelatnika</li> <li>• Profesionalni razvoj djelatnika</li> <li>• Motiviranje i nagrađivanje djelatnika</li> <li>• Fluktuacija i apsentizam</li> </ul>	<p><b>FINANCIJSKI ASPEKTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Likvidnost</li> <li>• Profitabilnost</li> <li>• Aktivnost</li> <li>• Investiranje</li> </ul>
<p><b>MARKETINŠKI ASPEKTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentacija tržišta</li> <li>• Strategija proizvoda</li> <li>• Strategija cijena</li> <li>• Strategija promocije</li> <li>• Strategija distribucije</li> </ul>	<p><b>PROIZVODNI ASPEKTI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Raspored opreme i postrojenja</li> <li>• Istraživanje i razvoj</li> <li>• Korištena tehnologija</li> <li>• Nabava sirovina</li> <li>• Kontrola zaliha</li> </ul>	

Izvor: Prilagodila autorica prema: Certo, S. C., Peter, J. P.: Strategic Management – A Focus on Process, Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1993., str. 45.

Kod utvrđivanja snaga određuju se jake točke i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li jedinstvene razlikovne prednosti koje čine ovo poduzeće različitim od konkurencije?
- Zašto potrošači odabiru ovo poduzeće umjesto konkurenata?
- Postoje li proizvodi i usluge koje konkurencija ne može imitirati (sada i u budućnosti)?

Kod slabosti se određuju nedostaci sa stajališta poduzeća i sa stajališta potrošača.

Slabosti je najbolje priznati bez suzdržavanja i pritom se mogu postaviti sljedeća pitanja:

- Postoje li operacije ili procedure koje mogu biti naglašenije?
- Što i kako konkurencija radi bolje?
- Postoji li neko izbjegavanje kojeg bi organizacija trebala biti svjesna?
- Je li konkurencija osvojila određeni tržišni segment?

Nakon analize eksterne i interne okoline poduzeća, izrađuje se **SWOT ANALIZA** koja identificira snage i slabosti poduzeća, te prilike i prijetnje poduzeću, povezujući rezultate eksterne i interne okoline. Predstavlja vrlo jednostavnu metodu za analizu okruženja. Osmislili su je **Albert Humphrey, Marion Doshier, Otis Benepe i Birger Lie**, na Sveučilištu Stanford u 1960-im i 1970-im, koristeći podatke od Fortune 500 koja su financirala projekt koji je imao za cilj utvrditi što je s korporativnim planiranjem krenulo krivim smjerom kao i kreirati novi sustav za menadžment promjene. Započeli su pitajući se: “Što je dobro, a što loše u operacijama?”, zatim su postavili pitanje: “Što je dobro, a što loše

u sadašnjosti i u budućnosti?“. Ono što je dobro u sadašnjosti nazvali su zadovoljavajućim (eng. Satisfactory), dobro u budućnosti nazvali su prilikom (eng. Opportunity), loše u sadašnjosti – krivnjom (eng. Fault), a loše u budućnost - prijetnjom (eng. Threat). Akronim je glasio S-O-F-T. On je kasnije promijenjen u SWOT. Godine 1969. SWOT okvir predstavljen je od strane istraživača s Harwarda, a postao je popularan tijekom 1970-ih zbog pretpostavke koja je u njega ugrađena, a koja glasi: menadžeri mogu planirati usklađivanje resursa poduzeća s njegovim okruženjem. U SWOT analizi se dakle, sumiraju najvažniji vanjski i unutarnji čimbenici za budućnost poduzeća koji se nazivaju strateškim čimbenicima: vanjsko okruženje koji se sastoji od varijabli prilike i prijetnje i interno okruženje koje se sastoji od varijabli snage i slabosti.

**Tablica 17:** Primjer SWOT analize

	Pozitivno	Negativno
<b>UNUTARNJE OKRUŽENJE</b>	<i>Snage</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetni kadrovi</li> <li>• Kvalitetni proizvodi</li> <li>• Visoka efikasnost</li> </ul>	<i>Slabosti</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatna oprema</li> <li>• Slaba poslovna kultura</li> <li>• Loš kontakt s kupcima i dobavljačima</li> </ul>
<b>VANJSKO OKRUŽENJE</b>	<i>Prilike</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porast potražnje za proizvodima</li> <li>• Stimulativne mjere u zakonskoj regulativi</li> <li>• Nove tehnološke mogućnosti</li> </ul>	<i>Prijetnje</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojava novih konkurenata</li> <li>• Prijetnja supstitucijskih proizvoda</li> <li>• Povećanje poreza</li> </ul>

Izvor: Kreacija autorice

**Prednosti i nedostaci SWOT analize** su sljedeće<sup>235</sup>:

**Prednosti SWOT-a:**

- Ključni element formulacije strateške opcije je usklađivanje organizacijskih snaga i slabosti s prilikama i prijetnjama koje postoje na tržištu.
- Kada se ispravno koristi, SWOT analiza može pružiti dobru osnovu za formulaciju strategije.
- SWOT analiza je široko prepoznata u literaturi iz marketinga i menadžmenta kao sustavan način za postizanje cilja.

**Nedostaci SWOT-a:**

- Prema **Mintzbergu** (1994.) SWOT je malokad efektivna metoda jer je ukorijenjena u trenutne percepcije organizacije. Ipak, SWOT se još uvijek zagovara kao snažan alat za planiranje u svim vrstama poslovnih aktivnosti.
- U praksi je to često aktivnost koja se ne provodi dobro. Nakon identificiranja svih važnih „točaka“, ne zna se što učiniti s generiranim podacima.
- Što se tiče korištenja informacija generiranih kako bi se donijele strategije, SWOT analiza nije preskriptivna.

<sup>235</sup> Božac, M. G.: Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Projekt „Konceptija i provedba poslovne strategije Croatia osiguranja d.d.“, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2007., str. 19-34 dostupno sa [www.hrcaak.srce.hr](http://www.hrcaak.srce.hr) (05.08.2013.)

Kada su strateški čimbenici po SWOT-u prepoznati, razvijaju se strategije koje mogu biti izgrađene na snagama sposobnim eliminirati slabosti, iskoristiti prilike ili se pak suočiti s prijetnjama.

Kako SWOT analiza ne pokazuje različite veze između vanjskih i unutarnjih čimbenika, **Weihrich i Kidington su 1982. godine razvili TOWS matricu** koja predstavlja varijaciju SWOT analize. Skup varijabli u matrici nije novost s obzirom da konceptualni je okvir identificira prijetnje eng. (T –threats) i prilike (eng. O – opportunities) u vanjskom okruženju te procjenjuje organizacijske slabosti (eng. W – weaknesses) i snage (eng. S - strengths) u unutarnjem okruženju, već što se u matrici identificiraju različiti čimbenici koji se zatim udružuju, npr. prilike sa snagama, s namjerom poticanja nove strateške inicijative.<sup>236</sup> Cilj koji stoji iza TOWS matrice nije identifikacija jedne najbolje strategije već jednostavno generiranje različitih strategija od kojih neke mogu biti implementirane.<sup>237</sup> Za svako polje u matrici mora se razviti lista strategija.

**Tablica 18:** TOWS matrica

Unutarnje okruženje	SNAGE (S)	SLABOSTI (W)
<b>Vanjsko okruženje</b> <b>PRILIKE (O)</b>	<b>S – O strategija: Maxi-Maxi</b> Korištenje snaga kako bi se iskoristile prilike.	<b>W – O strategija: Mini-Maxi</b> Prevladavanje slabosti kako bi se moglo iskoristiti prilike.
<b>PRIJETNJE (T)</b>	<b>S – T strategija: Maxi-Mini</b> Korištenje snaga kako bi se suočili s prijetnjama.	<b>W – T strategija: Mini-Mini</b> Prevladavanje slabosti kako bi se obranilo od prijetnji ili ih se izbjeglo.

Izvor: Kreacija autorice.

**Maksi-maksi strategija (S-O)** pokazuje snage i prilike, tj. postojećim snagama moguće je iskoristiti prilike. **Maksi-mini (S-T) strategija** pokazuje snage u odnosu na prijetnje, npr. od strane konkurenata. U osnovi, trebalo bi težiti korištenju snaga kako bi se otklonilo prijetnje ili ih se svelo na minimum. **Mini-maksi strategija (W-O)** pokazuje slabosti u odnosu na prilike. Potrebno je prevladati slabosti kako bi se mogle iskoristiti prilike. **Mini-mini (W-T) strategija** pokazuje slabosti u usporedbi s prijetnjama. To je krajnje obrambena strategija kako bi se smanjile slabosti i izbjegle prijetnje.

TOWS sugerira analizu situacije poduzeća kako bi se razvile strategije i taktike za efikasno i efektivno ostvarenje misije i ciljeva poduzeća. Prema **Weihrichu** TOWS matrica omogućuje.<sup>238</sup> identifikaciju snaga, slabosti, prijetnji i prilika i primjenu mehanizama za strukturiranje varijabli unutarnjeg i vanjskog okruženja na način da se mogu donijeti konkurentne strategije.

<sup>236</sup> Dyson, R. G.: Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, (152), 2004., str. 632.

<sup>237</sup> Proctor, T., Ruocco, P.: Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, Management Decision, (30), 5, 1992., str. 51.

<sup>238</sup> Weihrich, H.: Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix, European Business Review, (93), 1, 1993., str. 4-11.

**Prednosti i nedostaci TOWS analize** su sljedeće<sup>239</sup>:

**Prednosti TOWS-a:**

- Nema ograničenja na oblik organizacijske jedinice koja može imati koristi od ove analize.
- Svaka situacija koja uključuje donošenje strateških odluka može imati koristi od ovog pristupa.
- Iskustva pokazuju da korištenje TOWS matrice može dovesti do identifikacije prikladne strategije.

**Nedostaci TOWS:**

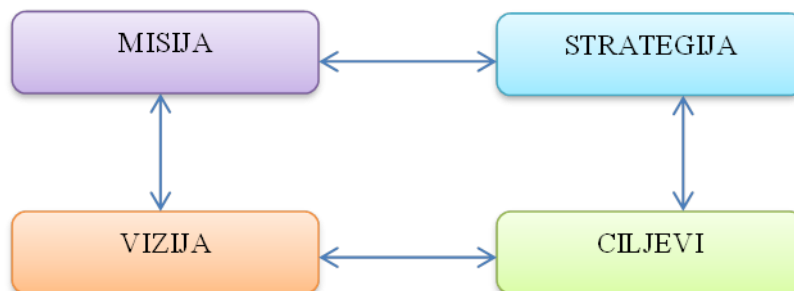
- TOWS matrica pokazala se korisnom, ali nažalost, kao rezultat tog mehanizma strukturiranja ne proizlaze nikakve nove ideje ili uvidi. Umjesto toga, strategije koje se razvijaju kao rezultat korištenja TOWS matrice tek potvrđuju ono što se je već znalo.
- Korisnici su uočili da matrica jednostavno potvrđuje stajališta koja analitičari trenutačno zauzimaju, odnosno ona često ne donosi novu perspektivu u razmatranje.
- TOWS matrica je, prema nekim autorima, tek sredstvo za bilježenje ideja. Ipak je menadžeri smatraju korisnim mehanizmom strukturiranja i smatraju ju je vrijednom zadržati i koristiti u budućnosti.)

Analiza okruženja i identifikacija strateških čimbenika može se sagledati dakle, kao potpora odlučivanju u procesu formulacije strategije. Nakon analize okruženja strateški menadžment pristupa drugoj etapi procesa strateškoga menadžmenta, a to je postavljanje usmjerenja poduzeća u kojem strateški menadžeri definiraju misiju, viziju i ciljeve poduzeća.

### 3.1.3.2. Postavljanje usmjerenja poduzeća

Tri glavna indikatora usmjerenja u kojima se organizacija kreće jesu **misija, vizija i ciljevi**.

**Shema 16:** Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije



Izvor: Kreacija autorice.

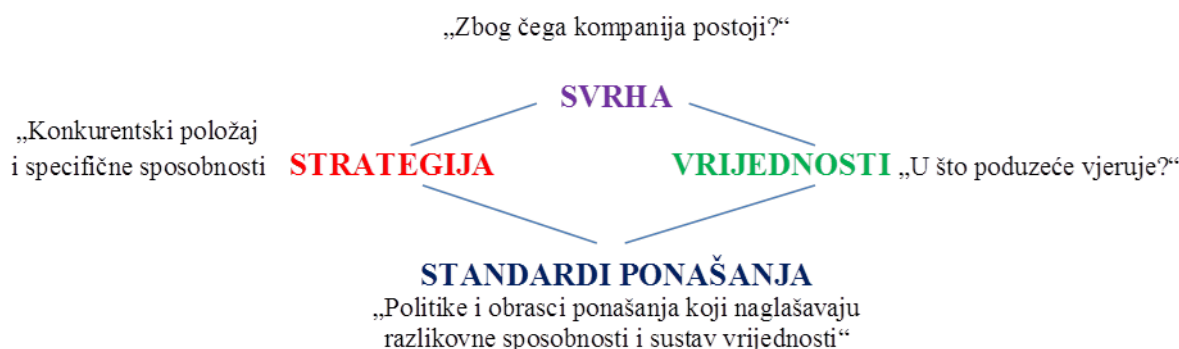
<sup>239</sup> Božac, M. G.: Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Projekt „Konceptija i provedba poslovne strategije Croatia osiguranja d.d.“, Op.cit., str.19-34.



## 1. MISIJA

Organizacija će postojati dok bude ostvarivala svoju društvenu ulogu, odnosno izvršavala zadatke. **Misija** određuje *skup ciljeva koji imaju oslonac u društvenim vrijednostima, profitabilnosti i poslovnoj izvrsnosti. Ona utvrđuje glavna interesna područja poslovnoga sustava.* Organizaciji je određena i zadana u trenutku osnivanja, sukladno viđenju potrebe i zakonu, a odredio ju je vlasnik ili osnivač. U užem smislu predstavlja nalog ili zadatak, a u širem smislu društvenu ulogu ili svrhu postojanja. To je zadatak većeg značenja koji je od općeg interesa. Misija je određena ekonomskim i društvenim aspektom. *Ekonomski aspekt* – ostvarivanja misije provodi se ukoliko organizacija održava i razvija infrastrukturu i ostale resurse, obavlja svoju djelatnost, stvara mogućnost za vlastiti razvoj, te kroz vlastiti razvoj daje doprinos razvoju grane djelatnosti, postojanjem generira vlastitu ekonomsku stabilnost, razvija nove tehnologije i specijalistička znanja. *Društveni aspekt* – institucionalni okvir u kojem organizacija treba ostvarivati svoju misiju. Najveći broj autora danas se priklanja shvaćanju i interpretiranju misije na način da objedinjava dva stajališta ili pristupa: prvi – misija je prvenstveno sredstvo strategije i čini prvi korak u procesu strateškoga menadžmenta, a postoji da bi odgovorila na dva pitanja: Što je naš posao i što bi on trebao biti?; a drugi – misija je kulturna kohezija koja omogućuje poduzeću da funkcionira kao jedinstveni kolektiv što rezultira poslovnom filozofijom koja pomaže zaposlenicima da shvaćaju i interpretiraju događaje na isti način i da govore istim jezikom.

### Shema 17: Ashridgeov model misije



**Izvor:** Cambell, A., Devine, M., Young, A.: A Sense of Mission, London, Hutchinson, 1990., str.13.

Svrha daje odgovor na pitanje zašto poduzeće postoji. Strategija označava način na koji će poduzeće realizirati svrhu u konkurenciji s drugim poduzećima. Standardi ponašanja određuju ponašanje zaposlenika i menadžera u nekom poduzeću. Vrijednosti čine uvjerenja i moralna načela na kojima se temelji poslovna kultura.

**Osnovni elementi misije** temelje se na **uvjerenju** da *proizvod ili usluga zadovoljava potrebe kupca, zaposlenika, vlasnika i društva.* **Sustav vrijednosti** na kojima se temelji misija podrazumijeva poštenje, ljudi, tehnologija, okoliš, zdravlje, sigurnost, poslovni odnosi i napredak. **Izveštaj (iskaz) o misiji** osigurava menadžerima jedinstvene trajne smjernice koje nadmašuju individualne ili privremene potrebe. Unaprjeđuje smisao da je to nešto što predstavlja zajednička očekivanja svih razina u poslovnom sustavu i svih generacija

zaposlenih, te učvršćuje vrijednost u tom pogledu kod pojedinaca i zainteresiranih grupa-stakeholdera. Projicira smisao vrijednosti i namjere koje treba da identificiraju i prihvaćaju vanjski stakeholderi. Na kraju, potvrđuje obvezivanje ka odgovornim aktivnostima u simbiozi sa potrebom poslovnoga sustava da zaštiti osnovne zahtjeve unutrašnjih stakeholdera, a to je podržavanje opstanka, rasta i profitabilnosti.<sup>240</sup>

Svrishodnost oblikovanja misije potvrđena je u mnogim istraživanjima, gdje se kao najvažniji razlozi za definiranje misije navode:<sup>241</sup>

- ✓ Vodič je sustavu strateškoga planiranja.
- ✓ Definira svrhu poslovnih operacija i aktivnosti u poduzeću.
- ✓ Određuje zajedničku svrhu nadilazeći osobne i odjelne potrebe.
- ✓ Promovira smisao zajedničkih očekivanja zaposlenika na svim razinama, izgrađujući zajedničke vrijednosti i jaku poslovnu kulturu.
- ✓ Daje smjernice stilovima vođenja.

## 2. VIZIJA

I profit i vizija su potrebni u najvećem broju poduzeća kao motivatori. Vizija je pokretač za akciju, a profit je rezultat konkurentske prednosti koju poduzeće ostvaruje na tržištu. Vizija motivira da se ostvare nadprosječne performanse, profit je nagrada za sve to što je ostvareno. Vizija je svojevrstni mentalni imidž željene budućnosti poduzeća. U nekim bitnim elementima ona se mora razlikovati od sadašnjosti jer se ona uvijek odnosi na neko buduće stanje koje u sadašnjosti ne postoji.

Vizija se definira kao „dalekosežna zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata“. Vizija je „usmjeravajući put“, „pogled u budućnost“. Kao „usmjeravajuća sila“ usmjerava menadžment ka dugoročnim ciljevima. Područje je interesa vlasnika organizacije. Zadaća izrade vizije kao dokumenta, u domeni je strateškoga menadžmenta. Nemoguće ju je izvršiti ukoliko nije shvaćena i utvrđena misija organizacije. Izradu vizije organizacije određuju **dvije značajne odrednice: dugi rok i predviđanje razvoja događaja.**

Sadrži **dva glavna elementa: osnovnu ideologiju i predvidivu budućnost.**

**Osnovna ideologija** definira prirodu odnosno identitet nekog poslovnoga sustava u okruženju. Izvor je smjera i inspiracije i sastoji se od osnovnih vrijednosti i osnovne svrhe. **Osnovna vrijednost** predstavlja sustav vodećih načela po kojima se vodi neko poduzeće i njegovo poslovanje. To su specifičnosti po kojima se neko poduzeće razlikuje od drugih i vodič unutar kojeg zaposlenici rade i razjašnjavaju prihvatljiv način za postizanje ciljeva i dugoročnih rezultata poduzeća.

---

<sup>240</sup> Paerce, J. A., Robinson, R. B. Jr.: Strategic management: Strategy Formulation and Implementation - Third Edition, Irwin; Homewood, Illinois, 1988, str. 94-95.

<sup>241</sup> Baetz, M. C., Bart, C. K.: Developing Mission Statements Which work, Long Range Planning, Vol. 29., No. 4., 1996., str.528.



Predlažu se **tri metode za utvrđivanje osnovnih vrijednosti**.<sup>242</sup>

- a. *Samoispitivanje* (Poduzeće ispituje samo sebe dok ne odredi svoje vrijednosti kojima mora ostati dosljedno).
- b. *Sastavljanje „Mars grupe“* (Osnovne vrijednosti se utvrđuju sastavljanjem posebno izabrane grupe od 5 do 7 osoba koje se šalju u imaginarno i totalno izolirajuće idealno stanje. Osobe koje imaju najvjernije poimanje osnovnih vrijednosti i najviši stupanj stručnosti odabire strateški menadžment i daje im zadatak da „na Marsu“ osnuju identično poduzeće, kakvo bi trebalo biti i za njihovo poduzeće na „Zemlji“).
- c. *Samoispitivanje zaposlenih pojedinačno* (Ovo je metoda kojom se ispituje pojedinačna odanost osnovnim vrijednostima zaposlenih u poduzeću).

**Osnovna svrha** je razlog postojanja poduzeća jer opisuje njegovu dušu tj. karakter dugoročnog postojanja.

**Predvidiva budućnost** je drugi važan element vizije kojom se predviđaju ciljevi na dugi rok (10-30 godina) te način njihova postizanja. Njome se iskazuje kako će neko poduzeće izgledati i kakve će imati temeljne vrijednosti.

**Obilježja dobre strateške vizije**.<sup>243</sup>

- Vizija treba biti jasna. Najbolje su vizije koje odmah privlače pozornost, koje su jednostavne i pamtljive.
- Vizija treba se obraćati svim interesno-utjecajnim skupinama: od vlasnika, zaposlenika, menadžera, kupaca, dobavljača, pa do javnosti.
- Vizija treba biti konzistentna s misijom poduzeća. Vizija je način na koji misija poduzeća se iskazuje u budućnosti.
- Vizija treba biti provjerljiva. Treba biti dosegljiva i jasna, tako da poduzeće zna kad je ostvari.
- Vizija treba biti ostvariva. Ne bi smjela biti samo zajednički „san“ glavnih direktora.
- Vizija treba biti inspiracija. Vizija nije samo vodič nego i skupna žudnja svih zaposlenika. Mora biti razumljiva svima u poduzeću.

**Nekoliko uobičajenih stupica u koje najviše posloводство može upasti pri oblikovanju vizije su**.<sup>244</sup> *strah od pogrešaka i neuspjeha, što smanjuje ambicioznost, nemogućnost toleriranja dvosmislenosti, nedostatnost izazova, pretjerana revnost ili želja za brzim uspjehom, nemogućnost razlikovanja fikcije od stvarnosti i nedostatak mašte.* Vizija može biti uništena i zbog gubitka osnovnih uvjerenja, nedostatka predanosti, nestalne implementacije, neusklađenog sustava informiranja ili zbog promjena vrhovnog menadžmenta. Imati (samo) dobru viziju nije dovoljno da bi organizacija bila uspješna jer više nije dovoljno biti „razumno uspješan“. Da bi bili predvodnici i zauzeli vodeću poziciju u ovom brzo mijenjajućem svijetu, organizacije trebaju djelovati brzo i odlučno. Vođe moraju ponuditi više od vizije. Moraju ponuditi i motivaciju i plan akcije ostvarenja vizije.

**Izjava o viziji** obično počinje motom ili sloganom vizije, koji na sažet način objašnjava bit vizije poduzeća, a nastavlja se konkretnim i cjelovitim slikama željenog budućeg stanja te temeljima za formuliranje strategije i ciljeva.

<sup>242</sup> Cerović, Z.: *Hotelski menadžment*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2003., str. 210.

<sup>243</sup> O tome detaljnije cf.: Tipurić, D: *Vizija i strateški ciljevi*, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, PPP, dostupno sa: [www.efzg.hr](http://www.efzg.hr) (20.08.2013.)

<sup>244</sup> Ibidem

Da bi se realizirala vizija poslovnoga sustava, svaki njezin organizacijski dio i sve funkcije dobivaju jasno određene aktivnosti. Sljedeći korak je definiranje individualnih aktivnosti unutar funkcija i organizacijskih dijelova koji sadrže ciljeve vizije. Upravljanje putem vizije može pomoći poduzeću da proširi broj mjerila performansi poduzeća, promovira promjene, osigura osnovu za strateški plan, mobilizira pojedince, osigura pribavljanje talenata i pomogne da se odlučivanje održava u kontekstu.

### 3. CILJEVI

**Ciljevi** se definiraju kao *krajnja točka prema kojoj je usmjerena organizacijska i individualna aktivnost*. Cilj se definira kao *konačni rezultat nekog plana ili kao stanje koje pojedinac svjesno ili nesvjesno želi dostići*. Ciljevi određuju usmjerenje i pravac djelovanja pojedinca (menadžera) ili organizacije, određuju, vode i motiviraju aktivnosti, napore pojedinaca i organizacije. **S aspekta planiranja, ciljevi predstavljaju skup planova više hijerarhijske razine, koji proizlaze iz misija i vizija. Cilj svakog menadžera je stvoriti višak tj. planirani profit** kako bi udovoljio ugovorenim veličinama. **Za vlasnika cilj** predstavlja *ostvarenje planiranog profita*, kao krajnjeg cilja vlasništva, koje proizlazi iz prava na prisvajanje dobiti. Bez obzira s kojeg aspekta polazili, zajedničko je da provjerljivi i jasni ciljevi olakšavaju mjerenje dobiti (profita), kao učinkovitosti i efikasnosti menadžerskih aktivnosti. Ciljevi se razlikuju od želja; želja je statična, a cilj dinamičan. Želja prethodi cilju, ali neće iz svake želje nastati cilj. **Cilj je konkretno i mjerljivo dostignuće u budućnosti koje treba ostvariti u zadanom vremenu.**<sup>245</sup> Cilj izaziva promjenu ili iz nje proizlazi. U uvjetima brojnih promjena, većih ili manjih, broj ciljeva u organizaciji i društvu raste. Razvoj suvremenog društva prate obilježja koja će iznimno utjecati na masovnost, stalnost i sustavnost ciljeva. Takvim utjecajnim obilježjima pripadaju:<sup>246</sup> globalizacija svijeta, stalnost i masovnost promjena u okruženju, demokratizacija rukovođenja, humanizacija života na poslu. Kad se izabere cilj na njemu treba zdušno raditi. Kad ga se postigne treba izabrati novi i tako stalno. Ako postoji stalnost poslovanja, mora postojati i stalnost ciljeva. Iz toga proizlazi važno načelo permanentnosti planiranja. Glavni godišnji plan, kao službeni orijentir, usvaja se jednom ili dvaput na godinu. Ciljevi moraju biti jasni, mjerljivi, ostvarivi, realni i vremenski ograničeni.

#### **Opće funkcije cilja su:**<sup>247</sup>

- Omogućuje da se izabere željena budućnost.
- Pokreće prema željenoj budućnosti.
- Omogućuje da akcija potraje i sigurnije dođe kraju.
- Jamči da se vrijeme koristi svrsishodno jer vrijeme je glavni resurs.
- Daje temelje za nadzor i ocjenu tekuće i konačne uspješnosti.
- Miri dugoročno s kratkoročnim.
- Miri interese različitih interesnih skupina.
- Integrira i usmjerava nastojanja.
- Omogućuje prilagodbu, nalaže promjene.
- Motivira i nadahnjuje.

**Postupak postavljanja cilja** obuhvaća identifikaciju potencijalnog cilja, donošenje izjave o cilju, provjeru usklađenosti cilja na radnom stolu sa akcijskim planom cilja i njegovu

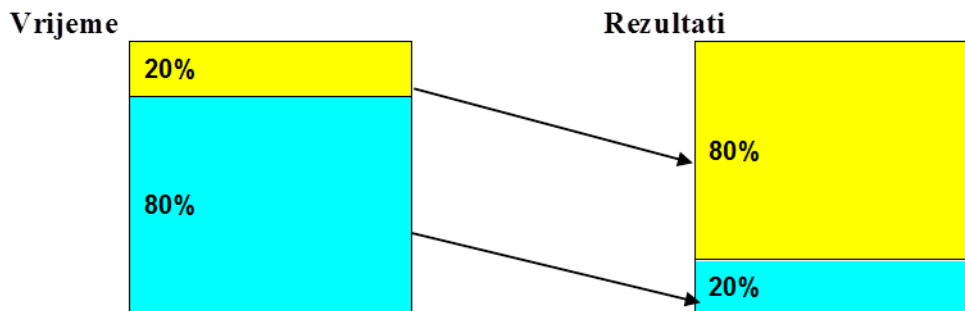
<sup>245</sup> Tudor, G.: Menadžerska učinkovitost 360 – Menadžer sam sebi, M.E. P. d.o.o., Zagreb, 2008., str.20.

<sup>246</sup> Ibidem, str.18.

<sup>247</sup> Ibidem, str.21.

usvajanje. Kod postavljanja ciljeva i utvrđivanja potrebnog vremena treba uzeti u obzir **Paretovo načelo.**<sup>248</sup>

**Shema 18:** Paretovo načelo (80:20)



Izvor: Seiwert L., J.: Upravljanje vremenom u suradnji s Winfried U. Graichen, Rrif d.o.o., Zagreb 1993., str.15

Pravilo 80 : 20 kaže da 80% utrošenog vremena daje 20% rezultata dok se 80% rezultata postiže u 20% vremena.

Sustav učinkovitog poslovnoga upravljanja koji objedinjava sve ključne aktivnosti u poduzeću, svjesno usmjeren na najučinkovitije ostvarenje organizacijskih i osobnih ciljeva, od vrha do dna upravljačke piramide je „**Menadžment pomoću ciljeva**“ (*eng. Management by objectives – MBO*).

**Dimenzije ciljeva su:**

- ✓ atribut
- ✓ indikator
- ✓ vrijeme.

**Primjer cilja:**

*Do 04.04.2013. godine (vremenska dimenzija) 90 % svih direktora hotela (indikator) mora proći program obuke o implementaciji programa poslovne etike u poduzeće (atribut).*

Uobičajena **podjela ciljeva s aspekta organizacijskih razina, prema razini kvantifikacije i planskom horizontu te društvenoj odgovornosti** je sljedeća:

a) Prema organizacijskim razinama, razlikuju se **strateški, taktički i operativni ciljevi.**

**1. Strateški**

- Strateški menadžment donosi dugoročne, strateške ciljeve koji se odnose na cjelokupno poduzeće ili određene njegove dijelove. Dva karakteristična termina kojima se izražavaju ciljevi je *eng. goal* te iskazuje što (npr. porast proizvodnosti) ali ne određuje kada i koliko i *eng. objective* koji iskazuje što, koliko i kada (npr. porast proizvodnosti sa sadašnjih 3% na 6% do kraja 2015. godine).

<sup>248</sup> Seiwert, L. J.: Upravljanje vremenom u suradnji s Winfried U. Graichen, Rrif d.o.o., Zagreb 1993., str.15.

- Strateški plan – provodi se najčešće za razdoblje od dvije do pet godina.
- Primjeri strateških ciljeva – *veći tržišni udio, viša kvaliteta proizvoda, niži troškovi u odnosu na konkurenciju, bolja usluga kupcima, šira i atraktivnija linija proizvoda.*

## 2. **Taktički ciljevi**

- Odnose se na ciljeve sektora i službi.
- U domeni su srednje razine menadžmenta.
- Imaju manji vremenski horizont od strateških ciljeva.

## 3. **Operativni ciljevi**

- U domeni su prve razine menadžmenta.
- Točno su definirani i mjerljivi.
- Razvijaju se na nižim razinama organizacije da bi podržali ostvarenje strateških i taktičkih ciljeva.
- Pokrivaju dnevne i tjedne zadatke.

### b) **Prema razini kvantifikacije** razlikuju se:

1. Opipljivi ili kvantitativni ciljevi (količina, udio na tržištu...).
2. Neopipljivi ili kvantitativni ciljevi (razvoj, zadovoljstvo zaposlenih, poslovna kultura...).

### c) **Prema planskom horizontu** razlikuju se:

1. dugoročni ciljevi (3 godine na više)
2. srednjoročni ciljevi (1–3 godine)
3. kratkoročni ciljevi (do 1 godine).

### d) **Prema razini društvene odgovornosti** razlikuju se:

1. ekonomski ciljevi
2. politički ciljevi
3. ciljevi dioničara
4. ciljevi potrošača
5. ciljevi zaposlenih
6. ciljevi dobavljača
7. ciljevi kupaca
8. ciljevi okruženja.

**TEMELJNI CILJ POSLOVANJA PODUZEĆA** je ostvarenje ekonomskih ciljeva kao pretpostavke za odgovorno ponašanje poduzeća prema interesima društva u cjelini.<sup>249</sup>

**Opći ciljevi** u poduzeću su odraz stavova upravljača prema okruženju i strukturi a dijele se na: 1) *generalne strateške ciljeve* (zauzimanje što povoljnijeg položaja poduzeća u okruženju poduzimanjem pothvata – emitiranje dionica, fuzija i druge integracije) i 2) *usmjeravajuće strateške ciljeve* (usmjeravanje aktivnosti u pojedinim globalnim segmentima poslovanja uz nadzor nad čitavim poslovanjem).

**Razvojni ciljevi određuju** dugoročnu poslovnu orijentaciju poduzeća, a dijele se na: 1) *istraživačke razvojne strateške ciljeve* (temelje se na istraživanju novih proizvoda,

<sup>249</sup> Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Op.cit., str. 137.

tehnologija...), **2) temeljne tržišne razvojne strateške ciljeve** (određuju vrstu i način poslovanja za ostvarenje udjela na tržištu), **3) programske razvojne izvedbene ciljeve** (poduzeće postavlja program – asortiman i tehnologiju) i **4) parcijalne razvojne izvedbene ciljeve** (uključuju investicije, prodaju, nabavu, djelatnike, organizaciju...). Pripremanje izbora i određivanje razvojnih ciljeva i koncepcije temelji se na utvrđivanju okruženja i strukture poduzeća, analizi ekonomskog položaja poduzeća, prognozi i izboru i određivanju razvojnih ciljeva.

**Tekući ciljevi** su funkcijski i parcijalni tekući ciljevi koji usmjeravaju tekuću prodajnu aktivnost ka ostvarenju poslovnoga programa i osiguravaju opće, nabavne i tekuće potrebe poduzeća.

**Najčešća područja postavljanja dugoročnih i strateških ciljeva su:**

- profitabilnost
- tržišni i konkurentski položaj
- efikasnost poslovanja
- tehnološke i inovacijske sposobnosti
- ljudski potencijali
- položaj poduzeća u društvu.

Dugoročne i strateške ciljeve postavlja strateški menadžment.

### 3.1.3.3. Formuliranje strategije

Strateški menadžment poduzima određene aktivnosti poput analiziranja, planiranja, razmatranja mogućnosti izbora kako bi se ostvarila temeljna svrha odnosno ciljevi poduzeća. **Formuliranje strategije** je treća etapa u procesu strateškoga menadžmenta. U njoj se **razvijaju dugoročni planovi za efektivno upravljanje prilikama i prijetnjama iz okruženja obzirom na snage i slabosti poduzeća, a uključuje razvoj strategija i postavljanje smjernica politika za ostvarenje izabrane strategije.**

**POSLOVNA POLITIKA** kao specifičan sadržaj učenja i izučavanja pojavljuje se pred kraj 19. st. na visokim učilištima u Sjedinjenim Američkim Državama i Njemačke. Prema **Popoviću**, poslovna politika je *permanentna aktivnost poduzeća koja obuhvaća izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme te izbor i određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, donošenje odluka i poduzimanje mjera za realizaciju postavljenih ciljeva, a sve u skladu s osnovnim ciljevima poslovanja poduzeća.* Prema **Gorupiću**, poslovna politika obuhvaća izbor i određivanje koncepcije i ciljeva koje poduzeće želi postići u određenom periodu, određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje te organizaciju i kontrolu njene realizacije. Mnogo je definicija poslovne politike, no ono što treba istaknuti je da poslovna politika u procesu poboljšavanja poslovnoga rezultata nekog poduzeća mora odgovoriti na sljedeća pitanja: koje proizvode proizvoditi i koje usluge pružati – u kojim veličinama i kojom tehnikom i tehnologijom?, na koji način kombinirati činitelje tehnološko – proizvodnog i tehničko – uslužnog radnog procesa, po kojoj cijeni i po kakvim uvjetima prodavati proizvode? te kako najefikasnije promovirati proizvodni asortiman poduzeća? **RAZVOJNA POLITIKA** dio je poslovne politike poduzeća i zapravo **predstavlja poslovnu politiku na dugi rok – dugoročnu usmjerenost menadžerskih aktivnosti usmjerenih ka tržištu u kojoj se za neko određeno razdoblje biraju razvojni ciljevi i strategije, koncepcije te**

**donose odluke i poduzimaju mjere za njihovu realizaciju.** Mora odgovoriti na pitanja: Koje su buduće tendencije na tržištu?, Kako će u budućnosti djelovati konkurenti?, Kako će se razvijati preferencije potražnje?, Kako će utjecati faktori iz makro i mikro okoline poduzeća?, Kakvi će biti odnosi s potrošačima, dobavljačima i posrednicima? Njeni ciljevi su povećanje rentabilnosti poduzeća, produktivnosti rada, poboljšanje položaja na tržištu, povećanje materijalnih i financijskih resursa, intenziviranje inovacija, povećanje efikasnosti menadžmenta i poboljšavanje organizacije poduzeća.

Postoje **два smjera formuliranja strategije.** *Prvi* je nastao šezdesetih godina i ističe jasnu razliku između formuliranja i implementacije strategije. Prema ovom pristupu strategija proizlazi iz formalnog vodstva u poduzeću a njena formulacija proistječe iz aktivnosti identificiranja prilika i prijetnju analizom eksternog okruženja, procjene rizika za odabrane alternative, pronalaženje tzv. ekonomske strategije kao strateške alternative koja rezultira sukobljavanjem prilika i mogućnosti na prihvatljivoj razini. *Drugi* smjer je nastao osamdesetih godina. Ističe detaljnije analize okruženja osobito konkurencije kako bi se razvila uspješna strategija. Donositelji strategije prema ovom pristupu najprije procjenjuju sile koje djeluju na konkurenciju u određenoj industriji i njezine posljedice, a potom identificiraju snage i slabosti poduzeća koje je poželjno sagledati prema neželjenim posljedicama svake od njih. Obilježja ovog pristupa su u razvijanju generičkih strategija, strategije troškovnog vodstva, diferencijacije i fokusiranja.

### **Formuliranje strategije provodi se primjenom STRATEŠKE ANALIZE i STRATEŠKOGA IZBORA.**

Najviše posloводство formulira strategije koje odražavaju analizu okoline, vode ispunjenju organizacijske misije i rezultiraju postizanjem organizacijskih ciljeva. **Svrha strateške analize** je u *pomoći razumijevanja kritičkih čimbenika u vanjskoj i unutarnjoj okolini.* Omogućuje strateškom menadžmentu izradu konceptualnog okvira za razradu strateških opcija, a može se temeljiti na **SWOT analizi i Porterovom modelu industrijske analize** (vidi točku 3.1.3.1.) te **analizi poslovnoga portfelja i analizi pomoću ključnih pitanja** (proces analize pomoću ključnih pitanja odnosno odgovaranjem na četiri ključna pitanja: Koja je svrha i koji su ciljevi poduzeća?, Kamo poduzeće trenutačno ide?, U kakvoj okolini se sada nalazi poduzeće?, Što poduzeće može učiniti da bi se ubuduće postizali bolji ciljevi poduzeća?).

S obzirom da su SWOT analiza i Porterov model industrijske analize razrađeni ranije u radu, u nastavku će se detaljno obraditi analiza poslovnoga portfelja poduzeća, te objasniti Porterove generičke poslovne strategije.

#### ➤ ANALIZA POSLOVNOGA PORTFELJA

Alat strateškoga menadžmenta koji se temelji na filozofiji da bi poduzeća trebala razvijati strategiju onako kako upravljaju poslovnim portfeljem je **analiza poslovnoga portfelja.** **BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela, GE matrica višečimbeničnog portfelja** (industrijske privlačnosti i poslovne snage) najpoznatija su dva alata analize poslovnoga portfelja. Koriste se i drugi alati: **ADL matrica, SPACE matrica, GS matrica i DPM matrica.**

- **BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela**

**Shema 19:** BCG matrica industrijskog rasta i tržišnog udjela



Izvor: Kreacija autorice.

Razvila ju je krajem 60-ih godina prošlog stoljeća konzultantska tvrtka **Boston Consulting Group (BCG)** uza pomoć u strateškom odlučivanju, posebice u identifikaciji potrebe za kapitalom strateških poslovnih jedinica (SPJ) i optimizaciji tokova korporacijskog novca. SPJ je vrlo značajan organizacijski segment koji se analizira u svrhu razvoja organizacijske strategije. U velikim poduzećima to može biti divizija, proizvod ili cijela proizvodna linija a u malim i cijela tvrtka. Kad se utvrde SPJ, svaka od njih se kategorizira u jedan od četiri kvadranta prikazanih u shemi:

1. **Zvijezde** – SPJ koje imaju veliki udio na tržištu s visokom stopom rasta. Trebaju velike količine gotovine za podupiranje svog brzog i značajnog rasta. Generiraju velike količine gotovine i segmenti su u kojima menadžment može dodatno investirati i ostvarivati povrat na uloženo.
2. **Krave muzare** – SPJ koje imaju veliki udio na tržištu s blagom stopom rasta. Poduzeću pružaju velike količine gotovine no ona se obično koristi za zadovoljenje financijske potražnje na drugim područjima (zvijezde) s obzirom da njihovo tržište ne raste značajno.
3. **Upitnici** – to su SPJ s malenim udjelom na tržištu ali s brzmom stopom rasta. Međutim nije sigurno hoće li u njih strateški menadžment ulagati još gotovine za rast tržišnog udjela (pretvoriti ih u zvijezde) ili će ih staviti u drugi plan (investiranje nije plodonosno) ili u potpunosti ukloniti.
4. **Psi** – SPJ koje se jedva održavaju. Imaju relativno malen udio na tržištu s malom stopom rasta. Na neki način, isušuju gotovinu ostalih SPJ.

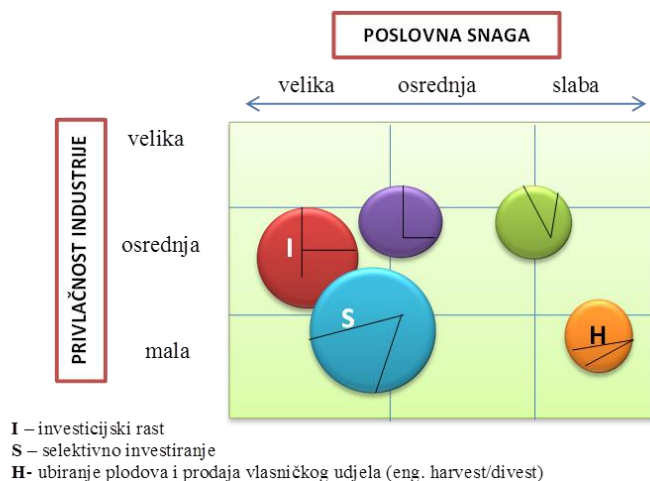
BCG matrica je temelj za izgradnju korporacijske strategije u funkciji postizanja sinergije posjedovanja više različitih SPJ-a u različitim industrijama. Usmjeren je za određivanje strategije tržišnog udjela za svaku SPJ-u. Sva strateška rješenja usmjerena su na veličinu

tržišnog udjela, a **Abell i Hammod** navode četiri mogućnosti:<sup>250</sup> *povećanje relativnog tržišnog udjela, držanje tržišnog udjela, žetva (kojom se ciljano smanjuje tržišni udio) te povlačenje (prodaja ili likvidacija poslovne jedinice)*

**Nova BCG matrica** ima zamijenjenu koordinatu relativnog tržišnog udjela s „veličinom prednosti koja će biti kreirana u odnosu na druge konkurente“, a stopa tržišnog rasta zamijenjena je s „brojem jedinstvenih načina kojima se mogu kreirati prednosti“. Nova matrica ima četiri polja koja predstavljaju četiri kategorije poslova: „fragmentirani poslovi“, „specijalizirani poslovi“, „poslovi u pat poziciji“ i „poslovi sa kompleksnim obimom“. **Fragmentirani poslovi** su oni poslovi koji pružaju malu prednost poduzeću, ali veliki broj mogućnosti stjecanja takve prednosti. Kod takvih je djelatnosti početno ulaganje nisko, a profitabilnost nije proporcionalna veličini tržišnog udjela. Dobri rezultati nisu u korelaciji sa veličinom poduzeća već su određeni sposobnošću poduzeća da usvoji distinktivne prednosti. **Specijalizirani poslovi** su oni poslovi gdje je prednost poduzeća velika, a postoji i veliki broj mogućnosti za stjecanje dodatnih prednosti. To su poduzeća koja su orijentirana da prave vrijednost za potrošače na specijaliziranim tržišnim segmentima. Riječ je, zapravo, o fokusiranim strategijama na bazi diferenciranja ili troškovnih prednosti. Prednost bavljenja ovakvim poslovima može biti jako velika. **Poslovi sa kompleksnim obimom** su poslovi koji donose velike prednosti, ali sa malim mogućnostima za stjecanje tih prednosti. Profitabilnost ovih poslova je u direktnoj korelaciji sa veličinom tržišnog udjela poduzeća. Ovo su strateške poslovne jedinice koje proizvode kompleksan proizvod kompleksnom opremom. **Poslovi u pat poziciji** su oni poslovi koji niti donose veliku prednost poduzeću niti postoji velika mogućnost za stjecanje tih prednosti. U ovakvim poslovima profitabilnost je niska za sve konkurente, pri čemu nije bitna veličina poduzeća. Razlika između najprofitabilnijih poduzeća i najmanje profitabilnih je relativno mala.

- **GE matrica višestručbeničnog portfelja (industrijske privlačnosti i poslovne snage)**

**Shema 20:** GE – matrica višestručbeničnog portfelja



Izvor: Kreacija autorice.

Matrica ukazuje na određene strategije poduzeća prema položaju njihove djelatnosti (krugovi na matrici). Polja od donjeg lijevog prema gornjem desnom uglu su srednje snažne djelatnosti

<sup>250</sup> O tome detaljnije cf.: Abell, D. F., Hammod, J. S.: Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Prentice-Hall, New Jersey, SAD, 1979.



u koje bi trebalo selektivno ulagati. Polja iznad i lijevo od dijagonale su najjače i u njih bi poduzeće trebalo ulagati te im pomoći da rastu. Djelatnosti u poljima ispod i desno od dijagonale su slabe ukupne snage i kandidati su za prodaju vlasničkog udjela.

- **ADL matrica**

Strukturirana metodološka portfolio matrica uključuje u razmatranje strategije koje veže uz životni ciklus proizvoda, a razvila ju je konzultantska kuća **Arthur D. Little, Inc.** Forma je dvodimenzionalna kao i kod GE matrice. Prva dimenzija predstavlja **fazu životnog ciklusa poduzeća tj. djelatnosti** (mladost, rast, zrelost i starost), a druga dimenzija predstavlja **konkurentsku sposobnost poduzeća u stupnjevima** (slaba, povoljna, jaka i dominantna. Slab konkurentski položaj imaju ona poduzeća koja nisu uspjela ostvariti konkurentsku prednost stoga ako ne uspiju prerasti tu poziciju ulaze u krizu i postaju neprofitabilna. Povoljan položaj imaju poduzeća s konkurentskom prednošću, jak ona koja imaju relativni tržišni udio veći od 1,5, a dominantan položaj ona koja imaju tehnološko vodstvo te dominantne i izgrađene tržišne položaje (uglavnom monopoli i kvazimonopoli). Da bi se matrica konstruirala strateški menadžment mora prikupiti informacije o strateškim centrima poduzeća ili djelatnosti odnosno definirati ih, identificirati svaku fazu u kojima ti centri odgovornosti se trenutačno nalaze, sagledati i ocijeniti konkurentske profile i stanje svakog centra te matrično ih pozicionirati.

**ADL portfolio nudi četiri strateške alternative:**

1. *Strategiju prirodnog razvoja* za ona poduzeća ili djelatnosti u fazi zrelosti s povoljnim konkurentskim položaj i koja se kreću u smjeru jačanja svojih konkurentskih pozicija. Strateški menadžment mora ulagati mnogo kapitala kako bi poduzeće nastaviti svoj razvojni put.
2. *Strategiju selektivnog razvoja* za poduzeća ili djelatnosti povoljnog ili održivog konkurentskog položaja ali koje imaju dostatne potencijale. Nalaze se u fazi zrelosti.
3. *Strategije sanacije za poduzeća* za poduzeća ili djelatnosti također u fazi zrelosti no s a neodrživim ili slabim konkurentskim položajem. Nužno je tržišno repositioniranje inače im prijete povlačenje s tržišta.
4. *Strategiju izlaska za poduzeća* za poduzeća ili djelatnosti u fazi starosti sa slabim ili neodrživim konkurentskim položajem. Dvije su takve strategije: strategija „žetve“ kojom se nastoji izvući maksimum da se u što duljem razdoblju zadrži pozitivan novčani tok (eng. cash flow) i strategija „likvidacije“ koja znači kraj za poduzeće za razliku od bankrota (stečaja) pri kojemu stečajni upravitelj nametnut od strane trgovačkog suda) nastoji dovesti poduzeće u red (obveze i potraživanja, realno stanje imovine) te utvrditi ima li poduzeće mogućnost za oporavak odnosno nastavak poslovanja.

- **SPACE matrica**

SPACE matrica je višedimenzionalna jer se strateške jedinice utvrđuju pomoću četiri dimenzije:

- 1) **Financijske snage poduzeća** (određuje se putem stope uloženog kapitala, rentabilnosti poslovanja, likvidnosti i neto cash flowa).
- 2) **Konkurentske prednosti poduzeća** (određuje se prema stopi tržišnog udjela, stupnju postignute kvalitete, fazi životnog ciklusa proizvoda ili usluge, stupnju privrženosti kupaca, supstitucijskoj sposobnosti proizvodnog ili uslužnog programa, tehnološkom know-how-u i stupnju vertikalne integracije).

- 3) **Snage grane u kojoj se poduzeće nalazi i stabilnosti okruženja poduzeća** (utvrđuje se putem ukupnog potencijala grane, profitnog potencijala, financijske stabilnosti, tehnološkog know-how-a, strukture i iskorištavanja ukupnih potencijala, intenzivnosti kapitala, mogućnosti brzog ulaska novih konkurenata u granu, iskorištenosti kapaciteta i stupnja produktivnosti).
- 4) **Stabilnosti okruženja poduzeća** – utvrđuje se putem stupnja i strukture tehnoloških promjena, stupnja inflacije, strukture potražnje, karaktera potražnje, tržišnih cijena, prepreka za ulazak na tržište, snage i strukture konkurencije).

Na temelju višedimenzionalnog pozicioniranje poduzeće može imati četiri osnova strateška profila: **agresivni, konkurentski, defenzivni i konzervativni profil.**

**Tablica 19:** Karakteristike strateških profila prema SPACE matrici

STRATEŠKI PROFILI PODUZEĆA ILI DJELATNOSTI			
AGRESIVNI	KONKURENTSKI	DEFENZIVNI	KONZERVATIVNI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraktivna grana</li> <li>• Niske prijetnje i stabilno okruženje</li> <li>• Visoka konkurentnost</li> <li>• Velika financijska snaga</li> <li>• Visoka profitabilnost</li> <li>• <i>Strategiju treba usmjeriti ka sprječavanju realnih izgledi ulaska novih konkurenata na tržište zbog visoke atraktivnosti</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraktivna djelatnost</li> <li>• Nestabilno okruženje</li> <li>• Visok stupanj nepredvidljivosti</li> <li>• <i>Strategije integracije, razvoja tržišta, modifikacije proizvodnog odnosno uslužnog programa i joint venture</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neatraktivne djelatnosti</li> <li>• Nepostojanje konkurentskih opasnosti</li> <li>• Niska profitabilnost</li> <li>• Slaba financijska snaga</li> <li>• Strategije korištenja unutarnjih potencijala, troškovne strategije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nesklonost ulaska u rizik</li> <li>• Nastoje zadržati postojeće pozicije zbog stabilnosti rasta</li> <li>• Često slab rast</li> <li>• <i>Strategije razvoja tržišta, modifikacije proizvodnog i uslužnog programa te koncentrične diversifikacije.</i></li> </ul>

Izvor: Kreacija autorice.

#### • GS matrica

GS matrica je dvodimenzionalan poput BBC matrice, GE matrice i ADL matrice. Dimenzije su **rast tržišta i konkurentska pozicija poduzeća**. Strategije tj. strateški pravci odnose se na četiri polja. Prvo polje predstavlja poduzeća sa odličnom strateškom pozicijom, brzim rastom tržišta ali i jakom konkurencijom; *strategije*: razvoja tržišta, penetracije na tržište, razvoja proizvoda, integracije unaprijed i unazad, horizontalna integracija, koncentrična diversifikacija. Drugo polje se odnosi na poziciju poduzeća sa slabom konkurencijom i brzim rastom tržišta: *strategije*: razvoj tržišta, razvoj proizvoda, napuštanje, likvidacija, horizontalna integracija, penetracija na tržište. U trećem polju je poduzeće koje ima slabu konkurentsku poziciju i spor rast tržišta: *strategije*: ograničavanje, napuštanje, likvidacija, horizontalna integracija, koncentrična diversifikacija i konglomeratska diversifikacija. Četvrto polje karakterizira poduzeće s jakom konkurentskom pozicijom i spor rast tržišta; *strategije*: koncentrična i horizontalna diversifikacija, konglomeratska diversifikacija i joint ventures.

#### • DPM matrica

Ovu je matricu razvio Shell Chemicals U.K. 70-ih godina prošlog stoljeća. Također je dvodimenzionalna, a dimenzije su: **konkurentska sposobnost** (relativni tržišni udio, proizvodne/uslužne sposobnosti i istraživačko – razvojni potencijal) i **perspektive/izgled u realizaciji profita** (veličina tržišta, stopa rasta tržišta, profitabilnost tržišnih programa, konkurentska sposobnost, tehnološke sposobnosti, vanjski utjecaji).

**Tablica 20:** Glavne pozicije poduzeća po DPM analizi

PERSPEKTIVE PODUZEĆA	KONKURENTSKA SPOSOBNOST PODUZEĆA	KARAKTERISTIKE
Odlične	Jaka	Lideri, jake konkurentske sposobnosti, iznadprosječni profiti, relativno velik tržišni udio
Osrednje	Jaka	Iznadprosječni profiti, visoka ulaganja kapitala
Odlične	Osrednja	Potrebna veća i dodatna ulaganja kapitala
Slabe	Jaka	Slabe perspektive i nedovoljan rast, iznadprosječan profit, stare (zastarjele) djelatnosti ili poslovi, niska ulaganja kapitala. Izvori su cash – flow-a
Osrednje	Osrednja	Utočište prosječno profitabilnih poslova, trebaju više ulaganja kapitala kako bi popravili svoje pozicije
Odlične	Slaba	Nalaze se na raskršću različitih razvojnih dilema, privlačne su djelatnosti i poslovi, imaju budućnost uz uvjet većih ulaganja kapitala, bez ulaganja kapitala prijeti im nestanak s tržišta
Slabe	Osrednja	Nemaju znatniji izgled u veći uspjeh na dugi rok, trebaju se povući s tržišta, postoje uvjetovane mogućnosti za repozicioniranje kapitalnih resursa u nove poslove ili djelatnosti
Osrednje	Slaba	Sasvim im je izgledno fazno povlačenje s tržišta, selektivno postoje izgledi za usmjeravanje i repozicioniranje kapitalnih resursa u atraktivnije i profitabilnije poslove ili djelatnosti, odluče li se za znatnije ulaganje kapitala u postojeće poslove kako bi im popravili pozicije, izlažu se velikom riziku

Izvor: Kreacija autorice.

## • PORTEROVE GENERIČKE POSLOVNE STRATEGIJE

**Porter** određuje tri generičke strategije:<sup>251</sup> strategiju diferencijacije, strategiju vođenja troškova i strategiju fokusiranja.

**Strategija diferencijacije** je strategija koja se temelji na jedinstvenim (unikatnim) proizvodima ili uslugama što je razlikuje (diferencira) od konkurenata i zbog toga stvara konkurentsku prednost na tržištu. Poduzeća ju oblikuju na način da inoviraju proizvode ili usluge, ugrađuju u njih mogućnosti temeljnih istraživanja, koriste visoko kvalitetne materijale. Prestižne dizajne, raznovrsnim mogućnostima tržišnih komunikacija, razvijenom kooperacijom, jedinstvenim iskustvom itd. Osnovna prednost ove strategije je što se različitim proizvodima stvara lojalnost prouvodnoj marki brendu, a samim tim i zaštita od konkurencije kao i od ulazaka poduzeća u granu. Supstituti koji su prijetnja moraju biti izuzetno atraktivni da bi prekinuli lojalnost kupca prema postojećim proizvodima. Snaga dobavljača u slučaju diferenciranja ne igra veliku ulogu, jer ovdje nije stavljen apostrof na snižavanje troškova proizvodnje. Uz spomenute prednosti postoje i nedostaci, a osnovni problem je koliko dugo je poduzeće sposobno održati distinktivne prednosti i time zadržati lojalnost kupca. Postoji velika opasnost od imitiranja proizvoda s tim što je organizacija u povoljnijem i sigurnijem položaju ako je diferenciranje bazirano na kvaliteti proizvoda ili pak sposobnosti ili „nevidljivih izvora“, a ne samo na dizajnu ili fizičkim osobinama koje je lako kopirati.

**Strategija vođenja troškova** naglašava stvaranje konkurentske prednosti primjenom niskih ili najnižih troškova na cjelokupnom tržištu, a pretpostavke za njeno oblikovanje su:

- ekonomičnija izgradnja poduzeća
- stalan nadzor prosječnih ukupnih troškova i minimizacija općih troškova
- vrlo visoka vještina zaposlenih i intenzivan nadzor nad djelatnicima i
- što jednostavniji dizajn proizvoda zbog efikasne proizvodnje.

Prednosti strategije troškovnog vodstva mogu biti razmatrane u kontekstu Porterovih pet sila. U slučaju da se radi o opasnosti od ulaska novih poduzeća, prednost lidera je ta što je zaštićen

<sup>251</sup> Mencer, I.: Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, Op.cit., str. 220.

niskim troškovima, a novim poduzećima je izuzetno teško startati sa niskim troškovima. Troškovni lider obično ima široki tržišni udjel pa je u situaciji da kao kupac inputa udovoljava niskim nabavnim cijenama. Opasnost od supstituta je smanjena činjenicom da lider može dodatnim sniženjem cijena učiniti svoje proizvode atraktivnijim. Troškovni lider je u stanju ostvariti prednost sve dok je niska cijena odlučujući faktor kupovine. Pored prednosti koje donosi ova strategija postoje i rizici. Prijetnje nastaju pojavom novih tehničko-tehnoloških rješenja koji snižavaju troškove proizvodnje ili premještanjem proizvodnje na lokalitete gdje su znatno niži troškovi inputa. Konačno, u dinamičnom okruženju često dolazi do smanjenja tražnje za proizvodima i preorijentacije kupca na druge proizvode.

**Strategija fokusiranja** je strategija koja je *usmjerena isključivo na samo jedan tržišni segment sa jedinstvenim proizvodom ili uslugom ili niskim troškovima, a podrazumijeva selektivnu ponudu na selektivnim tržištima*. Odabirom strategije fokusiranja poduzeće je zaštićeno od konkurenata, jer kupcima osigurava specifične proizvode koje oni ne mogu ponuditi. Nasuprot tome ova strategija je nepovoljna kada se razmatra u kontekstu pregovaračke snage dobavljača, jer se kupuje u manjim količinama. To neće predstavljati problem sve dok je poduzeće u mogućnosti da visoku cijenu inputa ugradi u cijenu proizvoda koju će kupci lojalni marki platiti. Prepreka za supstitute predstavlja upravo lojalnost kupaca, jer se strategijom fokusiranja pruža prilika pratiti promjene u zahtjevima kupaca i reagirati pravovremeno. Nedostatak predstavlja proizvodnja u malim količinama koja uzrokuje poskupljenje proizvodnje i smanjenje profitabilnosti, a samim tim i osnovu za inovacije i investicije koje su distinktivne konkurentnosti poduzeća orijentiranih na fokusiranje. To se može izbjeći uz fleksibilni proizvodni sistem koji omogućava proizvodnju u malim serijama uz niže troškove. Slabost ove strategije je izražena i u situacijama kada dolazi do promjena u tehnologiji i zahtjevima i ponašanju kupca. Poduzeća provođenjem strategije fokusiranja postaju zavisna od grupe kupaca kojoj su usmjereni i u slučaju promjene njihovih zahtjeva ili promjene u tehnologiji, otežano je usmjeravanje ka drugim tržišnim segmentima.

Dakle, u etapi formuliranja strategije koja je započela analizom okoline poduzeća (eksterne i interne) – „STRATEŠKA ANALIZA“ te nakon utvrđivanje misije, vizije i ciljeva poduzeća strateški menadžeri odabiru korporacijske i poslovne strategije – „STRATEŠKI IZBOR“.

***Nakon analize sadašnjeg i očekivanog budućeg stanja poduzeća, nakon analize čimbenika izvan poduzeća i njihova uspoređivanja sa sposobnostima poduzeća, najviše poslovodstvo pristupa definiranju svoje strategije odnosno najboljem mogućem odabiru buduće strategije poduzeća.*** Pri izboru strategije treba uvažiti interese poduzeća i shareholdera. Strateški menadžeri moraju odgovoriti na pitanja da li ići na ograničen ili ekspanzivan rast, redukciju u poslovanju, a zatim se opredijeliti za konkretnu strategiju. Cijeli proces formuliranja strategije je određen i stilom upravljanja, poslovnom kulturom i sustavima vrijednosti pojedinaca.

**Strateški izbor se provodi u tri faze:**

- 1. iznalaženje (generiranje) mogućnosti***
- 2. vrednovanje (evaluiranje) mogućnosti***
- 3. izbor (odabir) mogućnosti.***

***Prva faza*** je kreativna faza jer u njoj najviše poslovodstva istražuje različite mogućnosti kojima bi mogli ostvariti postavljene ciljeve poduzeća. Kada se određeni broj strategija generira, pristupa se ***drugoj fazi***, njihovom vrednovanju na način da se analizira njihov moguć doprinos postavljenim ciljevima ali da se i propitkuju i sagledavaju ograničavajući čimbenici.

Ti čimbenici mogu biti razni; od resursa poduzeća, sklonosti riziku, organizacijskih mogućnosti i kompetencija, distribucijskih kanala, kupaca, dobavljača itd. U fazi vrednovanja slijedi se nit razmišljanja iz strateške analize. Nakon provedenog vrednovanja, *u trećoj fazi*, izabire se jedna ili više strategija. Odabrana strateška mogućnost predstavlja plan koji opisuje način na koji će poduzeće ostvarivati svoje ciljeve.

Iz onoga što je prije rečeno, vidljivo je da je **strategija u pravilu rezultat stvaralačkog i inovativnog napora najvišega posloводства** jer svako poduzeće mora s obzirom na svoj specifičan položaj razvijati vlastite strategije.

#### 3.1.3.4. Implementiranje strategije

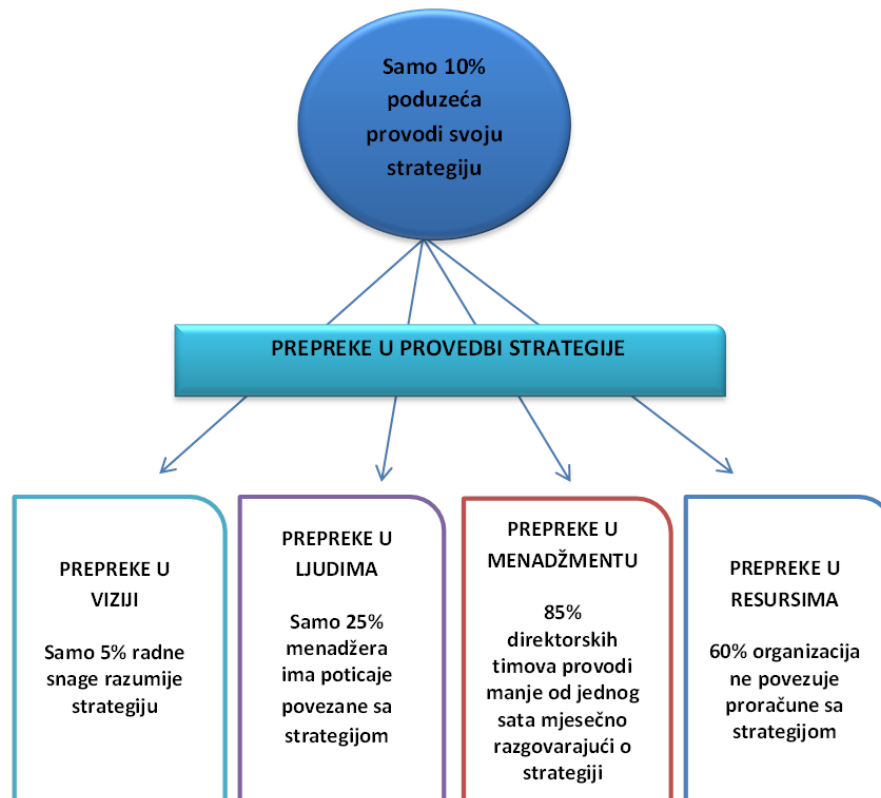
Implementacija strategije sljedeća je, četvrta, etapa u procesu strateškoga menadžmenta koji obuhvaća pripremu i donošenje programa, definiranje izvora financiranja, očekivanih troškova i na kraju određivanja procedura. **Implementacija strategije**, podrazumijeva *stavljanje u akciju strategije i politike kroz cjelokupan razvoj programa, budžeta, procedura i pravila. Efektivna implementacija ima jasno viđenje o promjenama koje su neophodne u organizaciji, organizacijskoj kulturi, tipovima organizacijske strukture, pristupima implementacije i vještinama menadžera.*<sup>252</sup>

Složenost procesa implementacije strategije zahtijeva prepoznavanje i razumijevanje kritičnih točaka te razvoj alata uz pomoću kojih će se određeni problemi riješiti ili barem ublažiti kako bi se povećali izgledi za uspješno vođenje procesa. Polazna je osnova za definiranje i određivanje operativnih alata za implementaciju strategije provođenje procjene stavova, razmišljanja, ponašanja i vjerovanja svih sudionika procesa implementacije. Rezultat toga procesa bit će klasifikacija zaposlenika poduzeća u četiri osnovne grupe: (1) promotori promjena, (2) potencijalni promotori, (3) protivnici promjena i (4) prikriveni protivnici promjena. Obično je situacija u poduzećima takva da je mali broj onih koji otvoreno podržavaju promjene, tj. puno je veći broj onih koji se na ovaj ili onaj način protive promjenama. Operativne tehnike i pomagala usmjerene su na rješavanje stvarnih problema koji se događaju u procesu implementacije strategije i najčešće su usmjerena na upravljanje vremenom, troškovima i kvalitetom. Usmjerene su na aktivnosti: (1) informiranja, (2) treninga i edukacije, (3) savjetovanja, (4) dokumentiranja i (5) kontrole i supervizije procesa. Podršku procesa implementacije strategije svakako će dati i organizacija internog marketinga cijelog procesa – od prezentacije strategije na posebno pripremljenom događanju, praćenja i informiranja organizacije o realizaciji zadataka, otvaranja i održavanja komunikacijskih linija s upravom poduzeća za sva otvorena pitanja i probleme pa sve do organiziranih druženja i obilježavanja uspjeha.

---

<sup>252</sup> Certo, C. S.; Peter, J. P.: Strategic Management: a Focus on Proces. 2nd ed. Burr Ridge, Illinois, Austin Press Irwin, 1993., str. 118.

## Shema 21: Prepreke u provedbi strategije



Izvor: Niven, P. R.: *Balanced scorecard - Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, drugo izdanje, Masmedia, Zagreb, 2007. str. 29.

S ciljem ostvarivanja pretpostavki za kvalitetno provođenje procesa implementacije strategije posebnu pozornost potrebno je posvetiti razvoju i oblikovanju temeljnih sposobnosti organizacijskog učenja.<sup>253</sup>

- sposobnost stvaranja vizije i temeljnih vrijednosti poduzeća koje će fokusirati zaposlenike u njihovu procesu učenja na korporativne prioritete i strategiju uz istodobnu eliminaciju učenja usmjerenog na nebitne stvari;
- sposobnost preobrazbe vizije budućnosti u eksplicitno znanje;
- sposobnost vođenja ključnih pojedinaca i grupa kako bi razvili specijalizirano i konvergentno znanje potrebno za uspješnu implementaciju strategije poduzeća;
- sposobnost prilagodbe razine učenja potrebnoj konkurentnosti poduzeća;
- sposobnost poticanja zaposlenika da upotrijebe kreativnost radi razvoja drukčijeg pogleda na nove poslovne situacije i radi razvoja procesa organizacijskog učenja.

U implementaciji strategije najviše posloводства mora.<sup>254</sup>

- ✓ Dizajnirati hijerarhijsku strukturu izvještavanja koja je primjerena oblikovanoj strategiji.
- ✓ Uvesti i operacionalizirati upravljački informacijski i kontrolni sustav koji će menadžerima omogućiti da održavaju poduzeće na planiranoj putanji.

<sup>253</sup> Radoš, T.: Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Ekonomski misao i praksa*, No.2, Zagreb, prosinac 2010., str. 163 - 183.

<sup>254</sup> Stacey, R. D.: *Strateški menadžment i organizacijska dinamika*, Mate, Zagreb, 1997., str.65.

- ✓ Uvesti i operacionalizirati sustav nagrađivanja djelatnika koji će djelatnicima osigurati novčane poticaje za provedbu strategije.
- ✓ Promijeniti kulturu ili sustav uvjerenja djelatnika u poduzeću kako bi se osigurala nenovčana motivacija za provedbu strategije.
- ✓ Razviti odgovarajuće društveno i političko ponašanje koje neće sprečavati provedbu strategije.

Pri određivanju implementacije strategije najviše poslovodstvo određuje temeljna pitanja: projektiranje optimalne organizacijske strukture poduzeća, odabir sustava koordinacije, način rješavanja konflikata, operacijske strategije u funkciji ostvarenja poslovnih strategija (marketinške strategije, strategije upravljanja ljudskim potencijalima, financijske strategije itd.), motivacijski sustav i sustav nagrađivanja djelatnika te informacijski sustav.

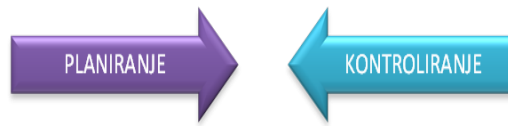
Kao osnova implementacije jedne nove tržišno usmjerene strategije poslovanja služi **model Balanced Scorecard** kojeg bi najjednostavnija formulacija glasi: *uravnoteženje svih faktora koji čine osnovicu razvitka uspješne organizacije*. Balanced scorecard su razvili **Robert Kaplan**, profesor računovodstva sa Sveučilišta Harvard, i konzultant **David Norton**, također iz bostonskog područja. Poslovanje poduzeća razmatra na četiri razine: financijskoj, marketinškoj, internoj i organizacijskoj. Na svakoj pojedinoj razine potrebno je postaviti ciljeve i identificirati i predočiti pokazatelje koji predstavljaju uporišne točke njihove realizacije. Sustav uravnoteženih ciljeva – SUC je, dakle, skup kvantificiranih ciljeva dobivenih iz strategije neke organizacije. Naziva se uravnoteženim, zato što mu je namjera uravnotežiti (uskладiti) povijesne financijske brojke s željenim rezultatima u budućnosti određenim strategijom. Izrađuje se pomoću strateških mapa - grafičkih prikaza onog što se želi postići i mjera koje pokazuju kako će se to postići. Tijekom procesa nastanka i uvođenja *Balanced Scorecard* predstavlja najprije komunikacijski alat, zatim sustav mjerenja, te na kraju sustav strateškoga upravljanja. *Strateška mapa* je grafički prikaz ciljeva za svaku perspektivu kojom se objašnjava što se želi postići.<sup>255</sup> Za svaku perspektivu se, uz ciljeve, određuju i mjere kojima će se oni ispuniti.

### 3.1.3.5. Kontrola i evaluacija strategije

*Proces u kojemu se uporabom odgovarajućih metoda, mehanizama i tehnika kontrolira i mjeri stupanj i vrsnoća provedbe postavljenih planova te se, ukoliko je potrebno, vrše određene korekcije naziva se kontroliranje. Strateška kontrola je posljednja, peta, i možda najvažnija etapa procesa strateškoga menadžmenta usmjerena na monitoring i evaluaciju procesa strateškoga menadžmenta kako bi se unaprijedilo njegovo funkcioniranje te osiguralo ostvarenje svih planiranih aktivnosti.* Njena svrha ogleda se u tome da pomaže strateškim menadžerima da uz pomoć nadziranja poduzeće ostvari postavljene ciljeve. Predstavlja povratnu vezu kojom se osigurava utvrđivanje primjerenosti i funkcioniranja svih etapa u procesu strateškoga menadžmenta. Dakle, svrha kontrole je plansko ostvarenje zacrtanih ciljeva, a instrument kontrole rezultata je analiza odstupanja kojom se ostvarenja uspoređuju s planskim veličinama. Vršiti se na individualnoj, funkcijskoj, divizijskoj i korporacijskoj razini.

<sup>255</sup> O tome detaljnije cf.: Niven, P. R.: *Balanced scorecard - Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata*, drugo izdanje, Masmedia, Zagreb, 2007.

## Shema 22: Veza između planiranja i kontroliranja



Izvor: Kreacija autorice.

Planiranje je formalni proces donošenja odluke o ciljevima, strategijama, taktikama i alokaciji resursa. Menadžersku kontrolu predstavljaju mjere kojima se osigurava konzistentnost između planiranog i ostvarenog. Planiranje opisuje željene rezultate i ponašanje. Menadžerska kontrola usmjerava aktualno ponašanje.

**Sa stajališta djelatnosti upravljanja poslovnim sustavima, razlikuju se tri temeljne vrste kontrole:** *naknadna kontrola, test kontrola i anticipativna kontrola*<sup>256</sup>.

- **Naknadna kontrola.** Kada je određeni posao obavljen, mjere se rezultati i uspoređuju s ciljevima odnosno planom. Cilj je utvrditi zasluge ili odgovornosti te nagraditi ili kazniti izvršitelje te prikupiti informacije za potrebe planiranja ako će se kontrolirane aktivnosti obavljati i u budućnosti. Ovo je najjednostavniji, ali i najnedjelotvorniji oblik kontrole.
- **Test kontrola.** Nakon svake faze procesa provodi se kontrola kako bi se izbjegle eventualne greške. Ako je sve u redu, na kraju svake faze, dobije se odobrenje za nastavak poslovanja.
- **Anticipativna kontrola.** Najteži i najuspješniji način kontrole. Rezultati određene operacije se nastoje predvidjeti simulacijom i drugim složenim modelima, a korektivne akcije se poduzimaju dok je proces kontrole u tijeku. Anticipativna (preventivna) kontrola cjelokupnog poslovanja prihvaća se kao menadžerski alat i u suštini je impersonalna, potiče daljnji razvoj sustava menadžmenta koji ostvaruje planirane rezultate temeljem participativnog upravljanja znanjem svih zaposlenika i u uvjetima turbulentne okoline, integrirane u upravljački informacijski sustav poduzeća. Na temelju prikupljenih prethodnih informacija koje omogućuju predviđanje događaja, sustav povratne veze omogućuje kontrolu na osnovu informacija o vanjskom uzroku promjena u procesu. Kontrolni su sustavi financijske naravi. Ocjena postignuća mjeri se na osnovi financijskih izvještaja i analiza. Račun dobiti i gubitka te bilanca jako su dobro kontrolno sredstvo za segmente poslovanja.

**Dvije osnovne vrste strateške kontrole su izvanorganizacijska i unutarorganizacijska kontrola. Izvanorganizacijsku kontrolu** čine mehanizmi tržišta koji preko djelovanja ponude i potražnje pokazuju da li je i u kojoj mjeri okolina prihvatila proizvode/usluge. Najobjektivnija je vrsta kontrole output i funkcionira samo uz adekvatan oblik sustava komparacije (komparacija poduzeća sa konkurencijom i sl.). Tržišna cijena dionica, stopa povrata kapitala i transferne cijene, tri su opća oblika tržišne kontrole.<sup>257</sup>

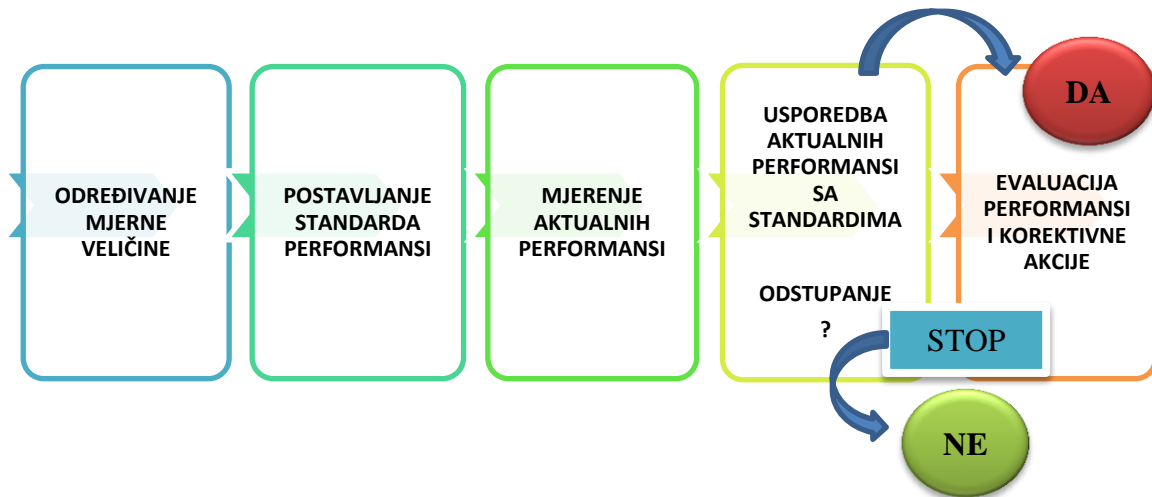
<sup>256</sup> Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Op.cit., str. 241.

<sup>257</sup> Tržišna cijena dionice je primarno mjerilo performansi poduzeća s obzirom na to da je ona rezultat ponude i potražnje na tržištu kapitala. Stopa povrata upućuje na sposobnost poduzeća da u danom roku povрати uloženi kapital investitora (investirani i korišteni kapital (ukupni, dugoročni, ukupni dionički)). Tržišno utemeljene transferne cijene su cijene u interdivizijskoj razmjeni koje su utvrđene na temelju troškova predmeta internog transfera, a to su najčešće puna tržišna cijena, prilagođena cijena ili pak dogovorena cijena na temelju tržišne cijene. Troškovno utemeljene transferne cijene su one transferne cijene koje su u interdivizijskoj razmjeni



**Unutarorganizacijska kontrola** se primjenjuje onda kad nije moguće primijeniti izvanorganizacijsku kontrolu, tj. kada nije moguće uspostaviti objektivne, mjerljive standarde za kontrolu i vrednovanje izvedbi, a dijeli se na birokratsku kontrolu (formalno i mehanički strukturirano uređenje ponašanja pojedinca i grupe u poduzeću) i decentralizirani pristup (neformalno i organski strukturirano uređenje ponašanja pojedinaca i grupa u poduzeću).

**Shema 23:** Model procesa strateške kontrole



Izvor.: Wheelen, L. T., Hunger, J. D.: Strategic Management, third edition, Addison – Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1990., str. 281.

## 1. ODREĐIVANJE MJERNE VELIČINE

U prvoj fazi najviše posloводство mora pronaći odgovore na pitanja: Što će mjeriti odnosno koje procese i rezultate će mjeriti da bi oni najbolje prezentirali strateške ciljeve poduzeća?, Koja će mjerila odnosno mjerne veličine primjenjivati?, Što predstavlja najbolje mjerilo kritičkih odstupanja ostvarenje od cilja?, Koji pokazatelji će pri mjerenju rezultirati najnižim troškovima?, Za koje se pokazatelje mogu ekonomično dobiti informacije?, i Kako se može doznati pojedinačna odgovornost na pronađene pogreške? U procesu kontrole, pritom se uvijek polazi od hijerarhije ciljeva (korporacijski, ciljevi strateških poslovnih jedinica, funkcijski i individualni ciljevi).

## 2. POSTAVLJANJE STANDARDA PERFORMANSI

U drugoj fazi, najviše posloводство postavlja standarde na osnovi kojih će mjeriti poslovne performanse. *Mjerila odnosno kriteriji prema kojima se procjenjuje ostvarenje ciljeva ili zadataka pojedinaca, radnih grupa, organizacijskih jedinica i poduzeća kao cjeline*, naziva se **standard**.<sup>258</sup> Najviše posloводство ih mora definirati i postaviti kako bi na temelju njih mjerili poslovne performanse. Signal su za poduzimanje korektivnih akcija ukoliko stvarno stanje odstupa od planiranog. S **kvantitativnog aspekta**, standardi su mjerljivi i mogu biti *fizički ili prirodni* (npr. sati po jedinici proizvoda, sati po toni itd.) te *vrijednosni* koji se

utvrđene na temelju troškova predmeta internog transfera, a to su najčešće puni troškovi, varijabilni troškovi ili pak uvećani puni troškovi.

<sup>258</sup> Buble, M., Cingula, M. i dr.: Strateški menadžment, op.cit., str. 243.

izražavaju novčanim izrazima u apsolutnoj ili relativnoj veličini, a odnose se na troškove, prihode i kapital (jedinični i ukupni troškovi, jedinični i ukupni prihodi, stopa povrata na uloženi kapital, odnos zaduženja i neto vrijednosti, odnos tekuće imovine i tekuće zaduženosti itd.) *S kvalitativnog aspekta* standardi su procjenidbeni, a mogu biti deskriptivni, programski i ciljni. *Deskriptivni* se odnose na veličine koje se ne mogu kvantitativno izraziti. (obilježja, aktivnosti i procesi). *Programski* su oni kojima se određene aktivnosti iz nekog programa ili cijeli program tretiraju kao standard. (npr. program osvajanja novog tržišta ili proizvoda). Ciljevi nekvantitativne naravi poput povećanja razine znanja ili vještina, stvaranja bolje poslovne klime) predstavljaju *ciljne* standarde.

### 3. MJERENJE AKTUALNIH PERFORMANSI

Postupak mjerenja poslovnih performansi prema kriterijima odnosno postavljenim standardima čini treću fazu kontrole. Najviše posloводство utvrđuje da li su performanse ostvarene u skladu sa standardima, da li je došlo do eventualnih odstupanja od standarda i u kojoj mjeri tj. stupnju. Kao podrška mjerenju, najvišem poslovodu stoje na raspolaganju informacijski sustavi čija je uloga općenito od izuzetnog značaja za cjelokupni proces strateškoga menadžmenta. *Informacijski sustavi* na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, tromjesečnoj, polugodišnjoj i godišnjoj bazi prikupljaju, pohranjuju, čuvaju, obrađuju i isporučuju strateškim menadžerima sve potrebne informacije. Dio je poslovnoga sustava koji daje podatkovnu sliku procesa iz realnog sustava.

### 4. USPOREDBA AKTUALNIH PERFORMANSI SA STANDARDIMA

Najviše posloводство u četvrtoj fazi, komparira sve prikupljane podatke o performansama s njihovim standardima kako bi se utvrdilo koje performanse odstupaju od standarda, koje su veličine odstupanja te koji su razlozi odstupanja od standarda. Ukoliko se radi o odstupanjima unutar planiranih veličina proces mjerenja se zaustavlja, no ukoliko su izvan granica dopuštenog proces mjerenja se nastavlja.

### 5. EVALUACIJA PERFORMANSI I KOREKTIVNE AKCIJE

Evaluaciju performansi pretpostavlja analitičke i dijagnostičke sposobnosti najvišega posloводства zbog odlučivanja o akcijama koje namjerava sprovesti kako bi ublažili ili otklonili u potpunosti odstupanja.<sup>259</sup> Tri su smjera takvih akcija:<sup>260</sup>

1. **Održavanje statusa quo** što znači da se poduzeću ne isplati poduzimati akcije jer su odstupanja jako mala pa ne bi ni osigurala standardna ostvarenja.
2. **Korekcija devijacija** za slučajeve velikih odstupanja jer ozbiljno mogu narušiti uspješnost poslovanja poduzeća.
3. **Promjena standarda** kada se spozna da su postojeći standardi postavljeni na nerealnim osnovama (previsoko ili prenisko).

**KONTROLA STRATEGIJE** izuzetno je složena zbog rezultata strategije vidljivih tek na dugi rok, nepredvidljivosti procesa u poduzeću i u okolini zbog čega je teško postaviti kontrolne standarde te iz razloga što je strategiju vrlo često potrebno mijenjati u tijeku

---

<sup>259</sup> Evaluacija ili vrednovanje (od lat. valere: biti zdrav, jak, sposoban), općenito znači opis, analizu, vrednovanje i ocjenu projekata, procesa i organizacijskih jedinica po utvrđenom kriteriju ili standardu. Označava i procjenu planiranih aktivnosti pojedinaca, skupina ili institucija i njihovih rezultata. Evaluacija nije samo završna procjena nekog projekta ili programa već može biti i procjena u svim fazama planiranja i socijalnih aktivnosti.

<sup>260</sup> Buble, M., Cingula, M. i dr.: Strateški menadžment, Op.cit., str. 245.

odvijanja poslovanja u skladu s uočenim šansama ili pak problemima s kojima se poduzeće susreće. Usprkos poteškoćama, **efikasne realne sustave za kontrolu strategije** moguće je realizirati u tri pravca:<sup>261</sup>

- 1) **Kontrola koja signalizira potrebu izmjene postojeće strategije.**
- 2) **Kontrola koja omogućava ocjenu uspješnosti provođenja odabrane strategije.**
- 3) **Kontrola procesa kojom se dolazi do formuliranja nove strategije** za koju su razvijene sljedeće metode kontrole strategije:
  - a. *Kontrola temeljena na angažiranim prognozama* (okolina se brzo mijenja čemu se poduzeće mora prilagođavati te s vremena na vrijeme rade nove prognoze i anticipira ponašanje kontroliranog sustava zajedno s revizijom dugoročnih planova).
  - b. *Kontrola temeljena na praćenju okoline poduzeća* (nužno je stalno pratiti izmjene cijena, akcije konkurencije da ne dođe do bitnih izmjena koje traže prilagođavanje ili čak izmjene strateških opredjeljenja).
  - c. *Primjena eksternih standarda za kontrolu strategije* (usporedbe sa sličnim poduzećima i benchmarking).<sup>262</sup>
  - d. *Kontrola procesa generiranja strategije* (korištenje korektne procedure jer je poduzeće jedinstveno).
  - e. *Naknadno utvrđivanje osobne odgovornosti za strategiju* (naknadna kontrola koja služi kao upozorenje menadžerima za odgovornost donošenja odluka i odgovaranje za njih).

Dakle, strateška kontrola je krucijalno pitanje strateškoga menadžmenta zbog promjena u okolini i čimbenika vanjskih i unutarnjih nad kojima poduzeće ima malu ili nikakvu kontrolu, a u skladu s kojima poduzeće mora kontrolirati svoje strategije, odgovornosti za ostvarenje misije, vizije i ciljeva, složenosti poduzeća i identifikacije eventualnih pogrešaka radi njihove korekcije u svrhu što uspješnijega poslovanja.

### 3.1.4. Metode implementacija i evaluacija strateških odluka

Donošenje odluka je psihološka konstrukcija. Odluku ne možemo vidjeti ili opipati, ali promatrajući ponašanje možemo zaključiti kako je odluka donesena. Prema **Koontzu i Weihrichu, odlučivanje** (eng. *decision making*) se definira kao *izabiranje smjera odnosno načina djelovanja između više alternativa*. **Odluka** predstavlja *rezultat procesa odlučivanja*.

Odlučivanje je najvažniji dio menadžerskoga posla koji rezultira odabirom akcije koju treba poduzeti ili strategije koju treba primijeniti u praksi. **Poslovno odlučivanje** predstavlja *proces donošenja određenih odluka ili pravilno rješavanje problema izabiranjem smjera odnosno načina djelovanja između alternativa u poslovnim situacijama*. Kako bi poslovne odluke mogle učinkoviti riješiti problem moraju biti nedvosmislene, precizne, jasne i realne te donesene na vrijeme. Poslovno odlučivanje je složen proces koji pretpostavlja utjecaj mnogih faktora, a s obzirom da se odvija u poduzeću pretpostavlja brojne odnose među ljudima. Odlučivanje je u samoj suštini menadžerske uloge. U okviru raznovrsnih uloga u tom segmentu on inicira i oblikuje promjene, rješava nerutinske probleme, upravlja konfliktima i poremećajima, alocira materijalne i nematerijalne resurse, i često mora pregovarati s vanjskim čimbenicima o problemima koji se tiču organizacije. Bitno je naglasiti da je odlučivanje stalan

<sup>261</sup> Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Sveučilište u Rijeci, Op.cit., str. 250.

<sup>262</sup> Benchmarking - uspoređivanje s najboljima (tržišnim liderima) u djelatnosti.

proces. Osnovna razlika u odlučivanju između menadžera i ostalih zaposlenika je ta da menadžer mora stalno imati na umu kako njegove odluke utječu na podređene i poduzeće u cjelini što ujedno određuje i njegovu uspješnost i uspješnost poduzeća kojim rukovodi.

### ➤ **KLASIFIKACIJE ODLUKA**

U bogatoj literaturi iz područje organizacije i menadžmenta razliku se razne klasifikacije odluka.<sup>263</sup>

S obzirom na *tip problemske situacije* odluke razlikuju se:

- a) **programirane odluke**, koje se koriste u situacijama rješavanja rutinskih problema;
- b) **neproprogramirane odluke** primjenjuju se u situacijama koje nisu redovne i kod kojih nema poznatih postupaka.

Po kriteriju *strukture na kojoj se temelji odlučivanje* odluke se mogu klasificirati na:

- a) **Strukturirane odluke** koje se donose u okviru određene strukture pa su, prema tome, i uvjetovane tom strukturom. Strukturirane odluke su najčešće programirane odluke koje se donose u pravilu na nižim razinama menadžmenta.
- b) **Nestrukturirane odluke** su odluke koje se donose u situacijama gdje nema stalnih uloga ni linija komunikacija. Nestrukturirane odluke su najčešće neprogramirane odluke koje se donose u pravilu, na razini strateškoga menadžmenta. No, treba naglasiti da se te odluke donose i na srednjoj i operativnoj razini menadžmenta.

Prema *razini odlučivanja* postoje odluke:

- a) **najviše razine menadžmenta**
- b) **srednje razine menadžmenta**
- c) **najniže razine menadžmenta.**

Prema *ukupnom utjecaju na stanje sustava (značenju)*, odluke mogu biti:

- a) **Strateške odluke**, koje se donose na najvišoj razini i za sustav u cjelini. One služe kao osnovica za sve druge odluke i dugoročno stvaraju utjecaj na sustav. Očekuje se da one podignu razinu efektivnosti poduzeća. Najčešće se odnose na planiranje i programiranje razvoja za potrebe upravljanja, organiziranja, rukovođenja i izvršavanja.
- b) **Taktičke i operativne odluke** koje osiguravaju realizaciju strateških odluka. Može ih donositi organ bilo koje razine, koji na to ima pravo u sustavu odlučivanja. Od taktičkih odluka se očekuje povećanje efikasnosti poduzeća (tj. što veći output u odnosu na input).

S obzirom na *subjekte odlučivanja* u poduzeću razlikuju se:

- a) **odluke organa upravljanja**
- b) **odluke menadžmenta**
- c) **izvršne odluke.**

---

<sup>263</sup> Brajdić, I.: Specifičnosti odlučivanja u hrvatskom turizmu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, Rijeka, 2003., str. 9-10 i Sikavica, P. i dr.: Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994., str. 34-41.

Prema *sudionicima u donošenju* odluke mogu biti:

- a) **individualne**
- b) **grupne**
- c) **kolektivne.**

S obzirom na *stupanj kreativnosti*, odluke se mogu podijeliti na:

- a) **rutinske**
- b) **inovacijske.**

S obzirom na *vremensku dimenziju* odluke se mogu donositi:

- a) **za situacije statičkog karaktera**
- b) **situacije dinamičkog karaktera.**

Po *istom vremenskom kriteriju* odluke se mogu klasificirati i na:

- a) **odluke za čije rješavanje imamo (po procjeni) dovoljno vremena**
- b) **odluke za koje (po procjeni) ima jako malo vremena.**

Vrste odluka po „*subjektivnosti*“ *informacije*:

- a) **odluke zasnovane na mišljenjima**
- b) **odluke zasnovane na činjenicama.**

**STRATEŠKE ODLUKE** su najznačajnije odluke u poduzeću jer se njima određuje strategija poduzeća i ciljevi poduzeća u budućnosti. Predstavljaju okvir unutar kojeg se moraju kretati taktične odluke. Strateške odluke se odnose na **rješavanje strateških problema – pitanja opstanka, rasta i razvoja** i zato je strateško odlučivanje iznimno teško budući da se temelji na neizvjesnim promjenama iz okruženja.

**Shema 24:** Veza između strateškoga odlučivanja i procesa strateškoga menadžmenta



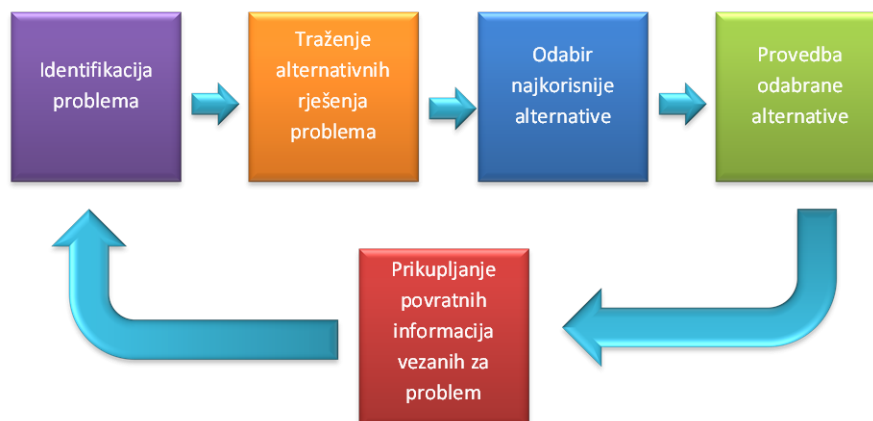
Izvor: Kreacija autorice.

Pogrešno donesena strateška odluka može imati dalekosežne negativne posljedice za poduzeće, zbog čega je odgovornost strateških menadžera vrlo velika. Da bi se jedna strateška odluka realizirala, ona se mora podijeliti na veći broj manjih, operativnih odluka.<sup>264</sup> Menadžeri nižih razina mogu donijeti odluku na temelju *svoje intuicije* – percepcija istine bez svjesnog razmišljanja i bez objašnjenja zašto je postupio baš na taj način te na temelju *prosuđivanja* koje se temelji na iskustvu no od strateških menadžera zahtijeva se donošenje odluka putem *racionalnog odlučivanja* gdje se donositelj odluke *služi analitičkim metodama i pri čemu mora biti jako dobro informiran*.

## ➤ PROCES, MODELI I METODE STRATEŠKOGA POSLOVNOGA ODLUČIVANJA

Donošenje poslovnih odluka, podrazumijeva uočavanje i izbor pravog puta djelovanja da bi se određeni problem riješio ili iskoristila pružena prilika. Donijeti odluku znači izvršiti izbor jedne, prave odluke u mnoštvu alternativa. Gdje nema izbora nema ni odlučivanja. Vrednuju se alternative i izabire najbolji pravac za rješavanje problema. Karakteristika procesa odlučivanja je kompleksnost koja proizlazi iz prirode procesa, iz uvjeta u kojima se donosi, mogućih implikacija itd. Odlučivanje prati i nedovoljna informiranost o budućim događajima.

**Shema 25:** Model procesa donošenja odluka



Izvor: Kreacija autorice.

Proces odlučivanja započinje pripremnim fazama: identificira se problem i traže alternative njegova rješavanja. Menadžeri pritom koriste dosadašnje radno i životno iskustvo, provođenje eksperimenata te istraživanje i analizu. Nakon što su generirane alternative, u trećoj fazi se donosi odluka, a zatim se ona i provodi u četvrtoj fazi. Nakon provedbe, kontrolira se njena učinkovitost te u slučaju nerješavanja problema poduzimaju se korekcije. Cilj odlučivanja je rješavanje problema, stoga **tek kad je problem riješen, proces odlučivanja je finaliziran**.

**Problemska situacija** se može sa stajališta menadžmenta promatrati kao *subjektivna* i *objektivna*. *Subjektivna* je za menadžera kao nositelja menadžmenta, a *objektivna* je za

<sup>264</sup> Operativne odluke su i svakodnevne odluke kojima se rješava niz tekućih problema i potreba, a obavljaju se u okviru redovnih poslovnih aktivnosti u svim segmentima i područjima funkcioniranja poduzeća.

organizaciju za koju je menadžer samo jedna od alternativa da se predviđeni koncept menadžmenta odnosno predviđene obveze i zadaci menadžmenta iz predviđenog pretvori u stvarno. Da bi se određeni problem riješio, može se, ali i ne mora, provesti postupak koji se naziva **modeliranje** koji rezultira **modelima odlučivanja**.<sup>265</sup> Svrha modeliranja je da se zadani problem preformulira polazeći od nekih njegovih bitnih značajki s ciljem da ga se lakše riješi na način da ga se preformulacijom bolje razumije i time lakše nađe metoda za njegovo rješavanje, kao i da sama metoda bude čim pouzdanija. Metode kojima se rješavaju određeni tipovi problema mogu ali ne moraju biti matematizirane. Pritom su metode koje se primjenjuju za rješavanje matematički formuliranih modela u pravilu izvedene iz matematičkih pojmova i metoda za rješavanje problema iz matematike.

Po cilju upravljanja razlikuju se: **PREDIKTIVNI, MODELI, MODELI EVALUACIJE I MODELI OPTIMIZACIJE**.<sup>266</sup> **Prediktivni modeli** predstavljaju instrumentarij za predviđanje budućeg ponašanja sustava, u smislu efekata, tj. ishoda različitih aktivnosti koje smo spremni poduzeti u upravljanju sustavom. Predviđanja se kreću unutar nekih zadanih vrijednosti parametara. Ti tipovi modela daju odgovor na pitanje tipa "što-ako". Najznačajniju skupinu prediktivnih modela čine simulacijski modeli, a od interesa su: dinamički strukturni modeli, matricni modeli, od čega posebno modeli zasnovani na matrici rasta, te modeli za analizu. **Modeli evaluacije** kao ulaz imaju izlaz iz prediktivnih modela. Naime, da bi se u cijelosti riješio upravljački problem, osim predviđanja ishoda pojedinih aktivnosti potrebno je raspolagati i postupcima uz pomoć kojih možemo međusobno uspoređivati, vrednovati i rangirati pojedine ishode. Rezultati takvih aktivnosti služe kao osnovica za izbor one alternative koja se smatra najboljom (ili barem zadovoljavajućom) i koja onda predstavlja rješenje upravljačkog problema. Metodološku osnovicu za razradu tih modela čine primjena statističkih metoda. **Modeli optimizacije** čine zapravo ono što se najčešće nazivaju metode operacijskih istraživanja. Oni predstavljaju kombinaciju prediktivnih modela i modela evaluacije i to za one upravljačke probleme koji imaju specifičnu strukturu i kod kojih je kriterij evaluacije unaprijed zadan u obliku nalaženja optimalnog (ekstremnog) rješenja (ishoda). Zadaci tog tipa nastaju u situacijama kada je raspoložive ograničene resurse potrebno upotrijebiti na način da se optimizira utvrđeni pokazatelj kvalitete upravljanja (funkcija cilja). Među modelima optimizacije najšire se koriste modeli matematičkog programiranja. Matematičko programiranje je povezano s rješavanjem zadataka nalaženja ekstremnih vrijednosti funkcija više varijabli na skupovima njihovih mogućih vrijednosti određenim linearnim i nelinearnim ograničenjima. **Modeli odlučivanja u uvjetima sigurnosti** su oni modeli kod kojih sa sigurnošću možemo znati koje će situacije nastupiti u danim okolnostima. Kod tih modela su funkcionalni odnosi nedvojbeno određeni, odnosno kod njih su vrijednosti varijabli utvrđene bez rizika u danim uvjetima i okolnostima. U takve modele spadaju modeli optimizacije, čiji su tipični predstavnici modeli linearnog programiranja. Takvi se modeli nazivaju deterministički modeli. **Modeli odlučivanja u uvjetima rizika** su oni modeli odlučivanja kod kojih je za rješavanje problema uključena vjerojatnost. Takvi modeli se nazivaju i stohastički modeli, odnosno modeli simulacije. **Modeli odlučivanja u uvjetima nesigurnosti** su oni modeli odlučivanja kod kojih se odlučivanje odvija u uvjetima neodređenosti, odnosno neizvjesnosti, jer donositelj odluke nema mogućnosti utvrditi vjerojatnost nastupanja određenog događaja. Ti modeli općenito spadaju u područje teorije igara.

<sup>265</sup> Brajdić, I.: Modeli odlučivanja, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., str. 275-281.

<sup>266</sup> Deželjin, J., Teorija sistema i informatizacija privrede i društva, Narodne novine, Zagreb, 1987., str. 300.

**METODE POSLOVNOGA ODLUČIVANJA** se mogu klasificirati na više načina poslovnoga odlučivanja od kojih će se izdvojiti one *po vrsti modela, vrsti odluka i području primjene*.<sup>267</sup>

Jedan od načina je da se metode odlučivanja klasificiraju **PO VRSTAMA MODELA**. U slučaju da se provodi **klasifikacija metoda po cilju upravljanja** od posebne važnosti metode koje se koriste u modelima optimizacije. U tim modelima posebno su raširene metode koje se primjenjuju u modelima matematičkog programiranja: *metode linearnog i nelinearnog programiranja, metode stohastičko i parametarsko programiranje, višekriterijalno programiranje* itd. Takve metode se najčešće navode kao *kvantitativne metode*. Kada se klasifikacija provede po **uvjetima (okolnostima) odlučivanja** imamo. a) u slučaju modela po uvjetima *sigurnosti* imamo već navedene *metode koje se primjenjuju kod modela optimizacije*. b) kod modela odlučivanja u uvjetima *rizika*, odnosno modela simulacije ima više metoda među kojima se mogu istaći: *Metoda Monet Carlo, metoda očekivane vrijednosti, tablica odlučivanja i drvo odlučivanja*. c) kod modela u uvjetima *nesigurnosti* imamo niz metoda koje se zasnivaju na specifičnim kriterijima odlučivanja, a spadaju u *metode razvijene u okviru teorije igara*.

Metode poslovnoga odlučivanja se oslanjaju i prema **KLASIFIKACIJI VRSTA ODLUKA**:

- Ako pri uporabi određenog algoritma možemo dobiti potpuno određeni rezultat, s vjerojatnosti koja je jednaka jedinici, kažemo da je upravljačka odluka *deterministička* (ovdje se primjenjuju prvenstveno *metode linearnog programiranja*).
- Može se dogoditi da su u postavci određenog zadatka svi ili samo neki parametri slučajne veličine s poznatom raspodjelom. Tada i rezultat koji se dobiva ima određenu vjerojatnoću svoje vjerodostojnosti, što neposredno utječe na karakter odluke. Takva upravljačka odluka se naziva *stohastička* (ovdje se primjenjuju *metode stohastičkog i parametarskog programiranja, zatim posebni modeli s njihovim metodama kao što su redovi čekanja, modeli zaliha, itd.*).
- Ako na donošenje odluke pored vlastitih promjenjivih veličina utječu promjenjive veličine koje ovise, u najširem smislu od okruženja, onda takve odluke nazivamo *strategijskim* (ovdje se primjenjuju *metode koje spadaju u područje teorije igara*).
- U četvrtu grupu spadaju odluke koje se nazivaju *statističkim*. To su odluke koje se zasnivaju na rješavanju zadataka u koje ulaze kao parametri stalne veličine koje su procijenjene približno (s greškom) ili su to slučajne veličine s nepoznom raspodjelom (ovdje se primjenjuju mnogobrojne *metode od nelinearnog i stohastičkog programiranja, redovi čekanja, modeli zaliha* itd.).

Treći način je **PO PODRUČJU PRIMJENE** posebice u organizacijama. Najizrazitija primjena modela optimizacije je u funkciji planiranja koja u skupu svih funkcija menadžmenta pokriva i prognostiku. Nadalje se neki od modela optimizacije koriste za **razne** analize, kao što su:

- *Primjena razlomljenog linearnog programiranja* u: analizi rentabilnosti i produktivnosti rada, u minimizaciji prosječnih troškova proizvodnje, otpadaka u industriji, politike održavanja i popravaka strojeva i opreme, u strategijskim igrama, optimizaciji koeficijentata ekonomičnosti.

---

<sup>267</sup> O tome detaljnije cf.: Brajdić, I.: Specifičnosti odlučivanja u hrvatskom turizmu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, Rijeka, 2003., Brajdić, I.: Modeli odlučivanja, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., Sikavica, P. i dr.: Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994.



- **Primjena geometrijskog programiranja** kod optimizacije funkcije proizvodnje Cobb-Douglasovog tipa.
- **Primjena kvadratnog programiranja** u: planiranju proizvodnje, prostornoj ekonomici, planiranju prehrane, u regresijskoj analizi.
- Primjena kombinatornog (nula-jedan, cjelobrojnog) programiranja na: problem sekvenciranja „n“ predmeta na „m“ strojeva, linearne i kvadratne asignacije, trgovačkog putnika, alokacije kapitala, itd.

### 3.2. Nove uloge i izazovi strateškoga menadžmenta

Recept za uspješni strateški menadžment naglašava koliko je važno da osobe u najvišem poslovodstvu budu „vođe“ koji iskazuju poštenje, grade kulturu suradnje i potiču kod ljudi osjećaj samopoštovanja, dajući im do znanja koliko je ono što rade bitno. Vodstvo se razlikuje od upravljanja ili menadžmenta. Predstavlja vještinu donošenja i provedbe odluka kao i znanost uspostavljanja procesa i struktura koje vode do osobnog i organizacijskog uspjeha. Vođe osiguravaju da strateške odluke i strategije budu učinkovito razvijene i implementirane. Uloga vodstva iz perspektive strateškoga menadžmenta zahtjeva stoga posebnu pozornost sljedećim temama: 1) *Općenito o vođenju kao funkciji menadžmenta i karakteristikama vođa*, 2) *Uloga strateškoga vodstva u funkciji strateškoga odlučivanja i implementacije strategije*, 3) *Novi pristupi u razvoju vodstva* i 4) *Etički izazovi strateškoga menadžmenta*.

#### 3.2.1. Općenito o vođenju kao funkciji menadžmenta i karakteristikama vođa

Terminološka dilema o vođenju i/ili vodstvu datira od 80-ih godina prošlog stoljeća. U njemačkoj literaturi pojavljuje se kao *Leitung*, dok je *Führung* ili vođenje rjeđe. Pojam vođenje (eng. *Leading* ili *Leadership*) vezan je za 19. i 20. st. U klasičnoj organizacijskoj literaturi predstavlja funkciju menadžmenta. Vođenje i menadžment predstavljaju dva sustava koja se međusobno nadopunjuju, a koji su različiti jer svaki ima svoju funkciju i specifične aktivnosti. I dok se menadžment bavi „svladavanjem složenosti“ **vođenje se bavi „svladavanjem promjena“**. Leadership se prevodi kao **vođenje**, no može se koristiti i termin liderstvo. Vođenje je menadžerska funkcija koja je izravno usmjerena na ljude i na društvenu interakciju, jednako kao i proces utjecaja na ljude, da bi mogli ostvarivati pojedinačne i zajedničke ciljeve organizacije.

**Vođa** je pojedinac koji inspirira druge te je on sam primjer drugima koji ga slijede. Lider se razlikuje od „običnog menadžera“ jer njegove sposobnosti i osobine proizlaze iz karizme, a karizmatična ličnost proizlazi iz jake pojedinačne individualnosti i prepoznatljivosti. Snažna individualnost karizmatičke osobe je individualnost čvrstih nazora, stabilnih ciljeva i velike dosljednosti u želji za njihovu realizaciju. Vođa komunicira jasno, jednostavno i atraktivno. Ovladava umovima zaposlenika, ali i zbog visokog stupnja emocionalne inteligencije ovladava i srcima zaposlenih koji ga doživljavaju kao stručnu osobu i osobu omiljenu u poduzeću. Vođa je vizionar koji stvara strategije i pridobiva zaposlene za njih na inventivan način. Nerijetko ulazi u sukobe. Lideri su istraživači. U sebi nose strast za vođenjem.

## Shema 26 : Osnovne aktivnosti vođenja



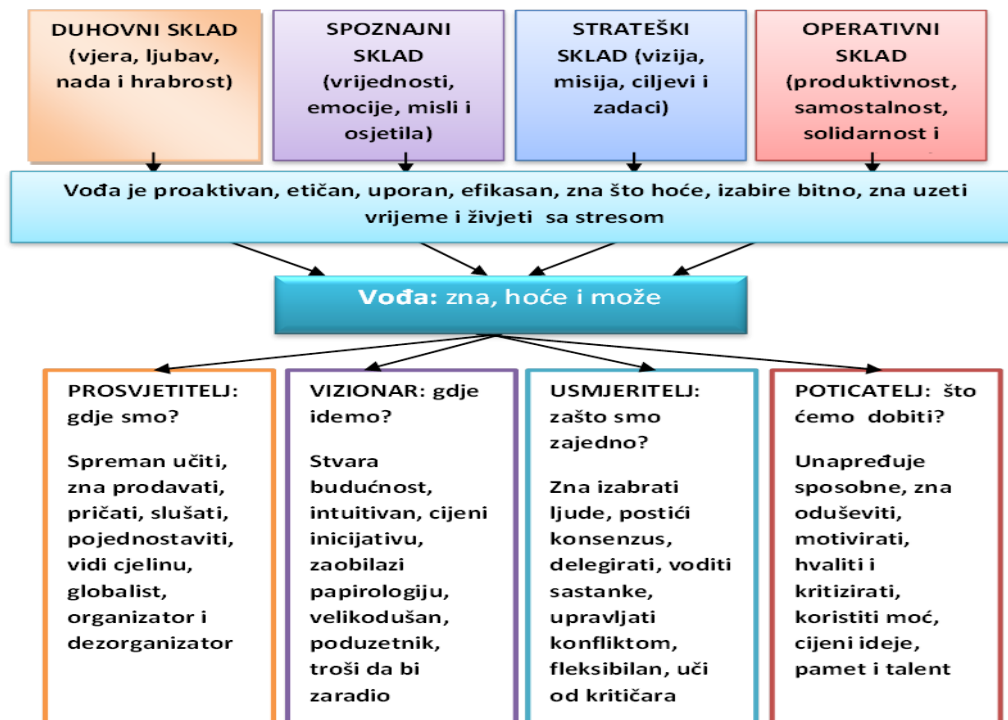
Izvor: Kreacija autorice.

### Opće i posebne osobine lidera su:<sup>268</sup>

- ✓ poštenje i etičnost;
- ✓ elokventnost u davanju obrazloženja i objašnjenja;
- ✓ emocionalna stabilnost i upornost;
- ✓ tolerancija, fleksibilnost i prilagodljivost;
- ✓ odlučnost da se prihvate izazovi i rizik promjena;
- ✓ usmjerenost vizija na povoljne prilike;
- ✓ inicijativnost i razvijanje duha poduzetništva;
- ✓ integritet, kao želja za istinom i za pretvaranjem riječi u djela;
- ✓ samopouzdanje koje navodi suradnike i sljedbenike da imaju povjerenja u njega;
- ✓ inteligencija, sposobnost da se predviđaju događaji;
- ✓ sposobnost da motivira suradnike i integrira pojedinačne i grupne ciljeve;
- ✓ znanje, široko, interdisciplinarno, transparentno i otvoreno.

<sup>268</sup> Vujić, V.: Menadžment promjena, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008., str. 86.

## Shema 27 : Skladno djelovanje i uloge vođe



Izvor: Srića, V.: Biblija modernog vođe-Harmony Based Leadership, Znanje, Zagreb, 2004., str. 21.

Prema **Velimiru Srići** vođa djeluje prema van (radi na svojem timu) i prema unutra (radi na sebi).<sup>269</sup> Vođa prema unutra izgrađuje svoju osobnost i nastoji postići unutarnji sklad odnosno harmoniju između onoga što radi, u što vjeruje, što zna, može ili želi ostvariti između sebe i okoline u kojoj djeluje. Vođa prema van motivira i usmjerava suradnike svog tima na ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Prema istraživanju jednog od najznačajnijih autora u oblasti vođenja, **Bennisu**, postoje četiri glavne kompetencije lidera:<sup>270</sup>

- **Upravljanje značenjem.** Lider je lider zato što interpretira realnost koja okružuje njegove sljedbenike. Svi ljudi imaju potrebu da razumiju svijet oko sebe i ono što se u njemu dešava. Nemaju, međutim, svi istu sposobnost da prihvate, prerade, interpretiraju i izvuku zaključke iz obilja informacija koje dolaze iz vanjskog okruženja. Neki ljudi dobrovoljno prepuštaju drugima da interpretiraju realnost oko njih i da im oni odrede značenja stvari i pojava koje ih okružuju. Ljudi koji na sebe preuzmu zadatak interpretacije i definiranja značenja realnosti na sebe postaju lideri a oni koji prihvaćaju nametnuta značenja i interpretacije postaju pratioci. Pri tome, lideri moraju interpretirati realnost na način koji je razumljiv za sljedbenike. Važno je primijetiti da ovim procesom lideri stječu moć nad sljedbenicima jer će njihovo ponašanje biti definirano njihovim razumijevanjem stvari i događaja oko njih čije je značenje određeno

<sup>269</sup> Srića, V.: Biblija modernog vođe-Harmony Based Leadership, Znanje, Zagreb., 2004., str., 16.

<sup>270</sup> O tome detaljnije cf.: Bennis, W.: The 4 Competences of Leadership u: Kolb, D., Rubin, Osland, J.: The Organizational Behaviour Reader, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., New York, 1991.

od strane lidera. Zato je prva i osnovna funkcija svakog lidera interpretiranje realnosti i definiranje značenja stvari i događaja u okruženju.

• **Upravljanje pažnjom.** Da bi mogli da dođu u situaciju da interpretiraju realnost za svoje sljedbenike, lideri moraju privući njihovu pažnju na sebe. Oni moraju biti na neki način privlačni za ostale ljude. Rjeđe su to fizičke osobine mada nisu ni one zanemarive. Zato nije čudno da se smatra da lideri moraju biti visoki ili ugodnog vanjskog izgleda. Češće lideri zaokupljaju pažnju nekim svojim karakternim crtama kao što su npr. izrazita ambicija, motivacija i sl. Zaokupiti pažnju, naravno, nije dovoljno. Ukoliko lider nema sposobnosti da interpretira realnost na uvjerljiv način, ta pažnja će brzo nestati.

• **Upravljanje povjerenjem.** Svaki lider mora biti pouzdan i sljedbenici moraju imati povjerenja u njega. Zato on mora biti dosljedan. Čak je važnije za lidera da bude dosljedan nego da ga pratioci vole. Ljudi više vole nekoga na koga mogu da se oslone i za koga točno znaju kako će reagirati na njihove postupke pa makar ta reakcija bila i negativna nego nekoga tko je prevrtljiv i nedosljedan. Zato lideri moraju biti postojani i čvrsti.

• **Upravljanje sobom.** Lideri po pravilu imaju i veoma preciznu i točnu sliku o sebi i svojim sposobnostima. Ukoliko ovaj element liderstva izostane oni mogu postati izopačeni i nanijeti velike štete svojim sljedbenicima

Prema još jednom istraživanju, osnovne osobine i sposobnosti uspješnih lidera u organizacijama su<sup>271</sup>

- motivacija da se ustraje u ostvarivanju ciljeva;
- motivacija da vodi ljude, da ostvaruje utjecaj na ljude;
- integritet koji uključuje želju za istinom i pretvaranjem riječi u djela;
- samopouzdanje koje navodi i druge da imaju povjerenja u lidera;
- inteligencija koja se najčešće sastoji u sposobnosti procesiranja informacija, rješavanja problema i otkrivanja rješenja;
- poznavanje posla kojim se organizacija bavi;
- emocionalna inteligencija.

**Whetten i Cameron** su identificirali sljedećih 10 vještina kao najčešće povezane sa uspješnim liderima:<sup>272</sup>

- verbalna komunikacija (uključujući vještinu slušanja)
- upravljanje vremenom i stresom
- donošenje individualnih odluka
- prepoznavanje, definiranje i rješavanje problema
- motiviranje i utjecanje na druge
- delegiranje
- postavljanje ciljeva i artikulacija vizije
- samosvijest i poznavanje sebe
- izgradnja tima
- upravljanje konfliktima.

---

<sup>271</sup> O tome detaljnije cf.: Luthans, F.: *Organizational Behaviour*, Boston: McGraw Hill. 2005.

<sup>272</sup> O tome detaljnije cf.: Bennis, W.: *The 4 Competences of Leadership* u Kolb, D., Rubin, Osland, J.: *The Organizational Behaviour Reader*, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., New York, 1991.

Vrlo značajan element liderstva u gotovo svakom istraživanju je povjerenje. Povjerenje se može definirati kao „pozitivno očekivanje da se osoba od povjerenja neće, kroz riječi, djela ili odluke, ponašati oportunistički“.<sup>273</sup> Svaki menadžer nije lider, niti to treba biti, iako bi idealno rješenje za svako poduzeće bilo upravo to da u jednoj osobi ima i menadžera i lidera. Bez kvalitetnoga vodstva, visoke motiviranosti i angažmana ljudi nema uspješne organizacije.

### 3.2.1.1. Teorije i stilovi vodstva

Kvalitetno vodstvo pretpostavka je ostvarivanja konkurentske prednosti. Teorije vodstva mijenjaju se, no tijekom 20. st. afirmiralo se nekoliko različitih teorija vodstva čije se karakteristike u nastavku opisuju. To su: **osobinske teorije, bihevioralne teorije i liderske teorije vodstva.**

#### 1. OSOBINSKE TEORIJE VODSTVA

Predstavljaju teorije koje razmatraju odlike i karakteristike koje razlikuju vođe od nevođa. Model osobina je izučavan na početku 20. st. Prve istraživanja koja fokus su stavljala na individualne karakteristike s pretpostavkom da su neki ljudi rođeni vođe, stoga identificirajući poželjne osobine, smatrali su, relativno jednostavno bi se mogli birati ljudi za funkcije na kojima je vođa potreban. Međutim, sva istraživanja vršena u tom pravcu nisu uspjela da otkriju ni jednu osobinu koju bi imali samo lideri. Postalo je jasno da lideri nemaju ni jednu osobinu koja bi ih izdvajala od običnih ljudi, te se na ovaj način jednostavno ne mogu prepoznati. Mada su se izdvojile neke osobine koje imaju (gotovo) svi lideri, kao što su npr. samopouzdanje, otvorenost, inteligencija, ipak je postalo jasno da ove osobine imaju i oni koji nisu lideri, zbog čega je ovaj model i doživio neuspjeh. Pristup osobina, međutim, nije potpuno napušten već bi se prije moglo reći da je evoluirao u pristup vještina i sposobnosti (eng. skills and competences). Umjesto da se istražuju individualne karakteristike i osobine koje izdvajaju lidere od nelidera izdvajaju se njihove vještine i sposobnosti.

#### 2. BIHEVIORALNE TEORIJE VODSTVA

Teorije su koje predlažu da specifični načini ponašanja razlikuju vođe od nevođa. Ove teorije fokusirane su isključivo na to što vođa radi i kako on to radi, a razvijen je u vrijeme Drugog svjetskog rata – najintenzivnije u pedesetim godinama 20. st. Budući da je bilo nemoguće izdvojiti osobine koje su ekskluzivno pravo lidera, krenulo se u pravcu identificiranja ponašanja lidera. Postavilo se pitanje, da li ima nečeg specifičnog u ponašanju lidera, nečeg što oni rade a ostali ljudi ne? Pretpostavka je, naime, da ako je nemoguće identificirati osobine specifične za lidere, onda se mogu prepoznati ponašanja koja pokazuju lideri. Ova je pretpostavka imala u sebi veoma značajno obećanje – ako se mogu identificirati ponašanja specifična za lidere, onda ljudi mogu naučiti i usvojiti ta ponašanja, čime se stvara mogućnost za obrazovanje i trening lidera. Poduzeća i druge institucije bi tako mogle da stvaraju lidere po potrebi. Istraživanja su, međutim, ponovo pokazala da se ne mogu identificirati specifična ponašanja koja karakteriziraju samo lidere, izdvajajući ih od nelidera. Tako je postalo jasno da univerzalan pristup vodstvu neće dati očekivane rezultate. Međutim, iako nisu dovele do željenog cilja, studije vodstva su ipak dale određeni rezultat – identificirale su različite stilove ponašanja lidera.

---

<sup>273</sup> O tome detaljnije cf.: Robbins, S.: *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New York, 2005.

Stil vodstva može se definirati kao poseban način ponašanja menadžera u radnom procesu koji utječe na rezultate rada u određenoj organizaciji. U teoriji su se razvila **tri stila vodstva**.<sup>274</sup>

1. autokratski
2. demokratski
3. *laissez-faire*.

**Autokratski stil vodstva** karakterizira centralizacija moći i autoriteta rukama jedne osobe koja ima neograničenu vlast i moć odlučivanja. Osoba kontrolira svoje podređene i snosi odgovornost za sve donesene odluke, zapovijeda skupinama i pojedincima, a upravlja uz primjenu kazne i nagrade. Izražena je stroga hijerarhija, pa se komunikacija odvija odozgo prema dolje. Zbog, ponajprije, osjećaja straha koji autokratski vođe izazivaju kod svojih zaposlenih, isti ne vole ovaj stil vodstva, iako postoje situacije u kojima on izvrsno funkcionira. Brajdić smatra da autokratski stil može biti djelotvoran u manjim poduzećima, ali ako se radi o većem poduzeću s velikim brojem zaposlenika, marginaliziranje srednjeg menadžmenta može dovesti u pitanje uspješnost poslovanja cijeloga poduzeća.<sup>275</sup> Za razliku od autokratskog stila vodstva, **demokratski stil vodstva** zaposlene djeluje motivirajuće. Podređeni participiraju u donošenju odluka jer demokratski vođa delegira svoj autoritet na sve razine menadžmenta unutar poduzeća, iako zadržava konačnu odgovornost. Komunikacija je dvosmjerna i demokratski se vođa savjetuje sa suradnicima prije nego što donese odluku. Potiče se kreativnost i inovativnost jer je zaposlenicima omogućeno iskazivanje vlastitih ideja zbog čega se osnažuje i pozitivna poslovna klima. **Laissez-faire vođa**, naziva se još i vođom „odriješenih ruku”. Ovaj tip vođe najčešće izbjegava odgovornost, a moć primjenjuje malo ili nikako, dopušta podređenima da postavljaju ciljeve, a on im samo pomaže u ostvarivanju tih ciljeva, prikupljajući informacije iz vanjskoga okruženja.

Jedan od najpoznatijih biheviorističkih modela je model **Rensisa Likerta** postavljenog 1961. godine, a zasniva se na razlikovanju različitih stilova i njihovih dimenzija i konzekvenci u poslovnom sustavu. Čine ga četiri sustava vodstva ili kako je on to nazvao „participativno – demokratski sustav efikasnih radnih skupina”.<sup>276</sup> Osnovni kriterij za razlikovanje stilova jeste stupanj participacije podređenih i odnos povjerenja podređenih i lidera. Prema **Likertu** To su:<sup>277</sup>

1. **Ekstremno autoritarni (autokratski) stil – sustav I.** – U ovom stilu lider nema nimalo povjerenja u svoje podređene, ne poštuje ih, vrlo rijetko prihvaća njihove ideje, sam donosi odluke i ne vodi računa o potrebama svojih ljudi. Obično donosi odluke brzo i saopćava ih podređenima jasno i odlučno. Očekuje od njih da njegove odluke provode lojalno i bez nepotrebnih pitanja.
2. **Benevolentno autoritarni (paternalistički) stil – sustav II.** – Ovaj se stil razlikuje od prethodnog samo po tome što lider djelomično vodi računa o potrebama svojih pratilaca, postavljajući se zaštitnički prema njima. U ovom stilu između lidera i podređenih se razvija odnos oca porodice i djece. Lider obično donosi odluke brzo ali prije nego ih provede pokušava da ih objasni njegovim podređenima. Daje im razloge za donijetu odluku i odgovara na sva njihova pitanja.

<sup>274</sup> O tome detaljnije cf.: Hybels, S., Weaver II, R. L.: *Communicating Effectively*, sixth edition, McGraw Hill, Boston, Burr Ridge, Illinois, 2001.

<sup>275</sup> Brajdić, I.: *Stilovi odlučivanja menadžmenta i razvoj turističke destinacije*, Hotelska kuća '98, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998., str. 95.

<sup>276</sup> O tome detaljnije cf.: Likert, R.: *The New Patterns of Management*, McGraw Hill, 1961.

<sup>277</sup> Dulčić, Ž., Vrdoljak Raguž, I.: *Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko - neretvanske županije*, *Ekonomski pregled*, 58 (11), Zagreb, 2007., str. 709-731.

3. **Konzultativni stil – sustav III.** – U ovom stilu lider prikuplja ideje od svojih podređenih, oni participiraju, mada samo u granicama postavljenim od strane lidera. Lider ima povjerenje u svoje ljude, ali ne potpuno. Lider se obično konzultira s podređenima prije nego donese odluku. Sluša njihova mišljenja i uzima ih u obzir a zatim objavljuje svoju odluku. Zatim očekuje od podređenih da lojalno provedu donijetu odluku bez obzira da li je ona u skladu sa njihovim mišljenjima ili ne.
4. **Participativni stil – sustav IV.** – Podrazumijeva potpunu slobodu podređenih da iznose svoje mišljenje i utječu na grupne odluke. Lider obično saziva sastanak podređenih kada treba donijeti važnu odluku. Iznosi problem pred grupu i zahtjeva diskusiju. Uvijek prihvaća većinsko mišljenje kao odluku. Postoji potpuno povjerenje između lidera i pratilaca.

U praksi, ali i u znanstvenim krugovima, u posljednjih se desetak godina u svijetu, sve više govori o dva osnovna stila vodstva: o modernom stilu vodstva, za koji se ustalio naziv „ženski” stil vodstva i o tradicionalnom, tzv. „muškom” stilu vodstva. No to nipošto ne znači ne znači da je “ženski stil” svojstven samo ženama, a “muški” samo muškarcima. „Ženski” stil vodstva popularan je naziv za moderan stil vodstva, stil koji se u svijetu još naziva i „emotivnim”, prijateljskim, kolegijalnim, transformacijskim ili interaktivnim, a također i demokratskim ili participativnim stilom vodstva. Za taj je stil vodstva karakterističan „mekani” (eng. „soft”) pristup upravljanju i motiviranju ljudi.<sup>278</sup> (Pološki, N., 2003.). Taj stil prednost daje suradnji, poznavanju vlastitih zaposlenika, visoko razvijenoj interpersonalnoj vještini, upravljanju kadrovima, poticanju participacije, posjedovanju karizmatičke, odnosno referentne moći, spremnosti na dijeljenje moći i informacija podređenima, poticanju samopoštovanja kod zaposlenih, poticanju zadovoljstva zaposlenja i spremnosti na timski rad i na osjećaj zajedništva. „Muški stil vodstva“ je potpuno suprotan „ženskome” stilu vodstva, a naziva se i autokratskim ili transakcijskim. Menadžer koji upravlja „muški” mogao bi se opisati riječima kao što su: odlučan, odvažan, agresivan, snažan, siguran u svoje sposobnosti, samouvjeren i autokratski nastrojen. U svakom zaposleniku vidi potencijalnog konkurenta koji pretendira na njegov položaj, potom svu moć crpi iz formalnog položaja u organizaciji, fokusiran je na pobjedu i na izvršenje zadatka, pa međuljudske odnose unutar poduzeća stavlja u drugi plan. Kao pravi autokrata motivira zaposlene kaznom, jer mu je kritika glavno sredstvo komunikacije. Podređenoga će ponekad i pohvaliti, ali takve su situacije iznimno rijetke.

### 3. LIDERSKE TEORIJE VODSTVA.

Zasnovane su na pretpostavci da je uspješno vodstvo rezultat interakcije vođe, sljedbenika i situacije u kojoj se odvija vodstvo. Jedan od najkompletnijih koncepata kontingencijskog pristupa liderstvu jeste **Fiedler-ov model**.<sup>279</sup> On se zasniva na ideji da na efikasnost stila lidera utiču tri osnovna faktora

- *Kvaliteta odnosa lider-sljedbenik.* Ti odnosi mogu biti dobri ili loši. U prvom slučaju postoji međusobno uvažavanje i prijateljstvo a u drugom se odnosi zasnivaju na strahu od kazne, podređenosti i autoritetu.
- *Struktura zadatka* može biti poznata i jasna ili nejasna i fluidna. Strukturirani zadaci su jednostavni i za njih postoje procedure i uputstva.

<sup>278</sup> Pološki, N.: Ženski stil vodstva - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima”, Ekonomski pregled, 54 (1-2), Zagreb, 2003., str.40.

<sup>279</sup> O tome detaljnije cf.: Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: Organizational Behavior, John Wiley&Sons, New York, 2005.

- *Pozicija moći lidera* može biti jaka ili slaba. Ovaj faktor se odnosi na količinu moći koju lider ima u organizaciji.

Ono što treba naglasiti je da **ne postoji jedinstven stil vodstva koji bi bio optimalan izbor** u svim situacijama. Kombinacija stilova je najbolji mogući izbor kako je dosad pokazala praksa. Za svaku konkretnu situaciju potrebno je pronaći stil vodstva koji će biti najučinkovitiji s obzirom da je djelotvornost različita u različitim gospodarskim granama. Svako treba istaknuti da se od svih stilova vodstva, demokratski stil pokazao kao učinkovitiji kod rješavanja dugoročnih i kreativnih zadataka, dok je primjena autokratskoga stila vodstva uspješnija kod nekih svakodnevnih, rutinskih zadataka. Stil vodstva osobna je odluka menadžera, iako većinu njih rukovodi želja da svoj stil vodstva prilagode svojim osobinama i ponašanju i gospodarskoj grani i poduzeću kojim rukovode, a da to istovremeno odgovara zaposlenicima poduzeća.

### 3.2.1.2. Temeljne razlike između menadžera i vođe

Definiranje vodstva kao odnosa zavisnosti u procesu razumijevanja svijeta i djelovanja u njemu omogućuje da se potencira razlika između vodstva i menadžmenta. Posljednja dva desetljeća dosta se raspravlja o tome da li se i po čemu lider razlikuje od menadžera. Interpretativna perspektiva dodaje toj diskusiji značajne argumente. Posjedovati vještine rukovođenja nije dovoljno želi li osoba opstati u poslovnom svijetu kao menadžer. Menadžer se brine da se posao obavi, a vođa svoju pozornost usmjerava na ljude koji taj posao obavljaju. Menadžer je stručna osoba koja ostvaruje zadatke radeći uz pomoć drugih ljudi, primarno onih njemu podređenih u cilju postizanja organizacijskog uspjeha i razvoja poslovnoga subjekta. Komparirajući menadžment i vođenje može se izvesti zaključak da menadžment naglašava kontrolu, konzistentnost i red dok vođenje inspirira na kretanje i promjene. Menadžment proces, kao i vođenje, također uključuje određen odnos zavisnosti i podređenosti. I u njemu menadžer oblikuje kolektivnu akciju. Međutim, za razliku od vođe, menadžer nema sposobnost da artikulira značenja niti da utječe na shvaćanje svijeta svojih podređenih. Njegovo pravo da utječe na aktivnosti koje će podređeni poduzeti proistječe samo iz njegove hijerarhijske pozicije. U odnosu zavisnosti podređenog od menadžera ne postoji dobrovoljnost.

**Tablica 21:** Razlike između menadžera i vođe

MENADŽER	VOĐA
Izvor moći: kontrola resursa (hijerarhijska pozicija)	Izvor moći: interpretacija realnosti
Sprovodi viziju	Kreira viziju
Stabilni uvjeti	Turbulentni uslovi
Planira, organizira, upravlja ljudskim potencijalima, vodi i kontrolira	Kreira i vodi promjene
Cilj: efikasnost	Cilj: efektivnost

Izvor: Kreacija autorice.

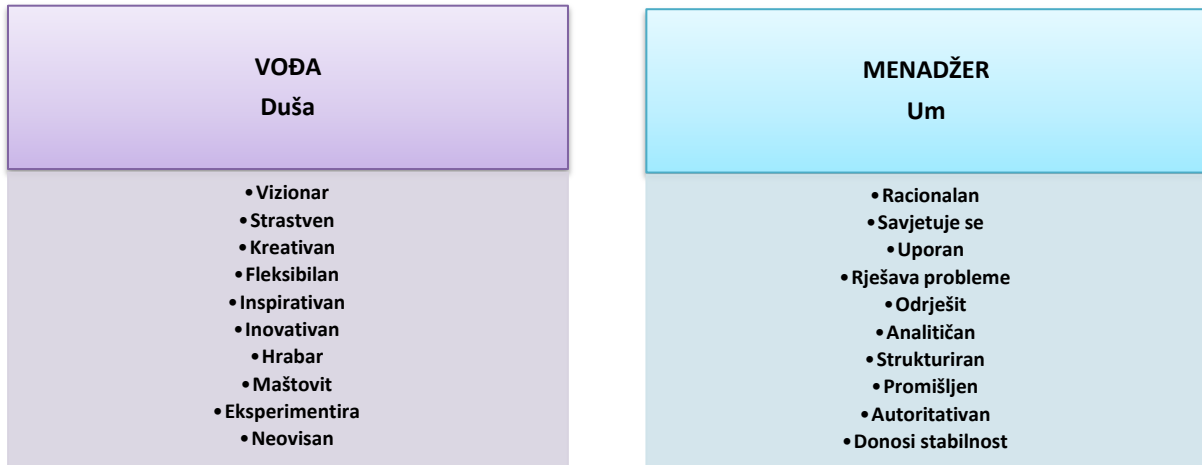
Vođa i menadžer se u suštini razlikuju u izvoru moći koje imaju. Dok menadžer ima moć na osnovu formalno definirane uloge u hijerarhijskoj strukturi, dotle vođa ima moć na osnovu svoje sposobnosti da mobilizira pažnju svojih sljedbenika, i da definira efikasnu kolektivnu akciju koju će djelatnici dobrovoljno prihvatiti. Posao menadžera je da planira, organizira i kontrolira svoje podređene kako bi ispunili svoje zadatke i tako ostvarili postavljene organizacijske ciljeve. Posao vođe je da kreira viziju, mobilizira energiju sljedbenika da



ostvare tu viziju, da vodi sljedbenike ka ostvarenju vizije, da kreira i realizira promjene. Iz tih razloga vođa je potreban organizacijama u vremenu promjena onda kada moraju da prođu kroz promjene a posebno kroz transformacijske promjene.

Dugoročno gledano najefikasniji menadžeri su ujedno i vođe.

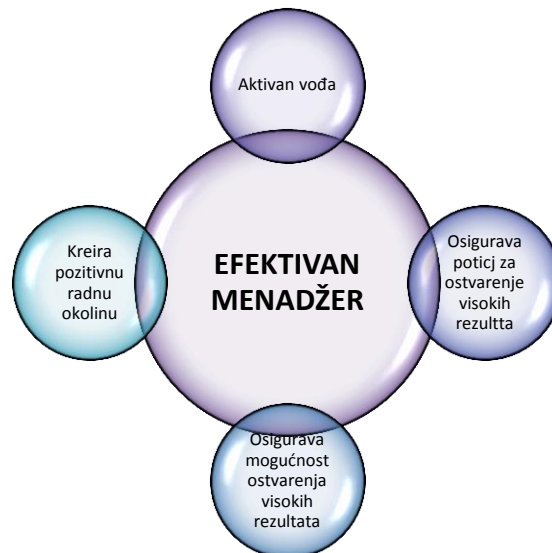
**Shema 28:** Usporedba značajki vođa nove generacije i menadžera



Izvor: Certo, C., Trevis Certo, S.: Moderni menadžment, 10 izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 370.

*Efektivan menadžer* je stoga samo onaj menadžer koji je *aktivan vođa* i koji ostvaruje poslovne rezultate uz pomoć organizacijskih i prirodnih osobina, stručnih znanja i vještina pritom motivirajući i inspirirajući druge, na čijem putu stvarajući pozitivnu radnu okolinu uz pomoć drugih ostvaruje vrhunske rezultate.

**Shema 29:** Ključne komponente efektivnog menadžera



Izvor: Bateman, S. T., Zeithaml, P. C.: Management – Function & Strategy, Burr Ridge, Illinois, 1993., str. 7.

Kao što je vidljivo iz sheme 30 efektivni menadžer je aktivan vođa koji kreira pozitivnu radnu okolinu na temelju koje njegovi zaposlenici imaju mogućnost i poticaj za ostvarenje visoke razine rezultata. On mora biti sposoban na temelju svog znanja, vještina, osobina ličnosti,

moći i utjecaja, utjecati na ljude s kojima radi kako bi oni s velikim entuzijazmom, odlučno, spremno, motivirano i veselo ispunjavali zadatke koji se od njih očekuju da ih izvrše. Moderni menadžeri moraju razumjeti razliku između rukovođenja i vođenja te znati na koji način kombinirati te dvije uloge u postizanju uspjeha organizacije.

### 3.2.2. Uloga strateškoga vodstva u funkciji strateškoga odlučivanja i implementacije strategije

**Strateško vodstvo** ima *krucijalnu ulogu u uspješnom donošenju strateških odluka i procesu učinkovitog stvaranja i provedbe strategije*. Njihova **uloga** ogleda se u:<sup>280</sup>

- 1) *Odlučnosti* kroz njegovanje inovativnosti i kreativnosti, učenju na pogreškama, analiziranju konkurentskih opcija, delegiranju zadataka, davanju nadležnosti ljudima, motiviranju ljudi, usluživanju kupaca i upravljanja promjenama, komuniciranju, rješavanju kritičnih odluka.
- 2) *Osiguranju uspješnosti odluka*.
- 3) *Razvoju osobnog stila donošenja odluka*.

Formuliranje i implementiranje odgovarajuće strategije/a poduzeća zahtijeva od strateškoga vodstva **odgovornost**. Pritom je ključno odgovoriti na pitanja: na koga će sve strategija utjecati i koje su posljedice njenog provođenja. Nadalje, strateško vodstvo u svrhu ostvarenje ciljeva mora *postaviti mrežu novih podupirućih politika poslovanja koje uključuju specifične programe, procedure i pravila*. *Politika* jednom riječju predstavlja „direktive“ oblikovane na način da usmjeravaju zadatke i aktivnosti svih zaposlenih u implementaciji strategije, a pomažu u uspostavljanju indirektnih kontrola neovisnih akcija te promicanju jednoobraznog obavljanja sličnih aktivnosti. Formalne, pisane politike imaju sedam prednosti:<sup>281</sup>

1. Zahtijevaju od menadžera da razmišljanju o značenju, sadržaju i namjeravanoj uporabi politike.
2. Reduciraju nesporazum.
3. Čine vjerojatnim jednak i konzistentan tretman problema.
4. Osiguravaju nepromjenjivu transmisiju politika.
5. Jasnije komuniciraju autorizaciju (ovlaštenje) ili sankcioniranje politika.
6. Nude pogodne i mjerodavne reference.
7. Sistematično pojačavaju indirektnu kontrolu i koordinaciju ključne svrhe politike diljem poduzeća.

*Programi* služe provedbi jednokratnih ciljeva i formuliranju i implementaciji strategije moguće je uspostaviti cijelu hijerarhiju programa. *Pravila* označavaju specifične zahtjeve koji ne dopuštaju slobodu odlučivanja te se po tome razlikuju od politika i procedura. *Procedure* čine kronološke sekvence provedbe akcija kojima se detaljno utvrđuje način postupanja u budućim akcijama.

Strateško vodstvo također mora osigurati potporu menadžera nižih organizacijskih razina i djelatnika odabranoj strategiji. Prije svega sve zaposlene u poduzeću moraju upoznati s njom. To je izuzetno važno kako bi se u budućem radu osigurala uspješna suradnja između svih

<sup>280</sup> O tome detaljnije cf.: Kourdi, J.: Business strategy-a guide to taking your business forward. London, UK: Profile Books LTD., 2009.

<sup>281</sup> Murdick, G. R. i dr.: Business Policy: A Framework for Analysis, Grid, Columbus, Ohio, 1984., str. 65.

organizacijskih razina, menadžerskih timova i zaposlenih. Općenito se smatra da je najpotpunija potpora implementaciji postiže izgradnjom odgovarajuće organizacijske strukture, uvođenjem različitih mjera i uputa za operativno djelovanje, menadžerskim vođenjem te napose učinkovitim sustavom motiviranja i nagrađivanja.<sup>282</sup>

### 3.2.3. Novi pristupi u razvoju vodstva

Područje menadžmenta koje je najviše proučavano u prošlosti, pa i danas, jest vodstvo. Zbog kontinuiranog restrukturiranja koje mnoga poduzeća učestalo primjenjuju da bi poboljšala svoje poslovanje, potom zbog rastuće globalne konkurencije, demografskih promjena zaposlenika i ubrzanog razvitka tehnologije vođenje danas postaje sve složenije. Navedene promjene postavljaju neke nove izazove pred menadžere, a oni moraju biti spremni na učestale promjene organizacijske strukture i kulture i moraju svakodnevno emocionalno pomagati svojim zaposlenicima da budu spremni izvršavati postavljene im zadatke.<sup>283</sup> Ubrzani razvitak informacijske tehnologije, osobito u devedesetim godinama 20. stoljeća i novi oblici organizacije pridonijeli su promjeni u načinu vodstva poduzećem.<sup>284</sup> U **novim uvjetima poslovanja vođenje poprima obilježja: transformacijskog vodstva** koje se zasniva na karizmi i na ovlastima (eng. *empowermentu*) i sljedbeništvu kao osnovici uspješnoga vodstva, **treninga, supervođenja, vođenja služenjem, poduzetničkog vođenja i situacijskog vođenja.**<sup>285</sup>

**TRANSFORMACIJSKO VODSTVO.** Karizma i dodjela ovlasti značajno su pridonijeli transformacijskom vodstvu koje počiva na sljedbeništvu i prihvaćanju naredbi vođe i na promjeni u vrijednosti i potrebama sljedbenika čije je temelje postavio **Burns** 1978. godine.<sup>286</sup> **Max Weber** prvi je predstavio koncept karizme, iz kojeg se poslije razvilo karizmatičko vodstvo koje od vođe zahtjeva da posjeduje karizmu, da ima sposobnost iznad očekivanja motivirati podređene na ostvarenje zadatka. U suradnji s **Avoliom i Seltzerom, Bernard Bass** je u razdoblju od 1985. do 1994. razvijao **model transakcijsko-transformacijskoga vodstva.**<sup>287</sup> **Transkcijsko vodstvo** uključuje odnos – transakciju postojećih subjekta ili objekta. Utvrdili su da transformacijsko vodstvo podrazumijeva svakodnevnu razmjenu usluga između vođa i sljedbenika koja uključuje: neočekivane nagrade, aktivno i pasivno ispravljanje nepravilnosti i *laissez faire*. Transformacijski vođa jača interese svojih sljedbenika, a pojavljuje se kroz četiri dimenzije: karizmu, inspiraciju, stimuliranje intelekta i skrb o pojedincu. Bass je zaključio da se transakcijsko vodstvo, najčešće kombinira s transformacijskim vodstvom i da samo na taj način vođa može ostvarivati uspješne poslovne rezultate. Transformacijsko vodstvo potiče uspješnost poslovanja snažnim utjecajem na vjerovanja sljedbenika u to što poslovni subjekt želi postići utječući pritom na njihov osobni

<sup>282</sup> Buble, M., Cingula, M. i dr., Op.cit., str.228.

<sup>283</sup> Hooijberg, R., Hunt, J. G., Dodge, G. E.: Leadership Complexity, ND Development of the Leaderplex Model, Journal of Management, Vol.23., No.3., JAI Press Inc., 1997., str. 375.

<sup>284</sup> Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P.: Neki aspekti položaja i načina rukovodstva žena menagera u hrvatskim poduzećima-empirijska analiza, Slobodno poduzetništvo, Teb Zagreb, 2003., str. 184.

<sup>285</sup> Certo, C., Trevis Certo, S.: Moderni menadžment, 10 izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008., str. 369. i o tome detaljnije cf.: Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D.: Situational Leadership II, The Ken Blanchard Companies, 2011.

<sup>286</sup> Dulčić, Ž., Vrdoljak Raguž, I.: Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko – neretvanske županije, Op. cit., str. 709-731.

<sup>287</sup> O tome detaljnije cf.: Pierce, J., Newstrom, J. W.: Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments and Applications, fourth edition, McGraw Hill, New York, 2006.

sustav vrijednosti. Transformacijski vođa kod svojih sljedbenika nastoji stvoriti osjećaj dužnosti te potaknuti iznalaženje novih načina za rješavanje problema kao i promicati stručno usavršavanje svih zaposlenih. Zadaci ovakvih vođa su sljedeći: podižu kod sljedbenika razinu osviještenosti za poslovna pitanja i njihove posljedice, stvaraju viziju za koju moraju dobiti podršku unutar organizacije ali i olakšati uvođenje organizacijskih promjena koje tu viziju podržavaju. Transformacijsko vodstvo dosljedno je strategiji koja se razvija kroz proces organizacijskog strateškoga upravljanja.

**TRENING.** Treningom vođa sljedbeniku daje upute koje mu pomažu svladati izazove posla. Trenera karakteriziraju određeni oblici ponašanja. Trener je pažljiv slušač, sljedbeniku daje emocionalnu potporu te vlastitim primjerom pokazuje željene oblike ponašanja.

**SUPERVOĐENJE.** Supervođenje predstavlja vođenje drugih pokazivanjem na koji način da sami sebe vode. Na taj način vođe oblikuju sljedbenike koji su proizvodni, samostalni i kojima nadređena osoba zbog toga posvećuje minimalnu pozornost. Supervođa, dakle, uči svoje sljedbenike kako da razmišljaju samostalno i da postupaju konstruktivno i neovisno.

**VOĐENJE SLUŽENJEM.** Ovim pristupom vođe svojom primarnom ulogom smatraju pomaganje svojim sljedbenicima kako bi ostvarili zadane ciljeve, osobne potrebe, težnje i interese te pritom ostvarenje vlastitih potreba, težnji i interesa smatraju sekundarnim. Vođe sluge smatraju da su ljudi najvrjedniji resursi organizacije i stoga veliku pažnju posvećuju brizi o ljudskim potencijalima. Dobri su slušatelji, uvjerljivi, svjesni okruženja, empatični i skrbni.

**PODUZETNIČKO VOĐENJE.** Pristup se temelji na uvjerenju da je vođa poduzetnik, stoga se takvi vođe ponašaju kao da imaju ključnu ulogu u organizaciji. Svojim akcijama poduzetnici – lideri trebaju motivirati zaposlene te nagrađivati nečije inicijative i ponašanje koje doprinosi ostvarenju zajedničkih ciljeva. Pored znanja, sposobnosti i vještina koje suvremeno poduzetništvo nameće, poduzetnički lider mora posjedovati i znanja o poduzetničkom upravljanju kako bi svoje poduzetničko-inovativno poduzeće dalje razvijao i usavršavao uspješnom prilagodbom na stalne promjene u okruženju. **Poduzetničko upravljanje** pretpostavlja nova znanja i umijeća upravljačke prakse u svim djelatnostima u društvu, čiji se rezultati utjelovljuju u materijalnim i duhovnim dobrima i uslugama; trajni je misaoni, voljni i stvaralačko-inovativni voditeljski proces ljudskog djelovanja i tako definirano suprotstavljeno je špekulantskom poduzetništvu, kratkoročnosti, ograničenosti slobode ekonomskog i radnog odlučivanja, monopolističkom ponašanju i raznim izvanjskim pritiscima kojima se koči inicijativnost, stvaralaštvo i razvojnost te razvojna odgovornost prema unutarnjem i vanjskom-užem i širem okruženju.<sup>288</sup> Poduzetničkom lideru, neophodna su stručna (tehnička) znanja, interkadrovska i konceptualna znanja, a da bi svoje poduzeće dalje razvijao kao poduzetničko poduzeće neizostavno treba samoprocjenjivati poslovnu izvrsnost kontinuiranim i sustavnim praćenjem aktivnosti i rezultata poslovanja.

**SITUACIJSKO VODSTVO** model je razvijanja ljudskih potencijala, njihovih talenata, vještina, sposobnosti i kompetencija. Situacijski vođe oslobađaju kreativnost sljedbenika te usklađuju njihove individualne ciljeve s ciljevima organizacije, on navodi pojedince da uče sami o sebi, da budu motiviraniji, samostalniji, sposobniji, prilagodljiviji i otvoreniji prema novim izazovima.

---

<sup>288</sup> Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008., str. 344.

**Borna Bebek**, smatra, da bez obzira o kojoj se kategoriji vodstva radi, svaki vođa kojeg on naziva „**integrativni vođa**“ mora integrirati četiri elementarne sfere odnosno četiri objektivne vrste sklada i harmonije, a to su:<sup>289</sup>

1. **Duhovni sklad** (impregnira, pneumatizira civilno društvo). Duhovna sfera vezana je za specifično stanje ili stajalište koje se naziva inspirativnim; pojavljuje se u različitim oblicima vjere, ljubavi, a prepoznatljiv je i u svakom religijskom ili nereligijskom svjetonazoru, humanizmu, socijalizmu.
2. **Strateški sklad** (predstoji legislaciji, upravi te principima upravljanja organiziranim sustavom) Strateška sfera vođenja vezana je za strategiju, kojom se služi integrativni lider. Strategija je transformacija iz sadašnjeg u buduće, željeno, stanje odnosno transformaciju sadašnje u buduću željenu osobu.
3. **Mentalni sklad** (pretpostavlja pravnu i logičnu konzistentnost). Ova sfera opisuje stanje i nastajanje svijesti o sebi i drugima. Ta svijest opisana je kao mentalni sklad što uključuje sklad svjesnog i nesvjesnog, emotivnog i racionalnog.
4. **Operativni sklad** (izvršna sukladnost i efikasnost). Četvrta sfera vođenja vezana je za izvođenje odnosno realizaciju strategije i realizaciju duhovnog aspekta u prostoru i vremenu što uključuje procedure, strukture, procese i postupke.

### 3.2.4. Etički izazovi strateškoga menadžmenta

Od velike je društvene važnosti *da li menadžeri ispunjavaju svoje misije i kako to čine?* Društvo očekuje da poslovni sustavi, ustanove ostvaruju svoje prihvaćene misije. Stoga menadžeri moraju uzeti u obzir elemente u svom okruženju koji su važni za njihov uspjeh i za druge koji mogu biti pogođeni djelovanjem menadžera. Oni reagiraju na svoje okruženje i postaju aktivni sudionici u zajednici da bi unaprijedili kvalitetu života. Oni to čine, jer su svjesni da uspješna interakcija sa svim elementima okruženja predstavlja *coditio sine qua non* opstanka i rada poslovnoga sustava. Društvena odgovornost, znači, zahtijeva od menadžera da pri izvršavanju svojih društveno prihvaćenih misija budu osjetljivi na sile i elemente svog društvenog okruženja, postupaju u skladu s njim. „*Društvo, probuđeno i glasno s obzirom na hitnost društvenih problema, pita menadžere, posebno one na vrhu, što čine da bi ispunili svoje društvene odgovornosti i zašto ne čine više.*“<sup>290</sup>

**Stephen Young** direktor CRT-a (eng. *Caux Round Table*), međunarodne organizacije za *moralni kapitalizam*, smatra da su **POVEZANOST MORALA I KAPITALIZMA NAJVEĆI IZAZOV menadžera današnjice**. Ističe da svjetska ekonomija treba težiti oblikovanju strategije u kojoj će se održivi razvoj i društveno odgovorno poduzetništvo nametnuti kao imperativi poslovanja. Profesionalna i etička odgovornost svih nositelja pojedinačnih interesa da svoje djelovanje sagledaju u kontekstu najboljih interesa zajednice jedino je moguće rješenje za funkcionalnost sustava.

### POSLOVNI PRINCIPI CRT-A SU:<sup>291</sup>

1. **Odgovornost kompanija – iznad dioničara prema stakeholderima.** Cilj svih kompanija je stvaranje materijalnih ali i nematerijalnih vrijednosti. Bitno je da

<sup>289</sup> Bebek, B.: Integrativno vodstvo – Leadership, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 17.

<sup>290</sup> Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, 10 izdanje, Mate, Zagreb, 1998, str. 66.

<sup>291</sup> O tome detaljnije cf.: Poslovni principi organizacije, Caux Round Table., dostupno sa: [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org) (10.06.2013.)

kompanija posluje na stabilnim financijskim nogama, ali to nije dovoljno. Uz postignutu financijsku stabilnost, bitno je graditi i onu sa kupcima, dobavljačima, zaposlenicima, dioničarima i širom lokalnom zajednicom.

2. **Ekonomski i društveni utjecaj kompanija – prema inovativnosti, pravednosti i svjetskoj zajednici.** Kompanije stvorene u stranim zemljama kako bi razvijale, proizvodile i trgovale trebaju doprinijeti njihovom razvoju, kroz stvaranje produktivnog zapošljavanja i podizanja kupovne moći stanovništva. Isto tako trebaju doprinijeti blagostanju, ljudskim pravima, edukaciji i vitalizaciji zemalja u kojima posluju. Uz razvoj tih zemalja, kompanije trebaju doprinijeti ekonomskom i društvenom razvitku svjetske zajednice kroz mudro korištenje resursa, slobodnu i fer konkurenciju uz naglasak na inovativnosti u tehnologiji, proizvodnim metodama, marketingu i komunikacijama.
3. **Poslovno ponašanje – iznad slova zakona prema duhu povjerenja.** Uz priznavanje legitimnosti tržišnih zakona i prava na zaštitu tržišnih tajni, kompanije trebaju prepoznati da iskrenosti, održavanje obećanja i transparentnost doprinose kako njihovom kredibilitetu i stabilnosti tako i efikasnosti poslovanja, osobito na međunarodnom nivou.
4. **Poštovanje pravila.** Kako bi se smanjila trgovinska neravnoteža i promovirala slobodnija trgovina, na tržištima pojedinih zemalja trebaju postojati jednaki i pravični uvjeti za sve sudionike. S tim u svezi, kompanije moraju poštovati međunarodna i domaća pravila i isto tako shvatiti da neka ponašanja, iako legalna, mogu imati negativne posljedice.
5. **Potporna multilateralnoj trgovini.** Kompanije trebaju poštovati multilateralne trgovinske sisteme kao što je Svjetska trgovinska organizacija (eng. *World Trade Organization* WTO) i Opći sporazum o carini trgovini (eng. *General Agreement on Tariffs and Trade – GATT*) i ostale trgovinske dogovore. Trebaju surađivati u smislu promicanja liberalizacije trgovine i umanjivanja onih domaćih mjera koje bespotrebno smetaju globalnoj trgovini, ali uz dužno poštovanje nacionalnih smjernica svake zemlje.
6. **Poštovanje prema okolišu.** Kompanije trebaju štiti i unaprjeđivati okoliš, promovirati održivi razvoj i sprječavati štetno trošenje ograničenih ljudskih resursa.
7. **Izbjegavanje ilegalnih aktivnosti.** Kompanije ne smiju participirati ili podupirati davanje mita, pranje novca ili ostale koruptivne aktivnosti. Štoviše, trebaju tražiti suradnju sa drugima kako bi ih eliminirale. Ne smiju trgovati oružjem ili drugim sredstvima za terorističke aktivnosti, drogom ili ostalim oblicima nedopuštenog trgovanja.

**Strateški menadžment se danas dakle susreće sa dvije mogućnosti: ili će priznati novu ideju da poduzeća imaju izrazitu društvenu odgovornost ili će pokušati ugurati stvarnost ponovno u stari vid.** Nova doktrina „humanog”, „društveno odgovornog”, „moralnog”, „spiritualnog” kapitalizma zastupa sasvim drugačiju korporacijsku kulturu, smatrajući da nehumano i amoralno ponašanje, koje glorificira pohlepu i profit pod svaku cijenu, vodi kapitalizam i čitavo društvo u autodestrukciju i u sigurnu propast. Poslovna kultura koju obilježava spekulativno investiranje, bezobzirnost prema zaposlenicima i prirodnom okolišu, isključiva orijentacija na povećanje profita i cijena dionica, bila je po mišljenju protagonista nove poslovne ideologije glavni razlog krize koja je zahvatila SAD na svršetku devedesetih godina 20. stoljeća. Tromjesečni časopis „*Business Ethics*” u svakome broju objavljuje nazive stotinu tvrtki koje se odlikuju visokim poslovnim moralom i koje uspješno posluju. Istovremeno se sve više povećava broj potrošača koji radije kupuju proizvode „društveno odgovornih” tvrtki – prema jednoj anketi takvih je potrošača (tzv. savjesnih kupaca) u SAD

oko 36%.<sup>292</sup> Druge studije upućuju na zaključak da mnogi istraživači, stručnjaci, menadžeri i drugi u izboru zaposlenja daju prednost poduzećima koja pored ostvarenja što većih profita, pridonose na razne načine napretku lokalne društvene zajednice, vode računa o ekološkim standardima i skrbe se za svoje zaposlenike. Širi se uvjerenje da je moralna transformacija korporacija uvjet njihovoga dugoročnoga prosperiteta i da poštovanje društvenih i etičkih standarda prethodi visokim poslovnim i financijskim rezultatima. Na početku ovoga stoljeća osnovana je u SAD-u organizacija „**Global Environmental Management Initiative**” (**GEMI**), čija je svrha bila promicanje humanističkih, moralnih i ekoloških vrijednosti u poslovanju korporacija i njeni članovi su više od 40 američkih tvrtki među kojima i Motorola, Occidental Petroleum, Dupont, Duke Energy i drugi.<sup>293</sup> **John Byrne**, glavni urednik časopisa „Fast Company”, koji promiče novu kulturu korporacija, vjeruje da novi tip menadžera, dioničara, stručnjaka, radnika i potrošača može nametnuti korporacijama i kapitalističkom sustavu nove kriterije vrednovanja poslovnih uspjeha koji će društveno korisnim i humanim ciljevima dati važnost barem jednaku kao profitu i cijeni dionica. Menadžeri, stručnjaci za izbor zaposlenja mogu preferirati kompanije koje su prihvatile novu kulturu korporacija; kupci-potrošači mogu bojkotirati robu proizvedenu u „radionicama znoja” (eng. sweatshops); dioničari mogu investirati prije svega u tvrtke koje su društveno odgovorne. Kao primjer novoga tipa menadžera **P. Ray** navodi glavnoga direktora tvrtke Medtronic iz Minneapolisa, Bill Georgea, koji dva puta dnevno meditira i koji tvrdi da meditacija povećava njegovu radnu energiju i kreativnost i da ga potiče na preorijentaciju tvrtke na poslovanje u duhu nove poslovne etike.

### 3.3. Strateški menadžment u hotelskim poduzećima

Hotelijerstvo kao gospodarska grana traži dodatne specifičnosti primjene menadžmenta zbog utjecaja raznih čimbenika poput posebnosti turističke ponude, različitosti turističkih resursa, strukture i veličine te kvalitete hotelskog objekta i njegove ponude, znanja i obrazovanja hotelskih djelatnika, turističke, prometne i komunalne infrastrukture itd. Hotelski menadžer mora posjedovati neke dodatne vrline, primjerice, sposobnost da udovoljava posebnim zahtjevima i očekivanjima svojih gostiju, poslovnu etičnost i odgovornost prema poslu i potrebama gostiju. On mora biti kreativniji, poduzetniji, maštovitiji, uporniji, strpljiviji i uvijek na usluzi gostu zbog čega mora imati i jednu dodatnu važnu osobinu: mora znati slušati i prihvatiti primjedbe svakog gosta jer dvije trećine radnog vremena aktivno sluša, govori, razgovara, sažima, komunicira i delegira. Strateški hotelski menadžer vodi tim menadžera i sve djelatnike. Strateški menadžment u hotelskim poduzećima zahtjeva stoga posebnu pozornost sljedećim temama: 1) *Značajke hotelskoga poduzeća u tržišnom gospodarstvu*, 2) *Obilježja strateškoga menadžmenta u hotelskim poduzećima* i 3) *Strateški trendovi hotelskih poduzeća*.

---

<sup>292</sup> Mesarić, M.: Obris novog, socijalno pravednog, ekonomski učinkovitog i ekološki održivog modela, *Ekonomski pregled*, 57 (12), Zagreb, 2006., str. 939-969.

<sup>293</sup> O tome detaljnije cf.: Aburdene, P.: *Megatrends 2010 - Rise of Conscious Capitalism*. Charlottesville: Hampton Roads Publishing Company Inc., 2005.

### 3.3.1. Značajke hotelskoga poduzeća u tržišnom gospodarstvu

**Hotelijerstvo** podrazumijeva pružanje usluga smještaja na način da izdaje turistima namještene sobe i postelje (uz mogućnost pružanja usluga pružanja hrane i pića te drugih usluga). Svoju gospodarsku svrhu, hotelijerstvo ostvaruje u ugostiteljskim objektima te turistima osim pružanja usluge smještaja omogućuje zadovoljavanje raznih potreba u vidu odmarališnog, vjerskog, wellness, kongresnog, kulturnog, zdravstvenog, i drugog oblika turizma. Hotelijerstvo zajedno s **restoraterstvom** (pružanje usluga prehrane i pića na poseban ugostiteljski način) čini **ugostiteljsku djelatnost** koja se u Hrvatskoj definira **Zakonom o ugostiteljskoj djelatnosti** na sljedeći način: Ugostiteljska djelatnost u smislu ovog Zakona je *pripremanje hrane i pružanje usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja; ugostiteljska djelatnost je i pripremanje hrane za potrošnju na drugom mjestu sa ili bez usluživanja (u prijevoznom sredstvu, na priredbama i sl.) i opskrba tom hranom (eng. catering).*<sup>294</sup> Ugostiteljsku djelatnost obavljaju „ugostitelji“, a to su trgovačka društva, zadruge, trgovci pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju uvjete propisane ovim zakonom. Ugostiteljske usluge u domaćinstvu može pružati i fizička osoba (iznajmljivač) koja ne mora biti obrtnik ili trgovac pojedinac. Također, ugostiteljske usluge se mogu pružati i u seljačkom domaćinstvu koje podrazumijeva seljačko gospodarstvo ili obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo upisano u *Upisnik poljoprivrednih gospodarstava*, sukladno propisima ministarstva poljoprivrede i odredbama Zakona o ugostiteljstvu. Prema tome, ugostiteljsku djelatnost razlikujemo u širem i užem smislu. U širem smislu podrazumijeva gospodarsku djelatnost pružanja usluga smještaja, prehrane i pića, dok u užem smislu podrazumijeva gospodarsku djelatnost pružanja usluga prehrane i pića.

Ekonomске djelatnosti Hrvatske klasificiraju se prema područjima definiranim **Nacionalnom klasifikacijom djelatnosti (NKD)** koja se koristi za sustavno prikupljanje, upisivanje, obradu i usporedbu statističkih podataka, razvrstavanje poslovnih subjekata te vođenje poslovnih registara. U Hrvatskoj se od 01. siječnja 2009. godine primjenjuje **nova Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NKD 2007)**, a stupila je na snagu objavom u Narodnim novinama. Poslovni subjekti se razvrstavaju u područja Nacionalne klasifikacije djelatnosti prema Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (u daljnjem tekstu NKD 2007.), a označavaju se jednoslovnim oznakom.<sup>295</sup> Zakonom o službenoj statistici, Državni zavod za statistiku određuje Metodologiju za njenu statističku primjenu.<sup>296</sup> Stupanjem na snagu NKD 2007., prestala je važiti **Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2002.** NKD 2007. sadržajno i strukturno u potpunosti odgovara Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti Europske Unije-NACE Rev.2. koja je stupila na snagu 19. siječnja 2007. godine, a čija je primjena započela 1. siječnja 2008. godine u svim zemljama Europske Unije, zamjenjujući dotadašnju Nacionalnu klasifikaciju – NACE Rev.1. NKD 2007. je usklađena s definicijama i pravilima NACE Rev.1. čime je osigurana kvalitetna međunarodna usporedba statističkih podataka.

<sup>294</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN RH 138/06., članak 2.

<sup>295</sup> O tome detaljnije cf.: Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.-NKD 2007-, NN RH 80/07. i Pravilnik o dopuni Pravilnika o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 45/09.

<sup>296</sup> Zakon o službenoj statistici, NN RH 103/03., članak 43., Metodologija za statističku primjenu Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007.-NKD 2007. i Izmjene i dopune Metodologije za statističku primjenu nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 12/08.



**Tablica 22 :** Područja Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. (NKD 2007.)

SLOVNA OZNAKA	DJELATNOST
A	Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo
B	Rudarstvo i vađenje
C	Prerađivačka industrija
D	Opskrba električnom energijom, plinom, parom i klimatizacija
E	Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom
F	Građevinarstvo
G	Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala
H	Prijevoz i skladištenje
I	Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane
J	Informacije i komunikacije
K	Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja
L	Poslovanje nekretninama
M	Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti
N	Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti
O	Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje
P	Obrazovanje
Q	Djelatnosti zdravstvene zaštite i socijalne skrbi
R	Umjetnost, zabava i rekreacija
S	Ostale uslužne djelatnosti
T	Djelatnosti kućanstava kao poslodavaca; djelatnosti kućanstava koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe
U	Djelatnosti izvanteritorijalnih organizacija i tijela

Izvor: Kreacija autorice prema: Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 58/07. i Ispravak Odluke o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 72/07.

Prema NKD 2007., djelatnost ugostiteljstva razvrstava se u gospodarsko područje **I – Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane**, kao posebna grana gospodarstva. Unutar područja odjeljci se označavaju dvoznamenkastim, skupine troznamenkastim, a razredi četveroznamenkastim brojem.

**Tablica 23:** Djelatnost ugostiteljstva prema NKD 2007.

I			DJELATNOSTI PRUŽANJA SMJEŠTAJA TE PRIPREME I USLUŽIVANJA HRANE
	55		Smještaj
		55.1	Hoteli i sličan smještaj
		55.10	Hoteli i sličan smještaj
		55.2	Odmarališta i slični objekti za odmor
		55.20	Odmarališta i slični objekti za kraći odmor
		55.3	Kampovi i prostori za kampiranje
		55.30	Kampovi i prostori za kampiranje
		55.9	Ostali smještaj
		55.90	Ostali smještaj
	56		Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića
		56.1	Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
		56.10	Djelatnosti restorana i ostalih objekata za pripremu i usluživanje hrane
		56.2	Djelatnosti cateringa i ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
		56.21	Djelatnosti cateringa
		56.29	Ostale djelatnosti pripreme i usluživanja hrane
		56.3	Djelatnosti pripreme i usluživanja pića
		56.30	Djelatnosti pripreme i usluživanja pića

Izvor: Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 58/07. i 72/07., str. 30.

S obzirom na vrstu ugostiteljskih usluga koje se u njima pružaju, ugostiteljski objekti se razvrstavaju u sljedeće skupine.<sup>297</sup>

1. Hoteli,
2. Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj,
3. Restorani,

<sup>297</sup> Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN RH 138/06, članak 7.

4. Barovi,
5. Catering objekti,
6. Objekti jednostavnih usluga.

U Hrvatskoj se ugostiteljski objekti razvrstavaju i kategoriziraju prema *Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata*.<sup>298</sup> Objekti iz skupine „**Hoteli**“ razvrstavaju se prema *Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hotele* na:<sup>299</sup>

- a. Hotel baština (heritage),
- b. Hotel,
- c. Aparthotel,
- d. Turističko naselje,
- e. Turistički apartmani,
- f. Pansion.

Objekti iz skupine „**Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj**“ razvrstavaju se prema *Pravilniku o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine „Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“* i prema *Pravilniku o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“* na sljedeće:<sup>300</sup>

- a) Kampovi:
  - Kamp,
  - Kamp naselje,
  - Kampiralište,
  - Kamp odmorište.
- b) Druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj:
  - Soba za iznajmljivanje,
  - Apartman,
  - Studio apartman,
  - Kuća za odmor,
  - Prenocište ,
  - Odmaralište,
  - Hostel,
  - Planinarski dom,
  - Lovački dom,
  - Učenički dom ili studentski dom,
  - Objekt za robinzonski smještaj.

Skupine „**Restorani**“, **Barovi**“, **Catering objekti**“ i „**Objekti jednostavnih usluga**“, razvrstavaju se prema *Pravilniku o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih*

---

<sup>298</sup> Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, NN RH 57/95., članak 7.

<sup>299</sup> Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN RH 88/07., članak 4.

<sup>300</sup> Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine „Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“ NN RH 75/08., članak 4, Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“ NN RH 49/08., članak 4.

objekata iz skupina „Restorani“, „Barovi“, „Catering objekti“, i „Objekti jednostavnih usluga“ na:<sup>301</sup>

a) Restorani:

- Restoran,
- Gostionica,
- Zdravljak,
- Zalogajnica,
- Pečenjarnica,
- Pizzeria,
- Bistro,
- Slastičarnica,
- Objekt brze prehrane (fast food).

b) Barovi:

- Kavana,
- Noćni klub,
- Noćni bar,
- Disco klub,
- Caffe bar,
- Pivnica,
- Buffet,
- Konoba,
- Klet.

c) Catering objekti:

- Pripremnica obroka (catering)

d) Objekti jednostavnih usluga:

- Objekt jednostavnih usluga u kiosku,
- Objekt jednostavnih brzih usluga,
- Objekt jednostavnih usluga u nepokretnom vozilu (ili priključnom vozilu),
- Objekt jednostavnih usluga u šatoru,
- Objekt jednostavnih usluga na klupi,
- Objekt jednostavnih usluga na kolicima (ili sličnim napravama).

U teoretskom smislu, prema zakonskoj regulativi te gospodarskoj praksi, **hotelska poduzeća** se svuda u svijetu, prema veličini, dijele na mala, srednja i velika.

**Shema 30:** Podjela poduzeća prema veličini



Izvor: Kreacija autorice.

<sup>301</sup> Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „Restorani“, „Barovi“, „Catering objekti“, i „Objekti jednostavnih usluga“, NN RH 82/07, članak 4, 5, 6 i 7.

Poduzeće kao povijesna kategorija čini temeljnu organizacijsku jedinicu koja obavlja neku ekonomsku djelatnost. Poduzeće je samostalna gospodarska, tehnička i društvena cjelina u vlasništvu određenih subjekata, koja proizvodi dobra ili usluge za potrebe tržišta, koristeći se odgovarajućim resursima, snoseći poslovni rizik, radi ostvarivanja dobiti i drugih ekonomskih i društvenih ciljeva.<sup>302</sup>

S **ekonomskog aspekta** ono je ekonomska i tehnološka cjelina i u njoj se uz pomoć upravljanja troškovima ostvaruje prihod na tržištu kako bi se ostvarila dobit. S **pravnog aspekta** poduzeće predstavlja pravnu osobu koja u pravnom prometu samostalno posluje za svoj račun u svrhu ostvarenja zajedničkih ciljeva na tržištu. Sa **sociološkog aspekta** poduzeće je skupina ljudi koji su se zajednički okupili i udružili u cilju stvaranja zajedničkih gospodarskih ciljeva. S **organizacijskog aspekta** poduzeće podrazumijeva samostalni gospodarski sustav u kojem se organiziraju ljudi i sredstva radi postizanja zajedničkih ciljeva.

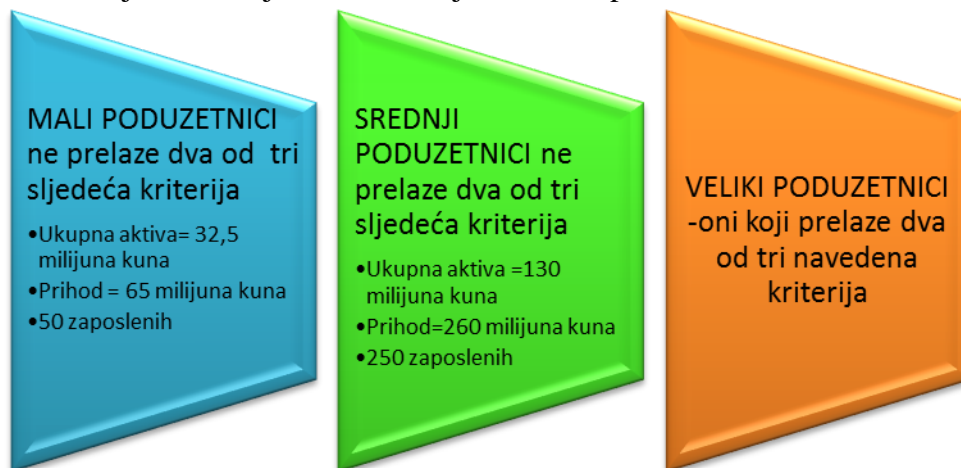
Velik broj zemalja prilikom razvrstavanja poduzeća na mala, srednja i velika koristi sljedeće osnovne kriterije:

- zbroj bilance nakon odbitka gubitka,
- godišnji prihod od prodaje i
- godišnji prosjek zaposlenih.

Uz ove, primjenjuju se ostali kvantitativni pokazatelji kao što su veličina društvenog kapitala, sredstva namijenjena investicijama i sl., ali i kvalitativni pokazatelji poput oblika vlasništva, organizacijske strukture, kvalifikacijske strukture zaposlenih te institucijski kriterij, tj. pravni status poduzeća upisanog u registar nadležne državne institucije.

Prema **Zakonu o računovodstvu** definirani su kriteriji razvrstavanja poduzetnika, prikazani u shemi 32.

**Shema 31:** Kriteriji definiranja malih, srednjih i velikih poduzetnika u RH



Izvor: Zakon o računovodstvu, NN RH,109/07, članak 3.

Poduzetnik u svojstvu pravne osobe je trgovačko društvo. Svojstvo pravne osobe stječe upisom u sudski registar kojeg vode trgovački sudovi, a osniva se za obavljanje određene gospodarske ili druge djelatnosti.

<sup>302</sup> Jelavić, A. i dr.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1995., str.49.

U shemi 32 prikazuju se vrste trgovačkih društava i njihovi organizacijski oblici u RH.

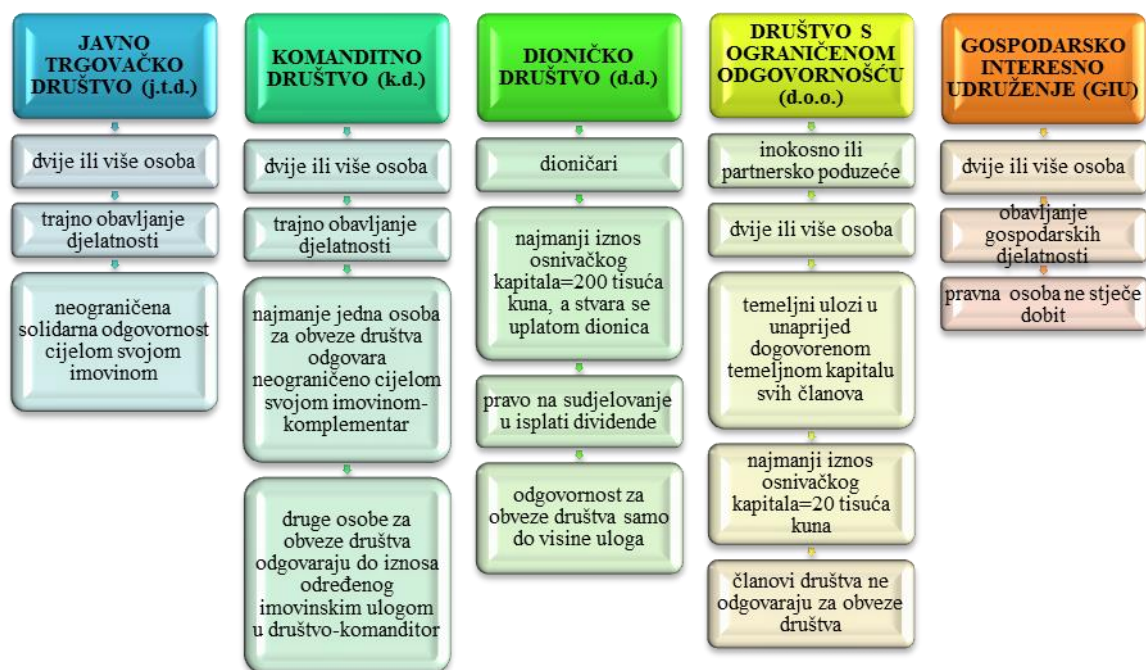
**Shema 32:** Vrste Trgovačkih društava i organizacijski oblici po vrstama Trgovačkih društava u RH



Izvor: Kreacija autorice prema: Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst) NN RH 152/11; Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 111/12; Zakon o izmjenama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 68/13.

Karakteristike organizacijskih oblika po vrstama trgovačkih društava u RH prikazuju se shemom 33.

**Shema 33:** Karakteristike organizacijskih oblika Trgovačkih društava u RH

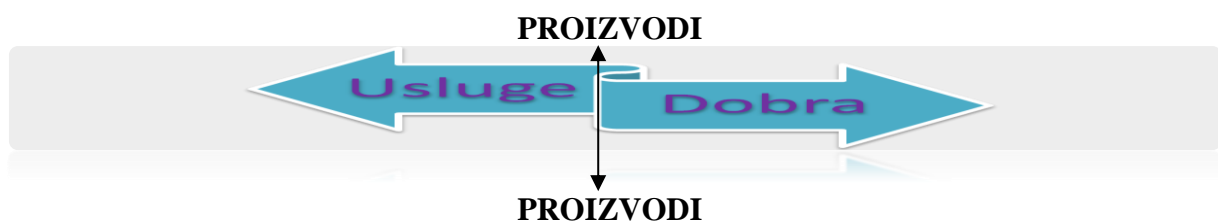


Izvor: Kreacija autorice prema: Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst) NN RH 152/11; Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 111/12; Zakon o izmjenama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 68/13.

- **Karakteristike hotelijerstva kao uslužne djelatnosti**

Djelatnosti temeljene na usluzi, kao što sam naziv govori, nazivaju se „**uslužne djelatnosti**“. Za razliku od proizvodnih djelatnosti, temelje se na specifičnim značajkama nemjerljivosti, neopipljivosti, raznolikosti i nematerijalnosti. Nastaju i isporučuju se istodobno no ne nužno i na istom mjestu gdje je osoba zatražila uslugu. Krivulja potražnje u uslužnim djelatnostima kratka je vijeka. Zašto je to tako? Naime, usluge nije moguće uskladištiti i nuditi ih kad za njima poraste potražnja. Rastući interes za djelovanje i razvoj uslužnih djelatnosti dominira od sredine 90-tih godina te doprinosi ubrzanom djelovanju procesa globalizacije. **Uslužne djelatnosti** „*proizvode*“ usluge, a djelatnosti koje ih proizvode su brojni i raznovrsni gospodarski subjekti koje većina nacionalnih i međunarodnih klasifikacija svrstava u uslužni-„tercijarni sektor“. Obuhvaćaju djelatnosti u složenoj društvenoj podjeli rada, višesvrna činjenja kojima se stvaraju i pružaju usluge njihovim korisnicima radi zadovoljavanja posebnih potreba u smislu povećanja njihove svekolike aktivnosti i poboljšanja kvalitete življenja.<sup>303</sup> U njih se ubrajaju djelatnosti pružanja usluga turizma i ugostiteljstva, putnih agencija i turoperatora, prometa, trgovine, financija i osiguranja, zdravstva, kulture, zabavnog karaktera, javne državne i lokalne administracije itd. Uslužne djelatnosti *zadovoljavaju potrebe materijalnim i nematerijalnim uslugama*. Materijalne podrazumijevaju usluge izravno vezane uz proizvode, primjerice turističko-ugostiteljske djelatnosti dok se u usluge nematerijalne prirode ubrajaju sve one koje zadovoljavaju potrebe odsustvom materijalnog proizvoda, primjerice intelektualne usluge. **Usluga** je „*proces činjenja*“. Pruža se u gospodarskom i državnom sektoru, a ukupnost usluga kao ekonomskoga dobra definira se prema međunarodnoj organizaciji Ujedinjenih Naroda o trgovini i razvoju (*United Nations Conference on Trade and Development-UNCTAD*), kao *akt koji je rezultat proizvodne aktivnosti čiji je efekt promjena statusa ili položaja korisnika, i u tom smislu uslužni proizvod se ne razlikuje od samog proizvodnog procesa kao što se ni rezultat ili output ne može odvojiti od korisnika i ne može biti predmetom nove transakcije*.<sup>304</sup> Za razumijevanje razmatranja pojma usluga potrebno je razdvojiti pojam dobra te definirati razliku između usluga i klasičnog materijalnog proizvoda, što se predočava shemom 34.

**Shema 34:** Kontinuum usluga i proizvoda



Izvor: Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S.: *Ekonomija turizma-načela i praksa*, Ekokon, Split, 2008., str. 434.

Kao što je vidljivo iz sheme 35, s jedne se strane nalaze usluge koje imaju karakteristike neopipljivosti, prolaznosti i nerazdvojitosti dok se s druge strane nalaze proizvodi koje obilježavaju opipljivost, uskladištivost i standardiziranost. Pojedina dobra mogu se pozicionirati bilo gdje uzduž kontinuum (raspona usluga i proizvoda) s time da u slučaju kad sadrže više uslužnog sadržaja, nalazit će se bliže lijevoj strani-uslugama, a u obrnutom slučaju bliže desnoj strani-proizvodima. Većina dobara ima obilježja usluge ili proizvoda. Za razliku

<sup>303</sup> Deželjin, J. i dr: *Poduzetnički menadžment – izazov, rizik, zadovoljstvo*, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002., str. 57.

<sup>304</sup> Dulčić, A.: *Turističke agencije-poslovanje i menadžment*, Sveučilište u Splitu, Ekonon, Split, 2005., str.22.



od klasičnih proizvoda materijalne prirode, uslužni proizvod se razlikuje određenim specifičnostima, što se predočava tablicom 24.

**Tablica 24:** Pregled svojstava proizvod-usluga

MATERIJALNI INDUSTRIJSKI PROIZVOD	USLUŽNI PROIZVOD-USLUGA
Proizvod je opipljiv	Usluga je neopipljiva
Vlasništvo se prenosi u trenutku kupnje	Vlasništvo se općenito ne prenosi
Proizvod se može preprodati	Ponovna prodaja usluga nije moguća
Proizvod se može pokazati prije kupnje	Proizvodnja ne postoji prije kupnje
Proizvod se može uskladištiti	Ne može se uskladištiti
Proizvodnji prethode troškovi	Istovremenost proizvodnje i potrošnje
Mogućnost odvijanja proizvodnje i potrošnje	Lokacijska povezanost proizvodnje i potrošnje
Proizvodnja se može prenositi	Proizvedene usluge ne mogu se transportirati
Proizvođač prodaje	Kupac sudjeluje u proizvodnom procesu
Mogućnosti indirektnog kontakta kupca i proizvođača	Direktan kontakt je karakterističan za većinu usluga
Proizvodnja se može izvesti preko granica	Usluga se ne može izvesti preko granice, pa se prodaja turističkih usluga stranim državljanima često naziva nevidljivi izvoz
Funkcija proizvodnje odvojen je od funkcije prodaje u organizaciji	Prodaja i proizvodnja ne mogu se funkcionalno odvojiti

Izvor: A. Dulčić: Turističke agencije-poslovanje i menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekokon Split, 2005., str.24.

Koncept usluge je složen jer usluga varira od pružanja osobne usluge do pružanja uslužnog proizvoda. Kad se kaže „*turistički proizvod*“ misli se na raznovrsne proizvode i usluge kojima se zadovoljavaju raznovrsne potrebe turista. Stoga se i *strateško upravljanje u uslužnim djelatnostima* kao što je hotelijerstvo, koje čini bit turizma, uvelike razlikuje od strateškoga upravljanja u proizvodnim djelatnostima čiji su proizvodi sve suprotno – uskladištivi, opipljivi i mjerljivi. Strateško upravljanje podrazumijeva *niz upravljačkih odluka i akcija koje određuju dugoročno poslovanje subjekata u sklopu upravljačkog sustava turističkog ugostiteljstva: usmjeravanje subjekata, sagledavajući ključne utjecaje iz okruženja i interne činitelje.*<sup>305</sup> S povećanim stupnjem razvijenosti nekog gospodarstva paralelno se povećava i udio uslužnih djelatnosti u gospodarstvu. Suvremeno društvo je postalo društvo usluga, a uslužne djelatnosti postale su temelj razvoja poduzetničkih aktivnosti. Važnost uslužnih djelatnosti općenito, pa tako i hotelijerskih i turističkih usluga, očituje se u nacionalnoj proizvodnji, zaposlenosti, no i međunarodnoj razmjeni u posebice izvoznim djelatnostima.

**Turizam ne predstavlja gospodarsku granu** već objedinjava razne gospodarske djelatnosti kako bi mogao funkcionirati. Turizam obuhvaća mnoštvo grana, djelatnosti i ljudi koji su na bilo koji način povezani s oblikovanjem i pružanjem turističkih usluga gostima. Radi boljeg razumijevanja može se dati primjer imaginarnog malog obiteljskog hotela koji se na tržištu pozicionira kao hotel koji pruža jedinstven događaj tradicije kraja u kojem se nalazi i koji oblikuje turistički proizvod na izvornim, domaćim proizvodima ne samo hrane i pića, već i autohtone arhitekture, interijera i slično a koji se, da bi prodao svoj proizvod, mora povezati sa raznim ljudskim djelatnostima (poljoprivreda, šumarstvo, prehrambena industrija, građevinarstvo, trgovina itd.). Stoga turist koji zadovoljava svoje potrebe troši dio svog dohotka na turističku potrošnju u raznim granama: ugostiteljstvu, hotelijerstvu, putničkim agencijama, odnosno svugdje gdje se našao u vezi s nekom turističkom aktivnošću. Jedina prihvatljiva definiciju turizma data je od strane Svjetske turističke organizacije (eng. World Tourist Organisation-WTO) na Konferenciji o putovanju i turizmu (eng. *Conference on Travel and Tourism*) koja je održana u Otawi 1991. godine. Prihvaćen je tzv. „*potražni koncept*“ (eng. *demand-side concept*) prema kojem definicija turizma glasi: **Turizam podrazumijeva aktivnosti osoba tijekom njihova putovanja i boravka u mjestu izvan**

<sup>305</sup> Cetinski, V.: Strateško upravljanje turizmom i organizacijska dinamika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2003., str.49

svog uobičajenog boravišta, i to, bez prekida, ne duže od jedne godine, a radi odmora odnosno poslovnih i drugih razloga, pri čemu turizam nije moguće prepoznati kao „opskrbljivača“ određenih dobara jer obuhvaća samo finalnu potrošnju nekog proizvoda dok se gospodarske aktivnosti razvrstavaju klasifikacijskim sustavom kao što je **International Standard classification of Economic Activity (ISIC)**, usvojen od strane UN-a.<sup>306</sup>

Ekonomski učinci turizma nesumnjivo su veliki i značajni, no zapravo se radi o čestom i već dugo aktualnom pitanju za koje ne postoji ekonomski uvjerljiv odgovor, osobito u Hrvatskoj. Turizam je nužno promatrati kao polifunkcionalnu, intersektorsku i polivalentnu djelatnost čiji se utjecaj u potpunosti očituje kroz sinergijsku snagu u nju uključenih gospodarskih i negospodarskih elemenata čiji se ekonomski učinci „općenito“ izražavaju kroz sljedeće **funkcije turizma:**<sup>307</sup>

1. **Konverzijska funkcija.** Oglada se u pretvaranju negospodarskih resursa u gospodarske koji preko turizma ostvaruju ekonomske učinke-prihode, koji da nisu bili uključeni u turističke tokove ne bi bili ostvareni. Primjerice, posjete prirodnim i antropogenim turističkim atrakcijama, odmor na snijegu, kupanje u moru i slično.
2. **Induktivna funkcija.** Kroz snažni odnos turizma i turističke potrošnje ukazuje na kvantitativno i kvalitativno kretanje ukupne proizvodnje koja je velikim svojim djelom usmjerena na turističke potrebe što inducira veće proizvodne učinke. Za primjer: nepotrošivi prirodni resursi stoje na raspolaganje pokretanju turističkih aktivnosti, a na njihovoj uporabi počiva turistički sustav (klima, zrak, sunce, more...).
3. **Multiplikativna funkcija.** Turizam objedinjava mnoge gospodarske djelatnosti, stoga je turistima na raspolaganju širok asortiman raznih roba i usluga koje mogu kupovati i koristiti što tim djelatnostima širi tržište, povećava prihode i u konačnici rezultira povećanim bruto društvenim proizvodom zemlje. Upravo snagu utjecaja jedne ostvarene jedinice turističke potrošnje na pojačanu gospodarsku aktivnost kroz gospodarske grane uključene u stvaranje turističke ponude, objašnjava ova funkcija. Na primjer: jedna naplaćena večera u restoranu uključuje podmirenje nabavke raznih roba i usluga (namirnica, pića i napitaka, tanjura i pribora za jelo, stola i stolica, platnenih ubrusa, električne energije, i slično) ili recimo naplaćeno noćenje u hotelu zahtjeva nabavku namještaja i posteljine, televizora, klime ili centralnog grijanja, električne energije, vode, higijenskog pribora, ručnika itd. Dakle, naplaćena usluga uključuje mnoštvo turističkih posrednika kako bi se ona realizirala. Stoga multiplikativna teorija turističke potrošnje prati kretanje novčane jedinice i njen utjecaj na poticanje potrošnje u ostalim gospodarskim granama i djelatnostima sve dok novčana jedinica ne izađe iz opticaja u vidu finalne potrošnje, uvoza, štednje itd. Snaga multiplikatora jest prelijevanje bruto vrijednosti iz jedne u drugu djelatnost čime se aktivira nova gospodarska djelatnost koja potiče novu potrošnju.
4. **Akceleratora funkcija.** Očituje se kroz snagu turizma da pojedina područja razvija brže u odnosu na druge gospodarske grane, djelatnosti i sektore.

---

<sup>306</sup> Blažević, B.: Turizam u gospodarskom sustavu Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2007., str. 76.

<sup>307</sup> Pirjavec, B.: Turizam-jučer, danas, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008., str.143-145.



5. **Izvozna funkcija.** Za razliku od drugih gospodarskih djelatnosti, turizam svoj turistički proizvod izvozi „na licu mjesta“ – tzv. „nevidljivi izvoz“. Turistička potrošnja ostvaruje se na mjestu gdje se usluga pruža. Usluga se konzumira u destinaciji za devizna sredstva koja su strani turisti namijenili turističkoj potrošnji. Pogodnost „nevidljivog izvoza“ je u bitnim karakteristikama robe i proizvoda plasiranih kroz primjerice ugostiteljstvo, a odnosi se na kvalitetnu ambalažu proizvoda, smanjene troškove transporta, nepostojanje carina, nepostojanje visokih promotivnih troškova i slično, a oni se svi izvoze.
6. **Funkcija uravnoteženja robno novčanih odnosa.** Turizam uravnotežuje robno-novčane odnose što je za Hrvatsku recimo, kao zemlju visokog vanjskotrgovinskog deficita od izuzetne važnosti. Naime plasmanom velike količine roba i usluga turistima dolazi do izravnog priljeva velikih količina efektivnog novca u nacionalno gospodarstvo čime se omogućuje pokrivanje negativnog salda te lakša nabavka inozemnih proizvoda potrebnih za razvitak gospodarskih sektora.
7. **Funkcija poticanja nerazvijenih područja.** Zbog činjenice da su najveća emitivna tržišta turističke potražnje upravo u najjače razvijenim područjima, raspodjelom dohotka sredstva se iz razvijenih područja prelijevaju u nerazvijena oplemenjujući prostor novim investicijama. Za dosta nerazvijenih područja, turizam je vrlo često i jedina mogućnost unapređenja kvalitete boravka na određenom prostoru.
8. **Funkcija zapošljavanja.** Putem turizma država vrlo učinkovito može rješavati probleme nezaposlenosti te se dotiče i nekih socijalnih problema stanovništva. Nerijetko zapošljava veliki broj žena, djelatnika s nižim stupnjem obrazovanja i kvalifikacija, i najvažnije potiče „samozapošljavanje“ kroz privatni sektor i male poslovne subjekte.

Svojstva turističke usluge prikazuju se shemom 35.

**Shema 35:** Svojstva turističke usluge



Izvor: Kreacija autorice.

- ✓ **Neopipljivost.** Turistička usluga se ne može procjenjivati, vidjeti, opipati, okusiti, isprobati prije čina same kupnje. Kupac turističkog aranžmana, primjerice u turističkoj agenciji, nema priliku da uzme „tester“, iako je odabrao i platio uslugu provođenja odmora u nekoj destinaciji. Kupac je platio smještaj u hotelu, no komfor sobe osjetit će tek kad stigne u odredište, gastronomsku ponudu doživjet će tek kad sjedne u restoran i kad mu se usluži jelo i tome slično. Kod kupnje klasičnog proizvoda situacija je drukčija. Prilikom kupnje primjerice automobila, potencijalni kupac je u mogućnosti doći u auto salon, pogledati vrste automobila koje određeni proizvođač nudi, sjesti u auto i upoznati se s njegovim karakteristikama, može ga upaliti i odvesti na probnu vožnju i slično i tek onda donijeti odluku o kupnji. Kako bi se povećala opipljivost „neopipljivih“ usluga, na marketinškim je stručnjacima da putem raznih promidžbenih materijala što više pokušaju dočarati kvalitetu turističke usluge.

- ✓ **Neodvojivost.** Turistička usluga se pruža „na licu mjesta“. Ona se simultano proizvodi i konzumira, a pružatelj usluge i turist nalaze se u isto vrijeme na istom mjestu. Njena priroda se temelji na interpersonalnom odnosu u kojem uslužno osoblje direktno utječe na sveopći dojam o njenoj kvaliteti utječući na zadovoljstvo gosta. Stoga je u turističko-gostiteljske djelatnosti od izuzetnog značaja uvoditi standarde, posebice kadrovske, ulagati u obrazovanje i educiranost djelatnika, njihovih vještina i obrazaca ponašanja.
- ✓ **Neusklađivost.** Osoba može kupiti automobil i on može do njegova preuzimanja stajati na lageru i čekati da ga osoba preuzme u dan i vrijeme kad joj to najviše odgovara. Turist koji je platio dvokrevetnu sobu za vikend wellness boravak u hotelu, ne može u taj hotel stići u ponedjeljak. Soba se ne može uskladištiti i ona se ne može čuvati, jer plaćena, a prazna soba svakom hotelijeru predstavlja najskuplju sobu i izgublenu priliku.
- ✓ **Komplementarnost.** Turistička usluga stvara „doživljaj“ koji integrira skupine različitih usluga. Destinacije stoga moraju kontrolirati kvalitetu svih involviranih usluga u stvaranju turističke usluge koja će njenom korisniku pružiti najviši mogući stupanj zadovoljstva.

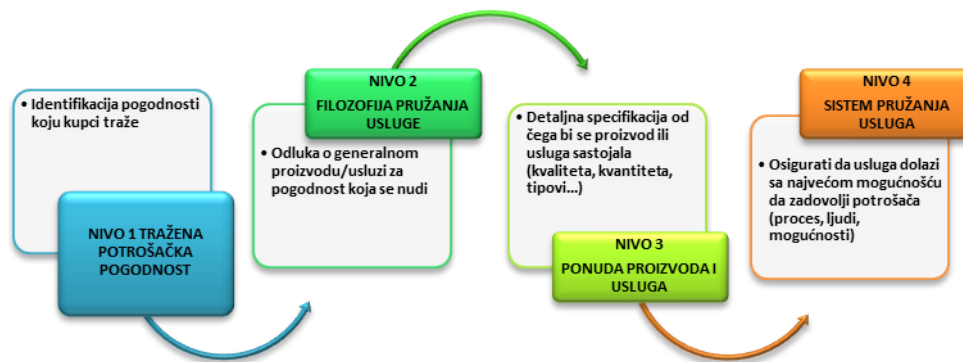
Prilikom donošenja odluke o kupnji određenog turističkog proizvoda, kupac se susreće s određenim rizicima:<sup>308</sup> ekonomskim, fizičkim, izvedbenim i psihološkim. *Ekonomski rizik* se odnosi na pitanje da li je turistički proizvod dobre vrijednosti i hoće li ukoliko ga kupe pružiti određene pogodnosti koje se od njega očekuju. Turistički proizvodi su nerijetko skupi, stoga je ekonomski rizik osobito izražen kod onih nižih dohodaka. *Fizički je rizik* naročito prisutan danas kada putovanja u daleke destinacije izaziva strah od putovanja zbog globalnog terorizma, nesigurnosti izazvane političkim previranjima, bolesti poput svinjske gripe i slično. *Izvedbeni rizik* odnosi se na nemogućnost turista da učini dobrim nešto što krene po zlu i radi čijeg negativnog iskustva neće donijeti odluku da poduzme novo putovanje u isto odredište. I na posljetku *psihološki rizik* koji se pojavljuje kada potencijalni kupac osjeća da kupnja ne odražava sliku koju je sam vizualizirao u svojoj glavi o kupljenom proizvodu.

U cilju pružanja turističke usluge koja će u potpunosti zadovoljiti njenog korisnika, nužno je planirati susret s uslugom što se objašnjava shemom 36.

---

<sup>308</sup> Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A.; Gilbert, D., Wanhill, S.: Ekonomija turizma – načela i praksa, Ekokon, Split, 2008., str.438.

### Shema 36: Planiranje susreta s uslugom



Izvor: Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S.: Ekonomija turizma-načela i praksa, Ekokon, Split, 2008., str.440.

Identifikacijom pogodnosti koju turist traži pružatelj usluge treba izgraditi kompetitivnu prednost razvijanjem standarda i najviših principa u proizvodnji i isporuci usluge. Standardizacijom usluge ugrađene u filozofiju njena pružanja dalje se na sastancima, treninzima i unutrašnjim marketing programima te menadžerskim prosudbama ugrađuje u sustav potpunog upravljanja kvalitetom kako bi se osigurao susret gosta s uslugom na način koji očekuje i koji će ostvariti potpuno zadovoljstvo.

**Turizam se za razliku od ugostiteljstva, ne iskazuje kao zasebna djelatnost u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti (NKD).** Turizam nije gospodarska grana ili djelatnost, već se njeni gospodarski učinci prate i ocjenjuju mnogobrojnim pokazateljima poput podataka o broju dolazaka, noćenjima, smještajnim kapacitetima, platne bilance, turističke satelitske bilance i drugim. Turizam se objedinjava kroz razne skupine djelatnosti koje zadovoljavaju potrebe turista.

**Ugostiteljstvo je, naime, uži pojam od pojma turizam.** Treba reći da se na ugostiteljstvu „gradi“ razvoj turizma, znajući, da turist koji boravi u turističkoj destinaciji kao mjestu svog privremenog boravka koristi razne usluge smještaja, hrane i pića kako bi zadovoljio svoje potrebe. Ugostiteljstvo predstavlja složenu gospodarsku djelatnost, a zašto je to tako leži u činjenici da ugostiteljstvom ljudi zadovoljavaju razne razine potreba. Pored zadovoljavanja potreba za stanom ili boravkom u nekom mjestu, za hranom i pićem, zadovoljavaju se i razne kulturne, društvene, socijalne, zdravstvene i druge potrebe. Ugostiteljstvo omogućuje odmor, razonodu, rekreaciju, provođenje godišnjeg odmora, posjet mjestu ili objektu, izlet, prehranu domicilnom stanovništvu ili turistima, oporavak, rehabilitaciju nakon bolesti itd.<sup>309</sup> Ranije je navedeno da ugostiteljsku djelatnost čini: hotelijerstvo i restoraterstvo.

<sup>309</sup> Borković, V., Kobašić, A.: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Sveučilište u Splitu, FTVT Dubrovnik, Dubrovnik, 1993., str.7.

**Tablica 25:** Karakteristike hotelske industrije

STRUKTURA HOTELSKE INDUSTRIJE			
Mali nezavisni hoteli	Nezavisni hoteli i hoteli u hotelskim poduzećima	Hotelski lanci	Hotelski konzorciji
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ do četrdeset soba</li> <li>✓ Restoran i bar</li> <li>✓ Mogućnost nudenja i ostalih sadržaja</li> <li>✓ Manje prostorije za sastanke</li> <li>✓ Wellness, fitness</li> <li>✓ Vlasnik pojedinac ili obitelj</li> <li>✓ Pravni oblik: d.o.o. ili obrt</li> <li>✓ Vlastiti kapital</li> <li>✓ Subvencionirano kreditno financiranje</li> <li>✓ Gotovinske i negotovinske povlastice za vlasnika</li> <li>✓ Specijalizirana</li> <li>✓ Pretežno individualni gosti</li> <li>✓ Vlasnik i menadžer u jednoj osobi</li> <li>✓ Vlasnik definira koncept i uređenje objekta</li> <li>✓ Jednostavna i fleksibilna organizacija</li> <li>✓ Racionalno zapošljavanje</li> <li>✓ Briga o ukupnoj isplativosti hotela</li> <li>✓ Personalizirani odnos s gostom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NEZAVISNI HOTELI su hoteli koji nisu dio hotelske kompanije (hotelskog lanca), već na tržištu posluju samostalno.</li> <li>• HOTELI U HOTELSKIM PODUZEĆIMA su hoteli koji posluju u sklopu hotelskog poduzeća (trgovačkog društva) koje u svom sastavu ima više hotela.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sustav hotela udruženih temeljem određenih interesa</li> <li>• Organizacija koja konkurrira u hotelskoj industriji lokalno, nacionalno, regionalno ili internacionalno, a sastoji se od više hotela sličnog koncepta ili teme.</li> <li>• VRSTE AFILIJACIJA između hotela i hotelskog lanca: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hotel može biti u potpunom vlasništvu i pod upravljanjem hotelskog lanca,</li> <li>- Hotel može biti unajmljen, pod franšizom, pod menadžment ugovorom ili u hotelskom (marketinškom) savezu.</li> </ul> </li> <li>• S obzirom na POSLOVNI OBLIK, hotelski lanci uključuju: <ul style="list-style-type: none"> <li>- vlasničke kompanije,</li> <li>- hotelske menadžment kompanije i</li> <li>- hotelske konzorcije odnosno marketinške saveze.</li> </ul> </li> <li>• Većina hotelskih lanaca postavlja određene STANDARDE, npr.: <ul style="list-style-type: none"> <li>- minimalni povrat na ulaganje po sobi (vlasničke kompanije),</li> <li>- standardni poslovni postupci rada (menadžment kompanije) ili</li> <li>- standardi hotelske marke i proizvoda (menadžment kompanije, franšize i hotelski konzorciji).</li> </ul> </li> <li>• Putem postavljanja standarda hotelski lanci upravljaju kvalitetom, čime postižu konzistentnost kvalitete u svim objektima koji su sastavni dio hotelskog lanca,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HOTELSKI KONZORCIJ je marketinški savez uglavnom vlasnički neovisnih hotela koji se udružuju s ciljem unapređenja vlastite tržišne atraktivnosti i dostupnosti potencijalnim gostima.</li> <li>• Fokus u hotelskim konzorcijima je marketing sa zajedničkim rezervacijskim sustavom te standardima kvalitete.</li> <li>• Hoteli u hotelskom konzorciju dijele korporativne troškove kao npr. troškove marketinga, dok zadržavaju neovisnost vlasništva i upravljanja hotelom.</li> <li>• Hotelski konzorcij može biti : <ul style="list-style-type: none"> <li>- lokalna skupina hotela koji promoviraju destinaciju ili</li> <li>- skupina neovisnih hotela koji su geografski široko rasprostranjeni i međusobno ne konkuriraju.</li> </ul> </li> </ul>

Izvor: Čizmar, S.: Struktura hotelske industrije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet., dostupno sa: [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr) (05.10.2013.)

Hotelijerstvo kao uslužna djelatnost, u suvremenim tržišnim uvjetima poprimila je značajke industrije (uporaba opreme u većoj mjeri, veći broj zaposlenih, rad podijeljen u faze, razvijena podjela rada, proizvodnja za širi krug potrošač) pa se naziva „HOTELSKA INDUSTRIJA“, a njenu strukturu i čine mali nezavisni hoteli, nezavisni hoteli i hoteli u hotelskim poduzećima, hotelski lanci i hotelski konzorciji.<sup>310</sup>

<sup>310</sup> Čizmar, S.: Struktura hotelske industrije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet., dostupno sa: [www.iztg.hr](http://www.iztg.hr)

- **Specifičnosti hotelskoga poduzeća**

Hotelsko poduzeće predstavlja složen poslovni sustav koji posluje u turbulentnim internim i eksternim uvjetima turističkog tržišta. Pravna je osoba koja posluje radi stjecanja profita i realizacije postavljenih ciljeva obavljajući ugostiteljsko – hotelsku djelatnost. Hotelsko poslovanje je specifično samo po sebi zbog radno-intenzivnog karaktera, a vanjsko poslovno okruženje dodatno otežava njegovo poslovanje. No, unatoč općenitim značajkama uslužnog poduzeća, za hotelsko se poduzeće mogu utvrditi i neke osobitosti. Jedna od njih očituje se već u tome što je u potražnji za hotelskim uslugama najčešće riječ o izvedenoj, dakle derivativnoj potražnji. Hotelska se usluga redovito ne traži radi nje same, već, štoviše, rezultira iz potražnje za turističkim uslugama, kao što su npr. godišnji odmor, druženje, oporavak, obrazovanje, poslovno putovanje itd. Iznimku sigurno čine stalni gosti, kojima se može pripisati izravna potražnja za specijalnim uslugama pojedinoga hotela. Pritom se, međutim, može pretpostaviti da je i tu također riječ o nekoj derivativnoj potražnji. Može se, naime, nagađati da je prvotna potražnja za ponuđenim uslugama određenog hotela proizlazila iz potražnje za drugim turističkim dobrima. Nadalje, ostaje pretpostavka da se pri pojavi promjena u okolišu, na koji turistički uvjetovana potražnja negativno utječe, također mora računati s posljedicama za potražnjom hotelskih usluga. Kod hotelskoga se poduzeća može, dakle, prepoznati dalekosežna komplementarnost s ponudom usluga drugih turističkih subjekata, kao i s ekološkim uvjetima. Zato se u budućnosti nameće zahtjev hotelskim poduzećima da vode računa o općem trendu orijentacije prema doživljaju u turizmu jer uz klasične ponude za godišnji odmor, ponajprije ponude koje uključuju sportske aktivnosti, posebne dimenzije doživljaja, kao i mogućnosti obrazovanja, imaju prilike za plasman. Iz toga se za pojedina hotelska poduzeća nameće nužnost prilagodbe razvoju kroz izmijenjenu poslovnu ponudu, kako bi se i dalje moglo udovoljavati promijenjenim željama gostiju na godišnjem odmoru. Čini se da je to nadasve hitno ako se zna da godišnji odmor sve manje služi samo fizičkom oporavku, te postaje sastavni dio provođenja ukupnoga slobodnog vremena i zadovoljenja osobnih interesa u slobodno vrijeme. Na gospodarski uspjeh hotelskog poduzeća utječu drugi elementi turističkog sektora. Iz te situacije proizlaze i posebni zahtjevi koji se postavljaju pred hotelski marketing. Marketing hotelskog poduzeća karakterističan je po tome što se ne ističe samo sam hotel kao mjesto tradicionalnih usluga već se nude paketi usluga namijenjeni doživljaju i potrebama rješavanja problema različitih ciljnih skupina. Daljnja specifičnost proizlazi iz okolnosti da se hotelsko poduzeće zbog svojih usluga smještaja i prehrane može ubrojiti u vrste pogona koji su obično otvoreni 24 sata na dan, i to 365 dana u godini. Ta situacija iziskuje od ponuđača trajnu uslužnu pripravnost, pri čemu se samo za nekoliko sati može pretpostaviti ograničena uslužna pripravnost pojedinih sektora hotela. S obzirom na činjenicu da hotelsko poduzeće svoje usluge plasira izravno gostu, a da vrijeme pružanja usluge određuje gost kao vanjski čimbenik, postoji velika ovisnost hotelskih usluga o stohastičkoj potražnji. U hotelijerstvu se susreće potražnja koja jako varira ovisno o prihodu, te koja svakog sata, dana, tjedna itd. može prelaziti iz jedne u drugu krajnost. Toj vrlo varijabilnoj potražnji suprotstavlja se relativno neelastična ponuda ograničena tehnički raspoloživim kapacitetima (npr. brojem ležaja). Kako bi u svako doba bilo na usluzi, hotelsko je poduzeće prisiljeno usmjeriti svoje kapacitete na procijenjeno vrijeme najveće potražnje, jer kapacitetima uvjetovana nefleksibilnost usluge onemogućuje kratkoročne prilagodbe. Tako se između vremena vršnih opterećenja gube vremena nedovoljne popunjenosti kapaciteta tijekom kojih kapaciteti ostaju neiskorišteni, pa se tako nepovratno gube za svrhe pružanja usluga. Smanjenje postojećih kapaciteta tijekom praznih vremena čini se jedva mogućim, barem u smislu kratkoročne raspoloživosti. Prilagodba kapaciteta, npr. zatvaranjem pojedinih katova, ili reduciranjem osoblja, bila bi osim toga, često povezana sa sniženjem razine usluge i kakvoće u poduzeću, te se zato preporučuje samo

u rijetkim izvanrednim okolnostima dugoročne mogućnosti sezonskog planiranja. Tako se npr. hotel za zimske sportove u mjestu isključivo zimskih sportova može zatvoriti tijekom ljetnih mjeseci, a da to ne utječe na smanjenje kakvoće, ako u tom razdoblju nema potražnje. Budući da se ponuđene hotelske usluge sastoje ponajprije od usluga koje zahtijevaju mnogo osoblja, jasno je da reduciranje osoblja istodobno prati sniženje kakvoće i opsega usluga, što bi imalo za posljedicu povećano angažiranje vlastitih snaga gosta, koji bi to osjetio, u najblažem smislu, kao pogoršanje kakvoće servisa. Međutim, strukturalna prekapacitiranost također stvara probleme vezane na ekonomiju troškova jer je struktura troškova hotela karakteristična po velikom iznosu fiksnih troškova, uglavnom uzrokovanih troškovima prostora i osoblja. Visina troškova osoblja slijedi, s jedne strane, iz okolnosti da je kod hotelskih usluga uglavnom riječ o osobno pruženim uslugama. Ljudski je rad u hotelijerstvu od bitnog značenja. Budući da se usluga hotela inducira vanjskim čimbenikom, dolazi do neredovitog angažiranja osoblja, broj kojega je teško planirati. Time uvjetovana dominantna orijentacija osoblja na vršnu iskorištenost hotela izražena je u relativno visokom udjelu troškova osoblja u troškovima poslovanja. Udio troškova osoblja iznosi, prema procjenama relevantnih stručnjaka, prosječno oko 30%. Osim toga, visok udio troškova osoblja u cjelokupnim troškovima poslovanja može se ocijeniti kao izraz visokih zahtjeva za stručnim znanjem i kvalifikacijom zaposlenika. Nadalje, valja primijetiti da je obilje ljudskog rada u hotelu, ponajprije u području izravnog kontakta s gostima, jedva otvoreno za mogućnosti racionalizacije koje su poznate iz industrije. Time se objašnjava utvrđeno veće opterećenje troškovima u segmentu hotelijerstva viših kategorija koje se odlikuje velikom količinom servisnih usluga. Enormna konkurencija i visoki fiksni troškovi daju naslutiti male mogućnosti za uspjeh politike poduzeća koja je ponajprije orijentirana na smanjenje ili prebacivanje troškova. Štoviše, situacija na tržištu kupaca zahtijeva strategiju profiliranja s inovativnim marketinškim idejama za iskorištenje kapaciteta.

- **Obilježja hotelijerstva i turizma RH<sup>311</sup>**

Ukupno je u 2012. godini u Republici Hrvatskoj svoje financijsko izvješće predalo 102.741 poduzetnika od čega 351 velikih, 1.341 srednjih i 102.741 malih poduzetnika, a ukupni broj poduzetnika u RH u 2012. godini zapošljavao je 850.074 osoba, od čega su veliki poduzetnici zapošljavali 272.665 osoba, srednji poduzetnici 152.314 osoba a mali poduzetnici 425.095 osoba.<sup>312</sup>

**U području - djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane, u 2012 godini bilo je registrirano ukupno 773 poduzetnika i to 18 velikih, 74 srednjih i 681 malih poduzetnika.**<sup>313</sup> Svi poduzetnici su ukupno zapošljavali 24.343 osoba: veliki poduzetnici 10.496 osoba, srednji poduzetnici 8.435 osoba, mali poduzetnici 5.412 osoba.

U nastavku se analizira struktura smještajnih kapaciteta, turistički promet, BDP i prihodi od turizma u RH u 2012. godini.<sup>314</sup>

---

<sup>311</sup> U disertaciji se analizira struktura smještajnih kapaciteta, turistički promet, BDP i prihodi od turizma u RH u 2012. godini, s obzirom da u vrijeme pisanja disertacije nisu bili dostupni podaci za 2013. godinu.

<sup>312</sup> Dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (20.01.2014.)

<sup>313</sup> Ibidem

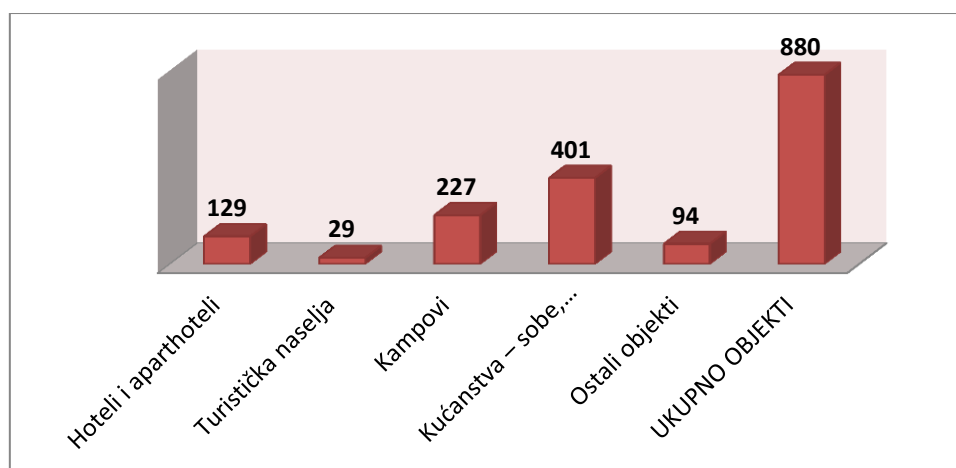
<sup>314</sup> U vrijeme pisanja doktorske disertacije nisu bili dostupni podaci za 2013 godinu.

**Tablica 26:** Ukupan broj kreveta u RH po vrstama objekata za smještaj od 2009. do 2012. godine

	UKUPAN BROJ KREVETA (U 000)				STOPA PROMJENE 2009. – 2012.	ISKORIŠTENOST KAPACITETA U DANIMA				STOPA PROMJENE 2009. – 2012.
	2009.	2010.	2011.	2012.		2009.	2010.	2011.	2012.	
Hoteli i aparthoteli	121	123	128	129	102,17	118,33	122,32	126,13	128,09	102,67
Turistička naselja	32	32	30	29	96,81	88,53	87,19	90,57	94,48	102,23
Kampovi	229	232	231	227	99,72	60,24	60,92	65,75	71,55	105,96
Kućanstva – sobe, apartmani, kuće za odmor	435	428	452	401	97,57	43,22	44,53	45,88	53,37	107,46
Ostali objekti	92	95	94	94	100,74	56,96	56,74	59,18	62,12	102,96
<b>UKUPNO OBJEKTI</b>	<b>909</b>	<b>910</b>	<b>935</b>	<b>880</b>	<b>98,99</b>	<b>60,49</b>	<b>62,00</b>	<b>64,55</b>	<b>71,30</b>	<b>105,69</b>

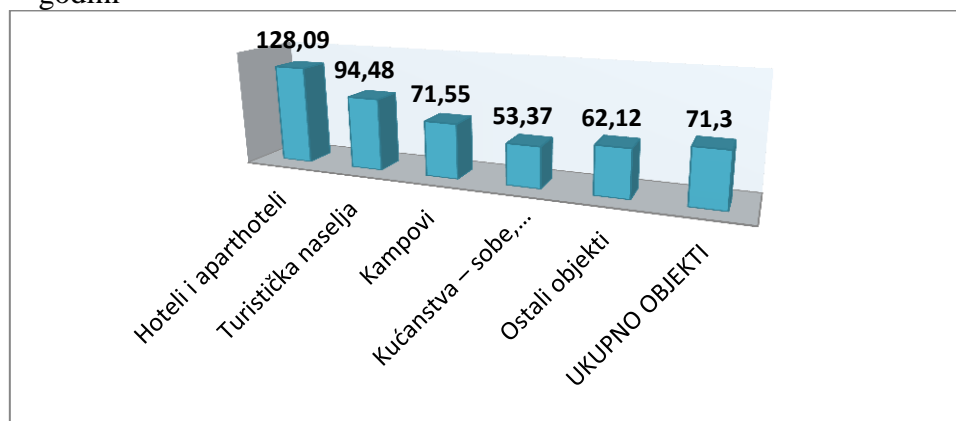
Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, prema Državnom zavodu za statistiku., dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)

**Grafikon 1:** Broj kreveta u RH po vrstama objekata za smještaj u 2012. godini



Izvor: Kreacija autorice.

**Grafikon 2:** Iskorištenost kapaciteta u danima u RH po vrstama objekata za smještaj u 2012. godini



Izvor: Kreacija autorice.

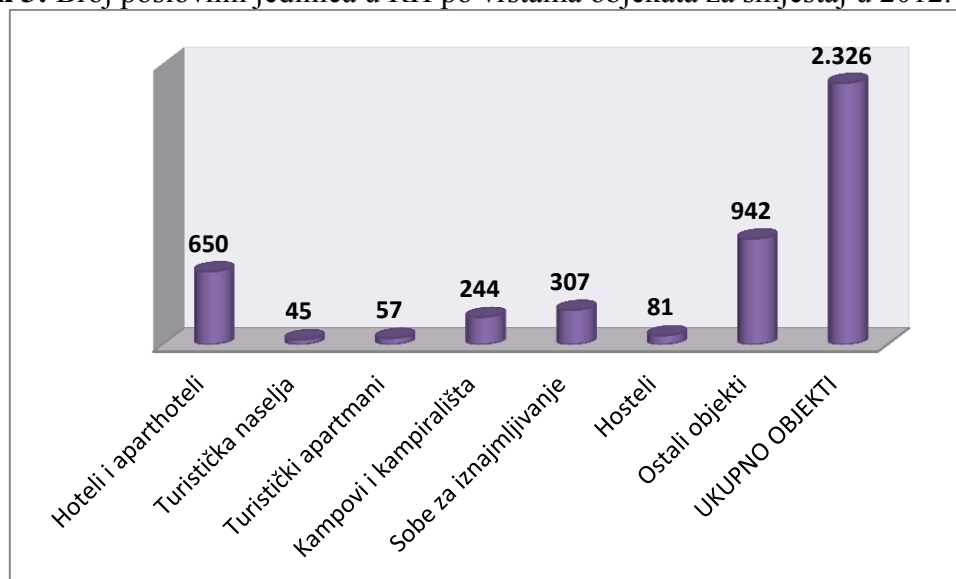
Hrvatska je u 2012. godini ukupno raspolagala sa 880 tisuća kreveta. U odnosu na godinu ranije došlo je do pada kapaciteta za 55 tisuća kreveta. Zabilježen je veliki pad kapaciteta u privatnom smještaju. U 2012. godini, prosječna popunjenost kapaciteta iznosila je 71,3 dana, a turisti su u prosjeku boravili u zemlji 5,3 dana. Vidljivo je da najveći dio kapaciteta (46%) otpada na privatni smještaj, zatim 26% na kampove te svega 15% na hotele. U promatranom razdoblju, evidentan je pad kapaciteta po stopi od 1%, dok je ukupna iskorištenost kapaciteta rasla po stopi od 5,7%. U prosjeku 2,2% najviše su godišnje rasli hoteli, a iskorištenost kapaciteta u hotelima veća je u prosjeku za 2,7%. Slijede kućanstva koja bilježe pad broja kreveta od 2,4%, dok je iskorištenost kapaciteta kod kućanstava rasla po stopi od 7,5%. Smještajni kapaciteti kampova uglavnom se nisu značajno mijenjali, a iskorištenost kapaciteta u njima rasla je prosječno 6% godišnje. Konstantni pad smještajnih kapaciteta bilježe turistička naselja, te su za 3,2% smanjio prosječno u posljednje četiri godine, dok je iskorištenost kapaciteta rasla u prosjeku za 2,2%.

**Tablica 27:** Broj poslovnih jedinica u RH po vrstama objekata za smještaj od 2009. do 2012. godine

	BROJ POSLOVNIH JEDINICA				STRUKTURA U %			
	2009.	2010.	2011.	2012.	2009.	2010.	2011.	2012.
Hoteli i aparthoteli	600	616	636	650	28,74	29,10	29,05	27,94
Turistička naselja	48	49	46	45	2,30	2,31	2,10	1,93
Turistički apartmani	44	46	48	57	2,11	2,17	2,19	2,45
Kampovi i kampirališta	231	236	243	244	11,05	11,15	11,10	10,49
Sobe za iznajmljivanje	263	274	287	307	12,58	12,94	13,11	13,20
Hosteli	43	50	56	81	2,06	2,36	2,56	3,48
Ostali objekti	861	846	873	942	41,20	39,96	39,88	40,50
<b>UKUPNO OBJEKTI</b>	<b>2.090</b>	<b>2.117</b>	<b>2.189</b>	<b>2.326</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Broj kućanstava koji se bave iznajmljivanjem soba, apartmana i kuća za odmor	59.238	57.598	61.465	55.153				

Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, prema Državnom zavodu za statistiku., dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)

**Grafikon 3:** Broj poslovnih jedinica u RH po vrstama objekata za smještaj u 2012. godini



Izvor: Kreacija autorice.



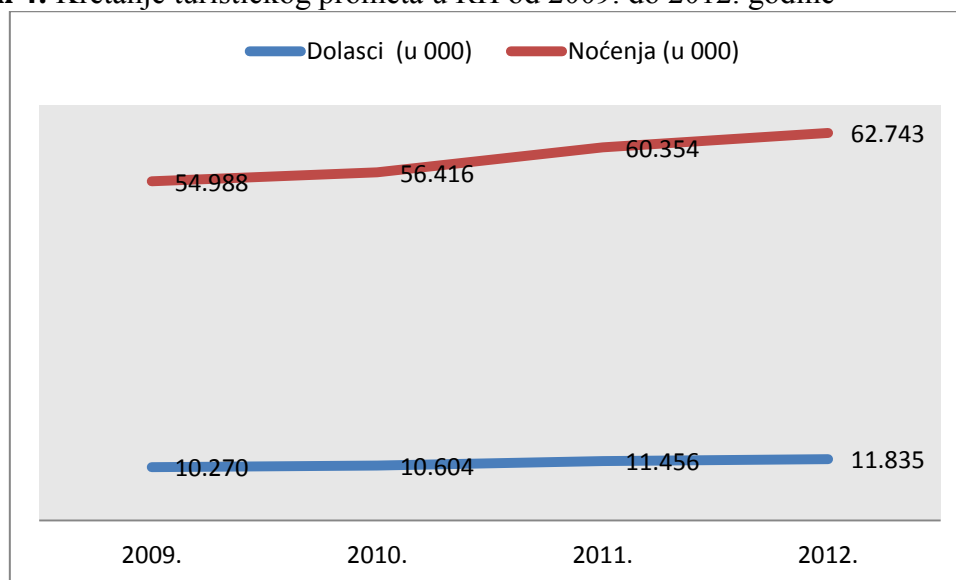
U 2012. godini Hrvatska je raspolagala s 2.326 poslovnih jedinica što je, u odnosu na godinu prije, povećanje od 6,3%, a broj poslovnih jedinica u posljednje četiri godine rastao je po stopi od 3,7% u cijelom promatranom razdoblju. Na hotele i apart-hotele otpada 28% (650) što je, u odnosu na 2011. godinu, povećanje od 2%. U usporedbi s 2009. godinom kada je broj hotela i apart-hotela iznosio 600 to je povećanje od 8,3%. Od 2009. do 2012. godine broj turističkih naselja smanjen je u prosjeku za oko 2%, a udjel u ukupnim poslovnim jedinicama manji je za 0,4%-tnih poena. Turistički apartmani su, u odnosu na 2009. godinu povećani za 29%. Broj kampova i kampirališta iznosio je 244 što čini 10,5% ukupnih smještajnih kapaciteta u Republici Hrvatskoj. Njihov broj je, u odnosu na godinu prije, povećan za 1 kamp. Sobe za iznajmljivanje rasle su, u posljednje četiri godine, po stopi od 5,3% i danas njihov broj iznosi 307, a udjel je, s 12,6%, u 2009. godini, narastao na 13,2% u 2012. godini. Broj hostela je, u razdoblju od 2009. – 2012. godine rastao po stopi od 24%, ta tako danas posluje 81 hostel, a njihov udio iznosi 3,5% u ukupnim poslovnim jedinicama. Broj ostalih objekata (pansioni, prenoćišta, apartmana, lječilišta...) iznosi 942 što je, u odnosu na 2011. godinu porast od 8%, a njihov udio u ukupnom broju poslovnih jedinica iznosi 40,5%.

**Tablica 28:** Turistički promet u RH od 2009. do 2012. godine

Godina	Dolasci (u 000)	Indeks	Noćenja (u 000)	Indeks	Dužina boravka (u danima)
2009.	10.270	-	54.988	-	5,4
2010.	10.604	103,25	56.416	102,60	5,3
2011.	11.456	108,03	60.354	106,98	5,3
2012.	11.835	103,31	62.743	103,96	5,3
Stopa promjene 2009. – 2012. (u%)	+4,7		+4,5		

Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, prema Državnom zavodu za statistiku., dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)

**Grafikon 4:** Kretanje turističkog prometa u RH od 2009. do 2012. godine



Izvor: Krecacija autorice.

U promatranom razdoblju turistički promet u RH ima lagani trend rasta; stopa rasta kod dolazaka turista iznosi 4,7%, a noćenja 4,5%. Za cijelo promatrano razdoblje dužina boravka je gotovo identična te je iznosila 5,3 dana. U 2012. godini bilježi se 11,8 milijuna dolazaka turista, što je za 3,3% više nego godinu prije, a ukupno je ostvareno 62,7 milijuna noćenja i 4% više nego 2011. godine. Strani turisti čine 88% ukupnog turističkog prometa, pa je tako

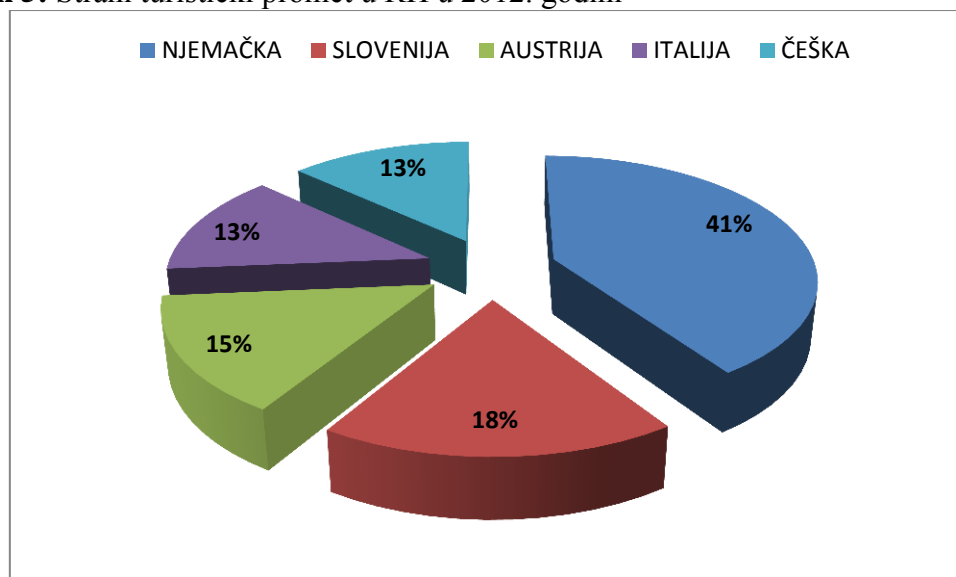
zabilježeno 10,4 milijuna dolazaka stranih turista ( +4,5%), a koji su ostvarili 57,5 milijuna noćenja (rast od 5% u odnosu na 2011. godinu). Domaći turisti bilježe pad turističkoga prometa od 4% u dolascima i 7% u noćenjima.

**Tablica 29:** Strani turistički promet u RH od 2009. do 2012. godine

Noćenja stranih turista u RH od 2009. Do 2012. Godine (u 000)					
Godina	NJEMAČKA	SLOVENIJA	AUSTRIJA	ITALIJA	ČEŠKA
2009.	11.167	5.513	4.258	4.925	3.962
2010.	11.476	5.885	4.420	4.732	4.170
2011.	12.487	6.398	4.836	4.994	4.389
2012.	13.947	6.239	5.104	4.535	4.519
Stopa promjene 2009. – 2012. (u%)	+7,8	+4,3	+6,3	-2,5	+4,5

Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, prema Državnom zavodu za statistiku., dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)

**Grafikon 5:** Strani turistički promet u RH u 2012. godini



Izvor: Kreacija autorice.

Strani turistički promet u posljednje četiri godine rastao je po stopi od 6,1% u dolascima i 5,3% u noćenjima. Najviše je rasla Njemačka po stopi od 7,8%, te Austrija po stopi od 6,3%. Među pet najjačih zemalja po broju noćenja jedino Italija bilježi negativnu stopu od -2,5%. U 2012. godini najbrojniji su, kao i prijašnjih godina, bili turisti iz Njemačke čiji je broj dolazaka iznosio 1,9 milijuna (rast 11,5%), a ostvarili su 13,9 milijuna noćenja (rast 11,7%). Udjel njemačkih noćenja u ukupnim stranim noćenjima iznosio je 24,2%. Njemački su turisti u prosjeku boravili 7,5 dana. Na drugom mjestu je Slovenija s 1,0 milijun dolazaka (pad 4%) i 6,2 milijuna ostvarenih noćenja (pad 2%). Udjel Slovenije u ukupnim stranim noćenjima iznosi 11%, a slovenski turist u prosjeku u Hrvatskoj borave 5,9 dana. Slijedi Austrija s 946 tisuća dolazaka (rast 6%) i 5,1 milijun noćenja (rast 5,5%) s udjelom od 9% u ukupnim stranim noćenjima i prosjekom boravka od 5,4 dana, te Italija s 1,0 milijun dolazaka (pad 9%) i 4,5 milijuna noćenja (pad 9%). Udjel talijanskih noćenja u ukupnim stranim noćenjima iznosi 7,9%, a u prosjeku su boravili 4,3 dana. Na petom mjestu, po broju noćenja, nalazi se Češka iz koje je zabilježeno 647 tisuća dolazaka (rast 1,4%) i 4,5 milijuna noćenja (rast 3%). Udjel čeških noćenja iznosi 8% a u prosjeku su boravili 7,0 dana. Među prvih deset zemalja po broju noćenja treba istaknuti i Nizozemsku, čiji broj iz godine u godinu raste, pa je u 2012.

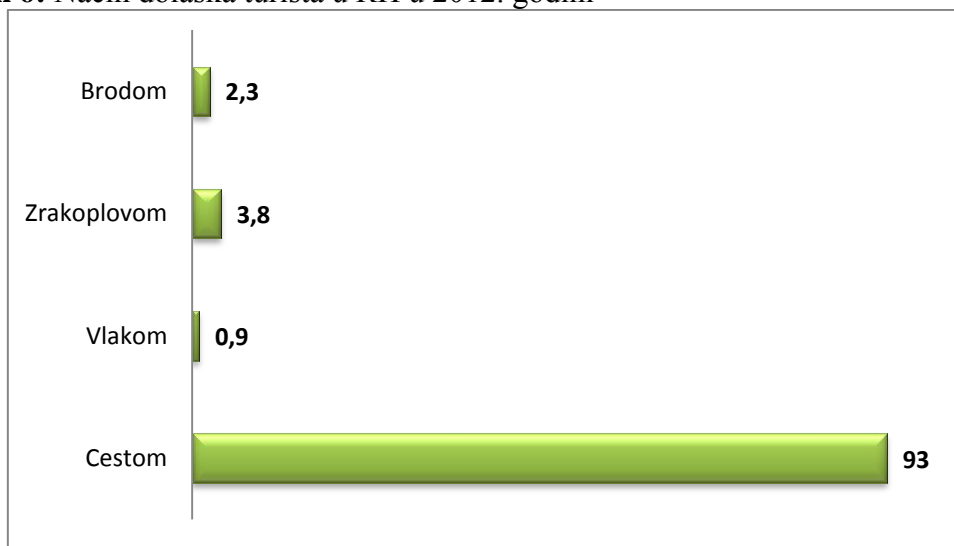
godini zabilježeno 335 tisuće dolazaka (rast 17%) i 2,6 milijuna noćenja (15,4). Nizozemski su turisti u prosjeku boravili 7,7 dana.

**Tablica 30:** Način dolaska turista u RH i organizacija putovanja od 2009. do 2012. godine

NAČIN DOLASKA U RH (U%)	2009.	2010.	2011.	2012.
Cestom	94,2	93,9	93,5	93,0
Vlakom	1,1	0,9	0,9	0,9
Zrakoplovom	2,8	3,0	3,3	3,8
Brodom	2,0	2,2	2,3	2,3
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>
Organizirano	33,9	37,2	37,3	37,8
Individualno	66,1	62,8	62,7	62,2
<b>UKUPNO</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

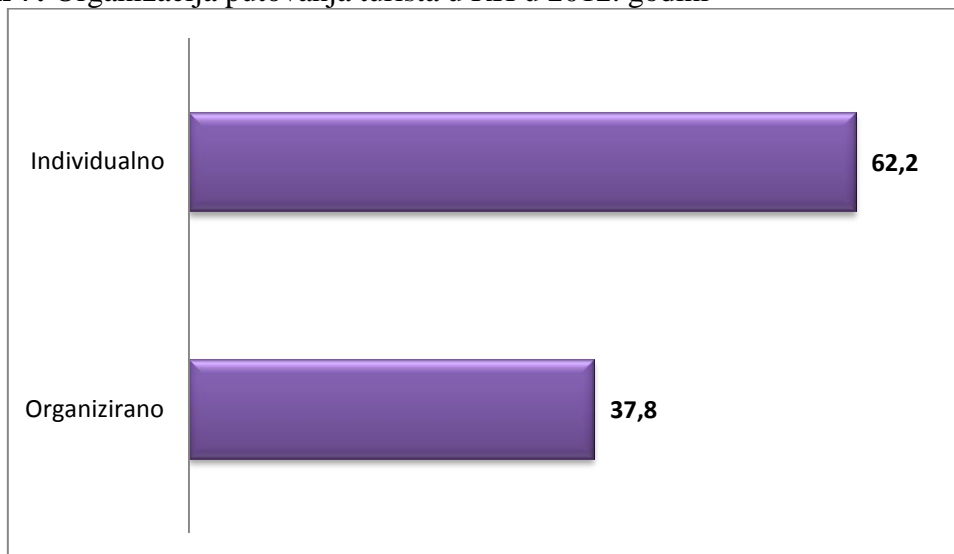
Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, prema Državnom zavodu za statistiku., dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)

**Grafikon 6:** Način dolaska turista u RH u 2012. godini



Izvor: Kreacija autorice.

**Grafikon 7:** Organizacija putovanja turista u RH u 2012. godini



Izvor: Kreacija autorice.

Glavnina turista (93%) dolazi na odmor cestovnim putem, no zbog pojave niskotarifnih prijevoznika na svjetskom turističkom prometu kao i kod nas, u blagom je porastu udio putovanja zrakoplovom (s 2,8% u 2009. na 3,8% u 2012. godini). U strukturi gostiju prevladavaju individualni turisti (62% svih dolazaka).

**Tablica 31:** Noćenja turista u RH po županijama od 2009. do 2012. godine

	2009.	2010.	2011.	2012.	Stopa promjene 2009. do 2012. (u 000)
<b>UKUPNO HRVATSKA</b>	<b>54.988.432</b>	<b>56.416.379</b>	<b>60.354.275</b>	<b>62.743.057</b>	<b>4,5</b>
<b>PRIMORSKE ŽUPANIJE</b>	<b>52.729.732</b>	<b>545.198.818</b>	<b>58.015.765</b>	<b>60.303.914</b>	<b>4,6</b>
Primorsko –goranska	10.989.353	10.938.291	11.741.692	11.973.931	3,0
Ličko- senjska	1.519.841	1.681.941	1.697.107	1.824.036	6,3
Zadarska	5.831.138	6.223.824	6.481.067	6.783.072	5,2
Šibensko – kninska	3.463.655	3.783.823	3.975.122	4.139.536	6,1
Splitsko - Dalmatinska	8.813.208	9.364.032	10.250.215	10.517.880	6,1
Istarska	17.887.063	17.731.881	19.095.401	19.877.368	3,6
Dubrovačko – neretvanska	4.225.474	4.538.026	4.775.161	5.188.091	7,1
<b>GRAD ZAGREB</b>	<b>1.047.937</b>	<b>1.085.597</b>	<b>1.183.125</b>	<b>1.245.669</b>	<b>6,0</b>
<b>KONTINENTALNE ŽUPANIJE</b>	<b>1.210.763</b>	<b>1.131.964</b>	<b>1.155.385</b>	<b>1.093.474</b>	<b>0,4</b>
Zagrebačka	69.804	62.198	66.502	67.703	-0,7
Krapinsko Zagorska	159.056	145.411	153.046	161.811	0,8
Sisačko – moslavačka	100.995	87.385	87.317	82.303	-6,4
Karlovačka	269.419	282.083	1269.291	303.522	4,3
Varaždinska	121.017	116.601	118.597	115.008	-1,7
Koprivačko – križevačka	28.126	20.075	25.351	29.037	4,1
Bjelovarsko – bilogorska	31.835	23.981	30.468	31.924	2,4
Virovitičko – podravska	39.219	34.323	32.917	29.262	-9,2
Požeško – slavonska	19.623	185.786	23.627	19.299	1,1
Brodsko – posavska	38.901	31.951	33.127	35.585	-2,3
Osječko – baranjska	187.422	159.261	173.892	168.122	-3,1
Vukovarsko – srijemska	78.033	68.383	62.394	60.538	-8,0
Međimurska	67.313	81.526	78.856	89.360	10,4

Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, prema Državnom zavodu za statistiku, dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)

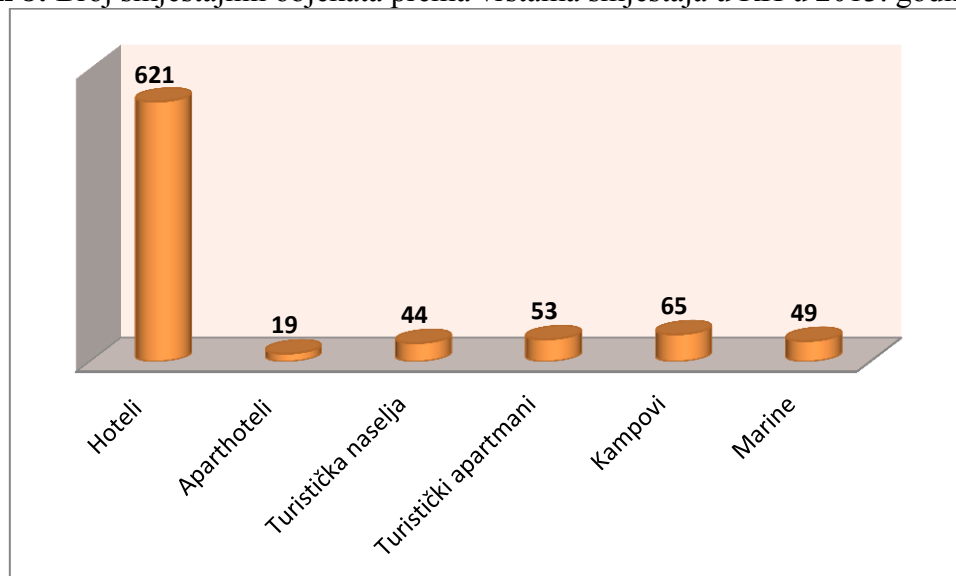
Tijekom 2012. godine najveći turistički promet ostvaren je u Istarskoj županiji. Ta županija čini 32% ukupnih noćenja u Republici Hrvatskoj. Sve primorske županije su u 2012. godini zabilježile povećanje turističkih noćenja u prosjeku za oko 5%. I veliki dio kontinentalnih županija zabilježile su rast turističkog prometa u prosjeku za oko 1%. Pad turističkih noćenja zabilježen je kod Sisačko-moslavačke (-5,7%), Varaždinske (-3%), Virovitičko-podravske (-11%), Požeško-slavonske (-18,3%), Osječko-baranjske (-3%) i Vukovarsko-srijemske županije (-3%). Grad Zagreb je, u odnosu na 2011. godinu, uknjižio 5% više dolazaka i 5,3% više noćenja. U razdoblju od 2009. do 2012. godine noćenja u primorskim županijama rasla su po stopi od 4,6%. Najveći rast bilježi Dubrovačko-neretvanska županija koja je rasla po stopi od 7,1%, te Ličko-senjska županija koja je rasla po stopi od 6,3%. Grad Zagreb je u istom razdoblju rastao po stopi od 6%. Kontinentalne županije su u imale su neznatan pad noćenja u prosjeku za oko 0,4%. Od kontinentalnih županija valja istaknuti Međimursku županiju koja bilježi rast po stopi od 10,4%, kao i Karlovačku županiju čija stopa rasta iznosi 4,3%. Većina kontinentalnih županije imale su negativnu stopu rasta.

**Tablica 32:** BDP i Prihodi od turizma u RH u 2011. i 2012. godini

Razdoblje	BDP u mln EUR. (u tekućim cijenama)		INDEKS 2012./2011.	TURIZAM (prihodi od putovanja) u mln EUR.		INDEKS 2012./2011.	UDJEL TURIZMA U UKUPNOM BDP-u u %	
	2011.	2012.		2011.	2012.		2011.	2012.
I – III	10.640	10.095	94,88	274,5	294,5	107,29	2,6	2,9
IV – VI	11.313	11.085	97,98	1.614,8	1.671,5	103,51	14,3	15,1
VII – IX	12.042	12.037	99,96	4.182,9	4.306,0	102,94	34,7	35,8
X – XII	11.152	11.006	98,69	544,7	557,0	102,26	4,9	5,1
I - XII	45.147	44.223	97,95	6.616,9	6.829,0	103,21	14,7	15,4

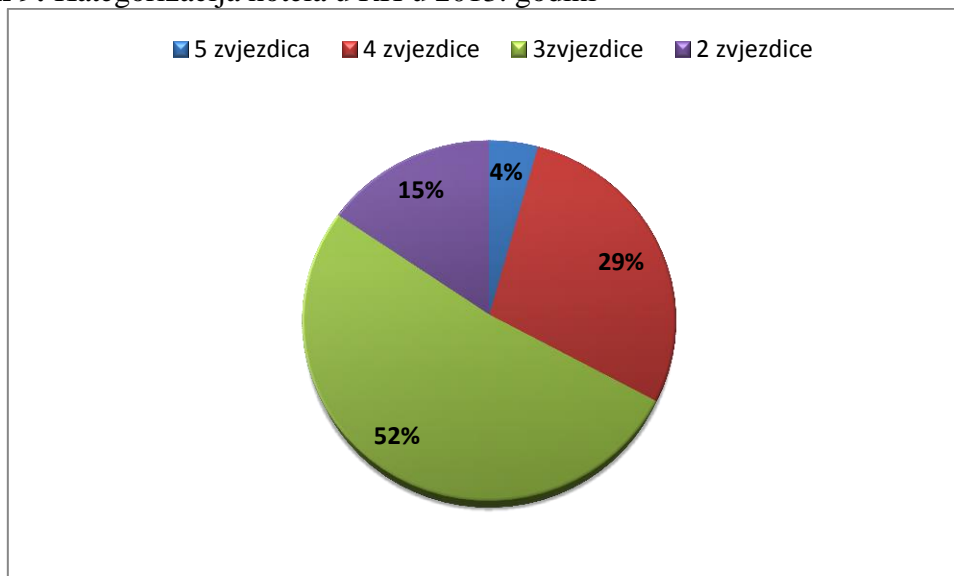
Izvor: Ministarstvo turizma, Republika Hrvatska, Služba za turističko tržište i ljudske potencijale u turizmu., dostupno sa: [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.).

U prvom tromjesečju 2012. godine procjena BDP-a u tekućim cijenama iznosila je 10,1 mlrd. eura što je za 5,1% manje od prošle godine. U istom razdoblju prihodi od turizma iznosili su 294,5 mln. eura što, u usporedbi s istim razdobljem prošle godine, predstavlja rast od 7,3%. Udjel prihoda od putovanja u BDP-u u prvom tromjesečju iznosio je 2,9%. U drugom tromjesečju 2012. godine procjena BDP-a u tekućim cijenama iznosila je 11,1 mlrd. eura što je za 2% manje nego u istom razdoblju prošle godine. U istom razdoblju prihodi od putovanja iznosili su 1,7 mlrd. eura ili 3,5% više nego u drugom tromjesečju 2011. godine, a udjel u BDP-u iznosio je 15,1% što u odnosu na drugo tromjesečje prošle godine, predstavlja rast od 1,2%. U trećem tromjesečju 2012. godine procjena BDP-a u tekućim cijenama iznosila je 12,1 mlrd. eura što je na razini ostvarenja u istom razdoblju prošle godine. U istom razdoblju prihodi od putovanja iznosili su 4,31 mlrd. eura ili 2,9% više nego u trećem tromjesečju 2011. godine, a udjel u BDP-u iznosio je 35,8% što, u odnosu na drugo tromjesečje prošle godine, predstavlja rast od 1,1%. U četvrtom tromjesečju 2012. godine procjena BDP-a u tekućim cijenama iznosila je 11,0 mlrd. eura što je za 1,3% manje nego u istom razdoblju prošle godine. U istom razdoblju prihodi od putovanja iznosili su 557 mln. eura ili 2,3% više nego u četvrtom tromjesečju 2011. godine, a udjel u BDP-u iznosio je 5,1% što, odnosno 0,2% više. U 2012. godini procjena BDP-a iznosila je 44,2 mlrd. eura ili 2% manje nego 2011. godine. U isto vrijeme prihodi od turizma iznosili su 6,8 mlrd. eura što je, u odnosu na godinu prije povećanje od 3,2%. Udjel prihoda od putovanja u BDP-u u tekućim cijenama 2012. godine iznosi 15,4% ili 0,7% više nego 2011. godine.

**Grafikon 8:** Broj smještajnih objekata prema vrstama smještaja u RH u 2013. godini

Izvor: Kreacija autorice.

**Grafikon 9:** Kategorizacija hotela u RH u 2013. godini



Izvor: Kreacija autorice.

Prema posljednjem popisu kategoriziranih turističkih objekata, objavljenom 4. lipnja 2013. godine na internetskim stranicama Ministarstva turizma, u Hrvatskoj trenutno ima 27 hotela i jedno turističko naselje s pet zvjezdica, što je jedan hotel više nego u prosincu 2011. godine. U RH je kategorizirano 621 smještajni objekt u skupini hoteli, u kojima je ukupno 55.033 smještajnih jedinica sa 105.898 stalnih kreveta, dok je aparthotela 19, turističkih naselja 44, turističkih apartmana 53, kategoriziranih kampova 65, a marina 49. Usporedimo li trenutni popis s onim od 8. prosinca 2011., u pola godine u Hrvatskoj je iz skupine hotela kategorizirano devet objekata više, od čega jedan iz najviše kategorije, dok je smještajnih jedinica više za 721, a stalnih kreveta za 1338. Od 27 hotela s pet zvjezdica, najviše ih se nalazi u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, njih 14. U Primorsko-goranskoj županiji ih je četiri jednako kao i u Istarskoj. U Zagrebu tri hotela krasi najveći broj dok ih Splitsko-dalmatinska ima dva. Jedino turističko naselje s pet zvjezdica također se nalazi u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Kategoriju četiri zvjezdice nosi 177 hotela, od čega ih je najviše u Splitsko-dalmatinskoj (39), Primorsko-goranskoj (37) i Istarskoj županiji (26). Tri zvjezdice ima 321 hotel, a dvije zvjezdice njih 96.

Nacionalno vijeće za konkurentnost, kao partner Svjetskog gospodarskog foruma u Programu globalne konkurentnosti, objavilo je 4. rujna 2013. godine, najnovije rezultate „Izvješća o globalnoj konkurentnosti 2013.-2014.“. Nakon što je rang Hrvatske proteklih godina bio u trendu opadanja, u ovogodišnjem Izvješću zabilježeno je lagano poboljšanje. Ovogodišnji rast za 6 pozicija u odnosu na 2012. **smješta Hrvatsku na 75. mjesto među 148 zemalja svijeta.**<sup>315</sup> Hrvatska je od 2002. godine, kada je prvi put uključena u ovo mjerenje, bilježila razdoblje realnog napretka od 2005. do 2007, a potom od 2008. do 2012. kontinuirani gubitak pozicije. U Europi je tek 23. od 42 zemlje. Ispred nas su sve razvijene zemlje, ali i Grčka, Češka, Estonija, Cipar, Malta, Island.

<sup>315</sup>O tome detaljnije cf.: World Economic forum, Insight Report: The Global Competitiveness Report, 2013–2014., Geneva, 2013., dostupno sa: [www.konkurentnost.hr](http://www.konkurentnost.hr) (15.01.2014.)

**Vizija razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine** glasi:<sup>316</sup> Hrvatska je u 2020. godini globalno prepoznatljiva turistička destinacija, konkurentna i atraktivna za investicije, koja stvara radna mjesta i na održiv način upravlja razvojem na svom cjelokupnom prostoru, njeguje kulturu kvalitete, a svojim gostima tijekom cijele godine pruža gostoljubivost, sigurnost i jedinstvenu raznovrsnost autentičnih sadržaja i doživljaja.

**Globalni tržišni trendovi na kojima bi hrvatski turizam trebao kapitalizirati do 2020. godine su:**<sup>317</sup>

1. **Otvaranje novih tržišta** – podrazumijeva penetraciju na nova geografska tržišta i privlačenje novih tržišnih segmenata kupaca različitih demografskih i psihografskih profila. Rast novih značajnih emitivnih tržišta, izrazita segmentacija tržišta, odnosno rast niza specifičnih segmenata kupaca baziranih na životnim stilovima, interesima i hobijima te, nadalje, razvoj informacijskih tehnologija koje omogućuju stalnu, globalnu, jeftinu i precizno ciljanu komunikaciju s potencijalnim kupcima kao i razvoj transportnih tehnologija pridonose značajnim mogućnostima širenja ciljnih tržišta.
2. **Razvoj proizvoda** – obuhvaća unapređenje postojećih i stvaranje novih proizvoda. Ovaj kontinuirani proces počiva ponajprije na prilagođavanju turističkih proizvoda potrebama i očekivanjima „novog turista“ koji je aktivan, informiran, izbirljiv i kritičan, koji želi biti sudionikom i teži vlastitom unapređenju i koji je, iznad svega, kupac životnih iskustava, doživljaja i priča te, nadalje, na prilagođavanju ponude potrebama različitih ciljnih segmenata gostiju. Takvi trendovi u konačnici rezultiraju značajnim mogućnostima stvaranja sadržajno bogatog, kvalitativno unaprijeđenog te diversificiranog proizvodnog portfelja.
3. **Zauzimanje okolišno odgovorne pozicije** – podrazumijeva proaktivan odnos prema očuvanju, prostora, bioraznolikosti, prirodnih i društvenih resursa. Implementacija „zelenih“ koncepata na svim organizacijskim i razinama poslovanja otvara mogućnosti istinskog održivog razvoja turizma te sukladnog tržišnog pozicioniranja.
4. **Razvoj novih komunikacijskih i prodajnih vještina** – korištenje stalno rastućih mogućnosti i sve veće razine tržišne penetracije novih informacijskih tehnologija, preduvjet je povećane efikasnosti u dopiranju do postojećih, ali i novih ciljnih segmenata kupaca.
5. **Razvoj novih i inovacija postojećih poslovnih i upravljačkih modela** – umrežavanje razvojnih dionika (npr. klasteri) i strateško upravljanje na destinacijskoj razini preduvjet je povećanja efikasnosti privatnog i javnog sektora, ali i preduvjet rasta konkurentnosti.

**Glavni cilj razvoja hrvatskog turizma do 2020. godine** je povećanje njegove atraktivnosti i konkurentnosti, što će rezultirati ulaskom u vodećih 20 turističkih destinacija u svijetu po kriteriju konkurentnosti, dok su ostali **strateški ciljevi turističkog razvoja do 2020. godine** sljedeći:<sup>318</sup>

1. **Poboljšavanje strukture i kvalitete smještaja.** Kontinuirano povećanje udjela hotela te podizanje kvalitete smještaja u kampovima i kućanstvima.
2. **Novo zapošljavanje.** Otvaranje od 20 do 22 tisuće novih radnih mjesta u turizmu te oko 10 tisuća radnih mjesta u neturističkim djelatnostima, ali induciranih turističkom aktivnošću.
3. **Investicije.** Realizacija novih investicija u iznosu od oko 7 milijardi eura.

<sup>316</sup> O tome detaljnije cf.: Vlada Republike Hrvatske, Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Zagreb, travanj, 2013.

<sup>317</sup> Ibidem

<sup>318</sup> Ibidem



4. **Povećanje turističke potrošnje.** Ostvarivanje 14,3 milijardi eura ukupne godišnje turističke potrošnje, od čega će 12,5 milijardi eura otpadati na inozemnu, a 1,8 milijardi na domaću potrošnju.

**Cilj Vlade RH do 2015. godine** je podići konkurentski kapacitet turizma i sposobnost za proizvodnju dodane vrijednosti, koristeći najbolja iskustva, preporuke, strukturne fondove i održive poslovne modele uobičajene u Europskoj Uniji te postići da prihodi i dohodak od turizma i s njim povezanim djelatnostima rastu brže od rasta broja turista i turističkih noćenja.<sup>319</sup>

**Tablica 33:** Direktna (mjerljiva) koristi hrvatskih turističkih i ugostiteljskih poduzeća, pristupanjem EU, u 2015. godini

OČEKIVANI EKONOMSKI UČINCI	U apsolutnom iznosu	U %
Povećanje broja dolazaka turista u tisućama	1.174,5	10,1
-domaći	219,3	12,1
-inozemni	955,2	9,7
Povećanje broja noćenja u tisućama	5.937,3	10,3
-domaći	970,5	15,3
-inozemni	4.966,8	9,7
Rast bruto prihoda ugostiteljstva u milijardama Eura	0,9	35,9
Povećanje broja hotela	140	23,9
Promjena strukture smještajne ponude (+/- broja objekata)		
-hoteli i slični objekti-povećanje	131	12,9
-kampovi-smanjenje	-25	-11,6
-privatni smještaj-smanjivanje	-11.000	-18,0
Povećanje broja dana pune zauzetosti	12,2	19,2
Povećanje korištenja ukupnog kapaciteta u postotku	3,3	
Povećanje prihoda po smještajnoj jedinici u Eurima	2.009,5	46,8
Povećanje prihoda po noćenju u Eurima	10,1	23,2
Nova ulaganja u milijardama Eura	2,5	104,1
-domaća	0,5	30,5
-strana	2,0	250,6
Povećanje zaposlenosti	5.772	46,7
Broj novih obiteljskih hotela	73	185,9

Izvor: Studija ekonomskog Instituta Zagreb: Pristupanje Europskoj Uniji: očekivani ekonomski učinci, Ekonomski Institut Zagreb, Zagreb, 2007., str. 84.

Tablica 33 kvantitativnim pokazateljima jasno prikazuje direktne (mjerljive) koristi pristupanja Europskoj uniji za turistička i ugostiteljska poduzeća. Iz nje se mogu iščitati i neki trendovi koji slijede u narednim godinama u turističkom sektoru, a to su smanjenje broja kampova i privatnog smještaja. U obzir treba uzeti i nemjerljive koristi i troškove hrvatskim turističkim i ugostiteljskim poduzećima do 2015. godine

**Očekivane nemjerljive koristi pristupanja Uniji na području turizma:**<sup>320</sup>

- ✓ Podizanje ukupnog rejtinga zemlje i trajni doprinos pozitivnom imidžu Hrvatske kroz razne aktivnosti, inicijativu i politiku Unije.
- ✓ Ujednačavanje razine usluživanja u ugostiteljstvu Hrvatske s onom u razvijenim članicama uslijed usklađivanja obrazovnih programa, pojačanog interesa globalnih

<sup>319</sup> O tome detaljnije cf.: Vlada Republike Hrvatske, program Vlade Republike Hrvatske za mandat 2011. – 2015., Zagreb, 2011.

<sup>320</sup> Studija ekonomskog Instituta Zagreb: Pristupanje Europskoj Uniji: očekivani ekonomski učinci, Ekonomski Institut Zagreb, Zagreb, 2007., str. 84 i 85.



hotelskih bendova, povećanih mogućnosti zapošljavanja i stjecanja radnih iskustava u drugim članicama Unije.

- ✓ Posjećivanje Hrvatske od strane sve većeg broja zahtjevnih gostiju zbog rasta povjerenja u kvalitetu turističkih proizvoda.
- ✓ Rast udjela individualnih gostiju s unapređenjem imidža Hrvatske, što pretpostavlja više cijene smještaja uz postupno smanjenje alotmanskih ugovara i grupa.
- ✓ Produljenje turističke sezone kao posljedica diversificirane ponude, razvitka novih turističkih sadržaja, obogaćivanje izvan smještajne ponude uslijed porasta i promjene strukture potražnje.
- ✓ Poboljšanje učinkovitosti cjelokupnog administrativnog aparata zbog usklađivanja hrvatskog zakonodavstva s pravnom stečevinom Europske Unije i to u sustavu planiranja, korištenja i upravljanja prostorom čime će se podići ukupna razina transparentnosti poslovanja.
- ✓ Smanjenje rizika poslovanja u Hrvatskoj što će se pozitivno odraziti na dugoročni kreditni rejting zemlje i cijenu kapitala, a što će povećati investicijsku potražnju koja će se u konačnici odraziti na razvoj novih poduzetničkih poduhvata.

Uz koristi pristupanjem EU, nužno je ukazati i na nemjerljive troškove. ***Očekivani nemjerljivi troškovi pristupanja Uniji na području turizma:***<sup>321</sup>

- ✓ Povećanje troškova poslovanja zbog strože primjene propisa u području zaštite potrošača i zaštite na radu te poštivanja ekoloških standarda.
- ✓ Investiranje javnog sektora u komunalnu infrastrukturu, što će jedinice lokalne samouprave kroz pojačanu poreznu presiju, djelomično prevaliti na krajnje korisnike, tj. na pravne osobe i stanovništvo.
- ✓ Pojačana selekcija radne snage i poremećaji na tržištu rada uslijed ulaska stranih pravnih osoba na hrvatsko tržište i pojačanog interesa za kvalificiranim, radno fleksibilnim i mobilnim zaposlenicima.
- ✓ Nekontrolirano zauzimanje kvalitetnog prostora i povećani stupanj izgrađenosti iznad razine dugoročne održivosti uslijed pojačanog interesa stanovnika Unije za posjedovanjem nekretnina u Hrvatskoj.
- ✓ Dodatna ulaganja domaćih hotelskih kuća u tržišno repozicioniranje, podizanje razine usluživanja, trajno obrazovanje zaposlenih i menadžmenta, promidžbu i komercijalizaciju proizvoda zbog sve većeg interesa poznatih globalnih hotelskih lanaca i brojnih drugih hotelskih poduzeća za ulazak na hrvatsko turističko tržište uslijed unapređenja imidža zemlje.
- ✓ Dodatna investicijska potražnja domaćih poduzetnika čime će doći do stalnog pritiska na prostor i postojeće infrastrukturne kapacitete koji će postati uska grla.
- ✓ Opasnost od tzv. Turističke preizgrađenosti, koji podrazumijeva gubitak ekskluzivnosti destinacije.
- ✓ Rast cijena nekretnina povećati će želju velikog broja njihovih sadašnjih vlasnika za dugoročnim rješavanjem vlastitih egzistencijalnih problema što će pogodovati brzom promjeni strukture vlasnika nekretnina, što je vrlo štetno u slučaju nekih priobalnih gradova u kojima će stare gradske jezgre, nekad stjencišta života i događanja sve više odumirati i umrtvljavati se tijekom najvećeg dijela turističke godine pa bi se moglo govoriti o djelomičnom gubitku izuzetno vrijednog elementa kulturnog nasljeđa.

---

<sup>321</sup> Ibidem, str. 85 i 86.

Pored strateški usmjerenih investiranja u nove smještajne kapacitete, Hrvatskoj su potrebna:<sup>322</sup>

1. Intenzivnija javna ulaganja u uređenje turističkih destinacija, mjesta, komunalne infrastrukture i marketinga čime će se omogućiti veći priljev privatnih ulaganja.
2. Prilagođavanja individualiziranim potrebama suvremenog turista, poduzetnički menadžer je taj koji treba oblikovati turističku ponudu baziranu na selektivnim oblicima turizma u objektima visoke kvalitete koji zrače individualnošću, autohtonošću i hrvatskom tradicijom. Treba nastaviti s dosadašnjim poticajnim mjerama uz osmišljavanje novih, usmjeriti napore u promidžbene aktivnosti na tržištima koje bilježe rast dolazaka i noćenja kao što su Japan, Crna Gora, Rumunjska, Poljska i Srbija, biti ažurniji u rješavanju predmeta onih koji su podnijeli zahtjeve za kategorizaciju objekata, ostvariti bolju javno-privatnu suradnju na svim razinama, misliti globalno, a djelovati regionalno u skladu sa svjetskim turističkim trendovima ne gubeći pritom vlastiti nacionalni identitet.
3. Posebnu važnost treba pridati kreaciji programa u korist privatnim iznajmljivačima-kućanstvima koji su suočeni s padom turističkih dolazaka, a kojima se treba omogućiti što lakšu prenamjenu sobe, apartmana, pansiona i slično u novi ugostiteljski objekt koji će svojom kvalitetom i ponudom privući novog gosta.
4. Individualizirati ugostiteljske i turističke usluge u skladu s potrebama turista 21. stoljeća uz pružanje očekivane kvalitete gostu od strane sposobnog menadžera-vlasnika.

### 3.3.2. Obilježja strateškoga menadžmenta u hotelskim poduzećima

Najviše posloводства hotelskih poduzeća stvaraju i provode poslovnu i razvojnu politiku i strategije razvoja a njihova kvaliteta zorno preslikava njihovu sposobnost strateškoga načina razmišljanja i odlučivanja. Uloga strateškoga menadžmenta jest da izvrši strateški izbor i dosljedno da provodi odabrani strateški pravac akcije čija je pretpostavka postojanje strateške vizije. **Pet elemenata koji pomažu definiranju strateškoga profila hotelskoga poduzeća jesu:**

- a) tip gostiju koje je poduzeće odabralo da opslužuje
- b) preferirani izvor prihoda
- c) osnove za buduću diversifikaciju gostiju
- d) preferirana orijentacija na rast i
- e) tip suvremene opreme i uređaja relevantan za hotelsko poduzeće, odnosno vrste usluga koje pruža svojim gostima.

**Osnovni sadržaji strateškoga procesa hotelskoga poduzeća** čine strateški izbori koji usmjeravaju poduzeće na strateška područja hotelske i turističke djelatnosti, omogućavaju alokaciju faktora pružanja usluga, izbor relativno trajne konkurentske prednosti na hotelskom i turističkom tržištu i sinergiju u akciji. **VIZIJA HOTELSKOGA PODUZEĆA** treba odražavati društveni i gospodarski smisao postojanja poduzeća (svrha i misija), kako bi se osmislili dugoročni ciljevi i polazne osnove za izbor strategije.

---

<sup>322</sup> Ivaniš, M.: Poduzetnički menadžment u malim turističkim i ugostiteljskim poduzećima, Magistarski znanstveni rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija, 2010., str.168.

Treba imati *sljedeće karakteristike*.<sup>323</sup>

- biti orijentirana na budućnost;
- identificirati suštinu kompetentnosti hotelskog poduzeća ili tzv. kritične faktore uspjeha;
- imati intuiciju motrenja;
- uvažavati prioritete interesno-utjecajnih skupina poduzeća;
- stimulirati konzistentnu i integrativnu akciju menadžera poduzeća;
- biti specifična za hotelsko poduzeće;
- biti trajna, a ipak fleksibilna.

### **Primjeri vizije:**

*„Al Mare d.d. vodeće je ugostiteljsko-turističko poduzeće u Hrvatskoj. Vodeća je u primjeni novih standarda, gostoljubivosti prema gostima, poziciji poželjna poslodavca te u veličini smještajnih kapaciteta uz promicanje zajedničkih vrijednosti.“*

*„Lunas d.d. će postati globalno poslovno poduzeće, poznato u cijelom svijetu, istaknuto od zaposlenika, kupaca, konkurenata, investitora i javnosti. Postat ćemo standard po kojemu će druga poduzeća vrednovati svoju uspješnost. Naš znak prepoznavanja bit će inovacija, inicijativa, i timski rad naših ljudi, te naša sposobnost predviđanja i djelotvornog reagiranja na promjene te stvaranje prilika“.*

**MISIJA HOTELSKOGA PODUZEĆA** poduzeću daje identitet, a njena uloga je da usmjerava odluke ciljevima i strategijama; definira se u smislu usluga koje hotelsko poduzeće namjerava imati u svojoj ponudi i na turističkom tržištu za koje se orijentiralo. Izražava i etičke principe poslovnoga ponašanja koji će se primjenjivati u poslovnim aktivnostima.

### **Primjer misije jednog hotela:**

*„Hotel Klara nudi jedinstven doživljaj dinamično-edukativnog odmora u kvalitetnom objektu. Uz autohtonu hranu te domaćinski i individualan pristup gostu, stalnim uvođenjem novih sadržaja, aktivnosti i emocija, pruža na fer osnovi „vrijednost za novac“, a u skladu s misijom destinacije“.*

### **Primjer misije jedne turističke destinacije:**

*„Turistička destinacija Rabac je ekološki najočuvanija destinacija u neposrednom okruženju Istre. Kao takva nudi iskustvo mirnog, ali i dinamičkog odmora u kvalitetnim objektima na jedinstvenim lokacijama. Nudi iskustvo atributa Istre kao jedinstvene europske tržišne destinacije rukovodeći se recentnim principima ekološki osviještenog i održivog turizma. Dosljedno unaprjeđuje smještajnu i turističku ponudu te na taj način na srednji rok dostiže internacionalne konkurentske standarde s ciljem budućeg rasta turističkih prihoda“.*

**Svrha hotelskoga poduzeća** treba biti nešto ostvarivo s obzirom na potencijal hotelskoga poduzeća is tanje sredine. To je nešto što vrijedi raditi, zbog čega se treba zalagati odnosno nešto što motivira, jer su i efekti veći ako zaposlenici vjeruju u ono što rade.

---

<sup>323</sup> Camillus, J. K.: Strategic Vision and Organizational Performance: Capturing the Dimensions of Strategic Choice, Workin Paper series, 684, Pittsburg Business School, Pittsburg, 1988., str. 6.

### 3.3.2.1. Poslovna i razvojna politika

**POSLOVNA POLITIKA** obuhvaća *determinirane konkretne ciljeve za određeno vrijeme, to jest instrumente, načela, sredstva, akcije i pripadajuće potencijale i resurse za ostvarivanje poslovnih ciljeva kojima bi se osigurao rast i razvoj*. Poslovna politika poduzeća je dinamičan i kompleksan sustav koji povezuje elemente kao što su aktivnosti, mjerila i načela kako bi se postigli konkretni ciljevi. Ti se elementi stalno mijenjaju i razvijaju pod utjecajem razvoja poduzeća, ali i razvoja ili promjena u okruženju. Zato se **kao karakteristike poslovne politike** mogu navesti: *stalna aktivnost menadžera i zaposlenika preko koje se odražava smisao upravljanja, izbor i postavljanje ciljeva za određeno vrijeme (i zadataka za njihovo ispunjenje), aktivnost kojom se dostiže optimalna usklađenost interesa poduzeća i njegovih zaposlenika, izbor i definiranje načina i sredstva te određivanje smjernica, mjerila i odluka koje se odnose na postignuće postavljenih ciljeva*. **Osnovna pitanja na koja mora odgovoriti poslovna politika hotelskoga poduzeća, su:** koje proizvode/usluge pružati i kojim turističkim tržištima, po kojim cijenama te kako ih najefikasnije promovirati?

**RAZVOJNA POLITIKA**, kao dio poslovne politike poduzeća, pod utjecajem je niz različitih faktora, vanjskih i unutarnjih. Ima svoje specifičnosti jer sva hotelska poduzeća teže razvoju a ono tko ne unosi nove spoznaje u svoje poslovanje, tko se ne razvija, zasigurno će svojom statičnošću doći u položaj nazadovanja. **Razvojna politika hotelskoga poduzeća ima faze:**

1. Definiše šanse u makrookruženju zavisno od preferencija turista, akcija konkurenata i tendencija na tržištu.
2. Odrediti ciljeve koji se žele ostvariti strategijom razvoja.
3. Anticipirati buduća događanja na tržištu kojima se treba prilagoditi strategija razvoja.
4. Razraditi alternativne strategije za ostvarenje ciljeva zavisno od aktivnosti na tržištu.
5. Usporediti i vrednovati alternative ovisno o mogućnostima koje pružaju i reperkusiju na strategiji razvoja.
6. Izabrati alternativu koja uz najmanji rizik u budućnosti pruža mogućnost ostvarenja ciljeva.
7. Formirati posebne poslovne politike i razvojne politike za svaku poslovnu funkciju poduzeća, odnosno za sinergijsku interakciju strateških poslovnih jedinica poduzeća.
8. Izraditi financijsku studiju inputa i outputa ostvarenih strategijom razvoja.

**Specifičnost razvojne politike hotelskoga poduzeća** u odnosu na poduzeća u drugim djelatnostima uvjetovane su specifičnosti hotelske djelatnosti, velikom kapitalnom vrijednošću (politička, gospodarska, znanstveno-tehnološka kretanja), velikim rizikom ulaganja s obzirom na tržišni karakter turističkog sektora koje pretežito ovisi o međunarodnom turističkom prometu, težim profitabilnim kapitalom nego u drugim privrednim djelatnostima. Turistička ponuda je homogena, statična i neelastična te se teško može u kratkom vremenu kvalitetno prilagoditi poticajima s turističkog tržišta. Suprotno, turistička potražnja je sve zahtjevnija, izbirljivija, selektivnija, sklona promjenama, te neravnomjerno prostorno i vremenski raspoređena i koncentrirana. Hotelsko poduzeće se mora pomoću razvojne strategije prilagoditi budućim turističkim trendovima. U budućnosti sve će biti prisutnija fragmentacija odmora, povećanje udjela kratkih odmora i diversifikacija destinacija. Manje će biti izražena sezonalnost turizma jer će turisti više puta na godinu ići na odmor. Pojavit će se nove tržišne grupe, diversificirati će se motivi

putovanja. Nužna je rekonstrukcija poslovanja svih nositelja turističke ponude u cilju prilagođavanja zahtjevima turista i ostvarenja primata na turističkom tržištu.

### 3.3.2.2. Strategije razvoja

**STRATEGIJA RAZVOJA** (engl. *development strategy*, njem. *Entwicklungsstrategie*) je poslovna strategija s aspekta upravljanja i vođenja. Prepoznaje različite razine menadžmenta u poduzeću. Tako poznajemo *opću (globalnu) strategiju na poduzetničkoj ili korporacijskoj razini* koju predstavlja najviše rukovodstvo i koja rezultira izabranim konceptom strateškoga razvoja, vizije poduzeća, koja obuhvaća globalne ciljeve, identificira strateška poslovna područja, sadrži globalnu financijsku projekciju razvoja i određuje ostale i neprofitne ciljeve. Na nižoj razini nalazimo *poslovne strategije što se odnose na sve tržišne segmente* koji donose profit, a nalaze se u okviru samostalnih organizacijskih jedinica. Te su strategije razrađene (konkretizirane) na podlozi globalne (opće) strategije. Zadatak je menadžmenta na ovoj razini da prenese koncepciju i zadatke globalne strategije na poslovnu razinu odgovarajuće organizacijske jedinice. Treća podjela razlikuje *funkcijske strategije koje služe za primjenu zadataka i ciljeva globalne i poslovne strategije unutar pojedinih funkcijskih područja*. Rukovodstva tih organizacijskih dijelova odgovorna su, u okviru godišnjih planova, za izvršenje strateških planova poduzeća. To su u biti operativne strategije. Taj put uobičajen je kao i podjela nadležnosti i odgovornosti u procesima što se odnose na tehničke inovacije (inovaciju proizvoda i inovaciju tehnoloških procesa). **Strategija razvoja mora odgovoriti na ključna pitanja o budućem poslovanju poduzeća:** Kako poduzeće može valorizirati promjene koje se očekuju u budućnosti?; Kako ako poduzeće može optimalizirati odnos s ciljnim potrošačima s ciljem poboljšavanja položaja poduzeća na tržištu?; Kako se može ostvariti partnerstvo s interesnim skupinama na tržištu?; Kako može poduzeće razviti na postojećoj resursnoj osnovi kapitalne konkurentske prednosti?; Kako može poduzeće nadvladati konkurente na tržištu? itd.

**Posebnosti strategija razvoja u hotelijerstvu i turizmu proizlaze iz specifičnosti uslužnog sektora te karakteristika turističke ponude i potražnje.** Konkurentska sposobnost hotelskoga poduzeća rezultat je izbora razvojne strategije koja kreira vrijednost. Kada hotelsko poduzeće primjenjuje strategiju koju postojeći i potencijalni konkurenti ne mogu uspješno imitirati, ono ostvaruje relativno trajnu ili održivu konkurentnu prednost u svom okruženju i poduzeće tada ostvaruje nadprosječnu dobit. Strategija hotelskoga poduzeća mora se zasnivati na uočavanju i vrednovanju kritičnih faktora poslovnoga uspjeha u grani svoje djelatnosti, a to je hotelijerstvo. Kritični faktori nisu jednostavni za identificiranje i objektivnu procjenu.

**Za ispravnu strategijsku orijentaciju, bitna su četiri bazična mjerila.** Fokus na goste što se mjeri novim uslugama na turističkom tržištu. *Interna perspektiva* koja se mjeri poboljšavanjem uslužnih procesa i snižavanjem troškova poslovanja. *Financijska perspektiva* koja se izražava preko tijeka gotovine, povećanja učešća na turističkom tržištu i prinosa na aktivu i *inovativnost*.

U budućem razvoju presudno je implementirati **odrednice nove razvojne strategije hotelskoga poduzeća**.<sup>324</sup>

- **stalno inoviranje ponude** – poduzeće mora biti korak ispred turista i konkurencije. Uspješno poduzeće mora predvidjeti buduće promjene, odnosno vlastitom ponudom definirati buduću potražnju. Temelj je kreiranje originalne, autohtone ponude kojom će se diferencirati od postojećih sadržaja i nuditi nešto novo, drugačije, jedinstveni doživljaj;
- **izgradnja prepoznatljivog proizvoda** – ponuda mora biti prepoznatljiva, diversificirana uz potenciranje kvalitetnog imidža i brenda poduzeća koji otkriva sve njezine prednosti. Nužno je sinergijski oplemenjivati sve elemente marketing mix-a, posebice proizvod i njegovu promociju;
- **implementacija nove poslovne kulture** – polazište procesa određenja kulture je u definiranju novih vrijednosti i uvjerenja među djelatnicima kao i sudionicima na tržištu;
- **umrežavanje** – ostvaruje se viša razina usluga, bolja kvaliteta, manji stupanj dugoročnog rizika, implementacija informacijske tehnologije itd.

U slučaju nemogućnosti prilagodbe poduzeća potrebama suvremene potražnje potrebno je izvesti reinženjering odnosno implementirati korjenite promjene pristupa poslovanju.

**U FOKUSU STRATEGIJE RAZVOJA HOTELSKOGA PODUZEĆA** je dakle **konkurentna prednost na turističkom tržištu, što znači da je temeljna preokupacija u strateškom promišljanju kako poboljšati stratešku poziciju hotelskoga poduzeća na turističkom tržištu koja se zasigurno temelji na novim uslugama tj. turističkom proizvodu.**

### 3.3.2.3. Specifičnosti strateškoga odlučivanja

Glavni zadatak najvišega posloводства u hotelskom poduzeću je učešće u strateškom menadžmentu koje se temelji na donošenju strateških odluka i njihovoj realizaciji u praksi. **Strateške odluke su osnova kvalitetnog strateškoga menadžmenta**, a u pravilu se odnose na **tri nivoa**: *na nivou hotelskoga poduzeća kao cjeline, na nivou relativno samostalnih organizacijskih jedinica koje mogu imati karakter centra dobiti i time biti strateška poslovna jedinica i na nivou pojedinih poslovnih funkcija*. Strateške odluke su veoma determinirane subjektivnim vrijednostima donosioca odluka.

**Svrha strateškoga odlučivanja je poboljšanje strateške pozicije hotelskoga poduzeća u skoroj budućnosti iniciranjem akcije sadašnjosti.** Osobe u najvišem poslovodu ih moraju donositi temeljem činjenica, znanja iz područja poslovanja koje je neophodno da bi se turistički proizvod definirao. Iskustvo ima značajnu ulogu jer u najvećem broju slučajeva ne postoji mogućnost za eksperimentiranjem poglavito na turističkom tržištu koje ima *sezonski karakter*. **Kratkoća turističke sezone** povećava tenzije između učesnika u procesu odlučivanja u hotelskom poduzeću što može dovesti do sužavanja broja alternativa koje se analiziraju, rigidnost u razmišljanju i odsutnost spremnosti za donošenje kvalitetne i prave odluke. Stoga

<sup>324</sup> Stipanović, C.: Značaj reinženjeringa u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća, Tourism and Hospitality Management, Vol.12., No.1., Opatija, 2006., str.149-156.

je prijeko potrebna osoba koja ima liderske sposobnosti kako bi se krizna situacija nadvladala. Potrebne su nove ideje u vidu novih usluga koje predstavljaju alternativu za prevladavanje krizne situacije. Promjene počinju kada se odluka donese i definiraju postupci i metode njena realiziranja.

Postoje mnoge „strateške zamke“ koje hotelski strateški menadžment treba izbjegavati u strateškom odlučivanju. Kod poduzeća koja se opredjeljuju između alternativnih opcija rasta često se misli de „*veće uvijek i bolje*“. Osnova za to vjerovanje je tvrdnja da *troškovi poslovanja opadaju u najvećem broju slučajeva s povećanjem obujma poslovanja*. Postoje situacije kada sve osnovne kategorije troškova nisu osjetljive na obim aktivnosti i učešća na turističkom tržištu. „*Širiti se suviše tanko*“ je strategija kada se *u namjeri da se zadovolje sve kategorije gostiju ne uspijeva da se zadovolji nitko pojedinačno*. „*Zatečen u sredini*“ je situacija kada hotelsko poduzeće želi *simultano realizirati kako strategiju vodstva u troškovima tako i diferenciranje*. Pretpostavka da se strategija realizira je raspoloživa kritična masa faktora turističkog proizvoda ili usluga na odabranom pravcu razvoja i zanemarivanje zahtjeva gostiju. I podcjenjivanje konkurencije i preokupiranost samo novim turističkim proizvodom ili uslugama mogu biti opasne strateške zamke.

**U uvjetima diskontinuiteta najviše posloводство u hotelskom poduzeću mora imati ne samo fleksibilnost da brzo reagira u što kraćem vremenskom razdoblju, već i fokus na nove i kvalitetne usluge koje će donijeti pozitivne rezultate u dužem razdoblju.**<sup>325</sup>

### 3.3.3. Strateški trendovi hotelskih poduzeća

Svako hotelsko poduzeće koje teži valoriziranju atraktivnosti prirodne resursne osnove i kreiranju društvene atrakcijske osnove te profiliranog turističkog proizvoda u cilju stvaranja jedinstvenog doživljaja za turiste, mora se prilagođavati strateškim trendovima u uvjetima turbulentnog tržišta s posebnim naglaskom na inoviranje i optimaliziranje poslovanja uz implementaciju poduzetničkih strategija, sustava kvalitete, novih znanja, dostignuća, tehnologije i informatizacije.

**Strateški trendovi hotelskih poduzeća** mogu se podijeliti na sljedeće:

1. poduzetnički menadžment
2. intelektualni kapital i upravljanje znanjem kao nova menadžerska paradigma
3. implementacija suvremenih informacijskih tehnologija
4. potpuno upravljanje kvalitetom (eng. Total Quality Management - TQM)
5. benchmarking
6. poslovna inteligencija (eng. Business Intelligence)
7. upravljanje odnosima s klijentima (eng. Customer Relationship Management – CRM).
8. učeća organizacija (eng. Learning Organization).

**PODUZETNIČKI MENADŽMENT.**<sup>326</sup> U današnje doba sve se više isprepliću elementi poduzetništva i neki drugi elementi koji se pripisuju pojmu menadžmentu. Sinergija

---

<sup>325</sup> Diskontinuitet predstavlja nedostatak kontinuiteta u vremenu i prostoru kada nastaju prekidi i pauze u odvijanju događaja u hotelskoj industriji. Pri tome se ne radi samo o uobičajenim sezonskim i konjunktornim ciklusima, već dolazi do „lomljenja“ trendova i prestanka validnosti uobičajenih načina poslovnog razmišljanja, odlučivanja i akcije.

poduzetništva i menadžmenta, očigledno je, ogleda se prvenstveno u malim poduzećima, gdje je poduzetnik ujedno i vlasnik poduzeća, no ipak, nužno je istaknuti: sinergija vlasništva, poduzetništva i menadžmenta isto tako može se desiti i u velikim poslovnim sustavima. Poduzetničko poduzeće je okrenuto razvoju i proaktivno je. Reaktivna sredina velikih poduzeća koja nastoji preživjeti poštujući pravila i procedure razlikuje se od poduzetničke koja je spremna na promjenu pravila kako bi ostvarila što bolje rezultate. Poduzetničkom kulturom sastavljenom od skupa zajedničkih vrijednosti i stavova uspješno se suprotstavlja promjenama u okruženju. U teoriji i praksi tako se generira jedan potpuno novi i kompleksniji pojmoma „**poduzetnički menadžer**“. Naime, neki autori smatraju da je vlasništvo bitno za poduzetništvo i da ga je nemoguće ostvariti bez privatnog vlasništva dok drugi smatraju kako privatno vlasništvo nije nužna pretpostavka poduzetničkog ponašanja. Poduzetnički menadžer je osoba koja raspolaže potrebnim sredstvima za ostvarenje svog poduzetničkog pothvata. Ta osoba je samostalna u donošenju poslovnih odluka, a raspoloživim materijalnim i ljudskim resursima upravlja, organizirajući i koordinirajući rad i poslovanje svoje djelatnosti. On je u malom i srednjem poduzeću vlasnik i sam upravlja poslovanjem, dok u nekom velikom poslovnom sustavu, primjerice u dioničkom društvu, glavni dioničar pa i zbog tog svog dominantnog utjecaja također može voditi poduzeće. **Obilježja poduzetničkoga menadžera** su sljedeća: orijentiran je na korištenje mogućnosti, stvara nove vizije, kombinira i mijenja resurse, intenzivno upotrebljava eksterne resurse, koristi intuiciju, orijentiran je na budućnost i dugoročnu perspektivu, nositelj je promjena, usmjeren je na inovacije i njihovu komercijalizaciju, orijentiran je ciljevima i akciji, ima globalnu sliku i perspektivu, anticipira buduće događaje, strateški razmišlja, dinamičan je, preuzima i tolerira rizik, bira stručne i talentirane suradnike, motivira i nagrađuje suradnike, potiče različita mišljenja, orijentiran je na uspjeh itd.

Upravo **Peter Drucker** jedan je od prvih autora koji poistovjećuje poduzetništvo s konceptom i procesom menadžmenta koji osnovu svih promjena sažetih pojmom „poduzetničke ekonomije“ vidi u socijalnoj tehnologiji zvanoj menadžment.<sup>327</sup> Poduzetništvo definirano kao „maksimalizacija mogućnosti“ postalo je po njemu standardni posao menadžmenta čiji je osnovni zadatak „da okreće normalni tok stvari i usmjeri poslovanje prema novim mogućnostima i dalje od problema, da obnovi liderstvo, spriječi trend ka osrednjosti, onemogućiti inerciju i njen zamah novom energijom i novim usmjerenjem“.<sup>328</sup> U ovim tvrdnjama pronalazimo korijen nastajanja tog novog i sveprisutnijeg pojma u ekonomskoj teoriji, pojma „**poduzetnički menadžment**“. Prema Poslovnom rječniku RH, „Poduzetnički menadžment“ je *usmjeren na stalni razvoj i promjene, stvaranje i korištenje prilika za nove poslovne pothvate, prihvaćanje rizika u inoviranju poslovanja i poboljšanju poslovne uspješnosti, te nalaženju novih poslovnih potencijala i mogućnosti*“.<sup>329</sup> Poduzetnički menadžment razvija i primjenjuje strategiju kontinuiranih promjena i inovacija čija je zadaća postignuti uspješnost postojećeg poslovanja, nalaženje novih mogućih potencijala i osiguravanje budućnosti poduzeća. Ravnoteža menadžerskog i poduzetničkog angažmana danas se smatra najpoželjnijom i najuspješnijom kombinacijom funkcija u cilju uspješnog poslovanja te jednako tako uspješnog suočavanja s globalnim promjenama čiji se izazovi i mogućnosti iskorištavaju osiguravajući na taj način određenu tržišnu poziciju. **U velikim**

---

<sup>326</sup> O tome detaljnije cf.: Ivaniš, M.: Poduzetnički menadžment u malim turističkim i ugostiteljskim poduzećima, Magistarski znanstveni rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija, 2010., poglavlje 1.

<sup>327</sup> Drucker, P. F.: Innovation and Entrepreneurship, harper Business, 1986., hrvatsko izdanje: Inovacije i poduzetništvo: praksa i načela, Globus, Zagreb, 1992., str.15.

<sup>328</sup> Drucker, P. F.: Managing for results, Harper & Row, New York, 1986., str. 7-8.

<sup>329</sup> Škrtić, M.: Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 82.



**hotelskim poduzećima poduzetnici su** zaposlenici i djeluju unutar formalno određenih mehanizama postojećeg sustava poduzeća, za provođenja ideja i zamisli traže dopuštenje nadređenih jer poduzetnički pothvati moraju biti u skladu s misijom i vizijom poduzeća, skloniji su većim rizicima jer manje od malih poduzetnika snose odgovornost i sankcije za eventualne poslovne neuspjehe s obzirom da ne raspolažu vlastitim financijskim i materijalnim sredstvima znajući da ih plaća čeka, biraju se po hijerarhiji i na temelju standarda, imaju minimalnu potporu nadređenih; u velikim hotelskim poduzećima postoji izgrađena organizacijska struktura u vidu podrške ljudi, logistike i svih materijalnih i nematerijalnih resursa kojom se olakšava realizacija pothvata no otežana je komunikacija zbog hijerarhijskih razina, interne konkurencije i skrivanja ideja.

**Poduzetnički menadžment izrazito je karakterističan za turističke i ugostiteljske djelatnosti zbog interpersonalnoga odnosa s gostom/turistom osjetljivom na promjene.** Maksimalnom poduzetnošću imaju i veće šanse da ih isti prihvate i da budu zadovoljni pruženom uslugom. Poduzetnički menadžeri se stoga ne oslanjaju samo na stečeno formalno obrazovanje i stručna menadžerska znanja te vještine. Poduzetnički menadžeri prema korisnicima njihovih usluga moraju biti sposobni razviti „empatijski odnos“ odnosno staviti se u njegovu „kožu“ kako bi mogli razumjeti njegove potrebe, zahtjeve i očekivanja i u tom smislu kako bi ih mogao zadovoljiti na način da mu pruži pozitivno iskustvo i stvarni doživljaj (kvalitetu, iskustvo, emocije). Zbog svakodnevnog i bliskog kontakta s gostima, poduzetnički menadžer mora imati visok stupanj emocionalne inteligencije. Upravo iz tih razloga izložen je većim naporima i pritiscima, no spoznajem o vlastitom interesu motiviran je uspješnijim obavljanjem poduzetničkih funkcija.

Prema autorima **Deželjinu i Vujiću**, *temeljne funkcije poduzetništva* u gospodarstvu su *upravljanje, vođenje, rukovođenje i izvršenje*.<sup>330</sup> Prema **Radišiću** *poduzetničke funkcije* su sljedeće: upravljačka, poslovodna, inovativna i operativna.<sup>331</sup> *Upravljačka funkcija* unaprjeđuje organizaciju rada i cjelokupno poslovanje poduzeća. Njome poduzetnik-vlasnik donosi vitalne odluke kojom utvrđuje ciljeve, strategiju i taktike te predviđa i osigurava sredstva za ljude i njihova ostvarenja. *Poslovodna funkcija* je funkcija menadžera na različitim razinama organizacijske strukture (šef recepcije, šef kuhinje i slično). Oni utvrđuju zadatke i obavljaju raspored djelatnika i rada u skladu s postavljenom strategijom, o čemu izvještavaju poduzetnika. Kreativni stručnjaci provode *inovativnu funkciju*, a svoje inovacije prezentiraju nadređenom da bi se postigli najviši financijski učinci. Naposljetku, *operativna funkcija* podrazumijeva ostvarenje konkretnih aktivnosti, a odnosi se na izvršioce koji na svojim radnim mjestima obavljaju za njih točno utvrđen zadatak. Navedene funkcije poduzetništva nužno je razvijati u svim poduzećima bez obzira na vrstu organizacijske strukture i broj zaposlenih, pa tako i malim, no u njima one su objedinjene, posebice u obiteljskim poduzećima.

**INTELEKTUALNI KAPITAL I UPRAVLJANJE ZNANJEM KAO NOVA MENADŽERSKA PARADIGMA.** *Intelektualni ili humani kapital je proizvod sustavnog učenja, koji obuhvaća sposobnosti, vještine, iskustvo, kreativnost, inovativnost, kulturu i motivaciju zaposlenika.* On je pokretačka snaga i generator ljudskog kapitala i drugih vrijednosti u poslovnom sustavu. Intelektualni kapital je inteligentna „tvornica“ koja proizvodi ideje, inovacije, programe, projekte, informacije, pothvate, strategije, znanje,

---

<sup>330</sup> Deželjin, J., Vujić, V.: Vlasništvo, poduzetništvo i menadžment; Sveučilište u Rijeci i Alinea Zagreb, 1992., str. 85-90.

<sup>331</sup> Radišić, F.: Poduzetnički menadžment u turizmu, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997. str. 79.

spoznaje, teorije, razne zakone i zakonitosti. **Upravljanje znanjem** je opći pojam koji se odnosi na ljudske potencijale. Upravljanje znanjem o upravljanju u hotelskim poduzećima obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem a koje se odnosi na planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje hotelskoga proizvoda. Označuje sve aspekte menadžmenta koji se odnose na rad, zapošljavanje, ljudske odnose i ponašanja ljudi u njihovoj radnoj i stvaralačkoj aktivnosti. Upravljanje znanjem je *racionalni proces uz pomoć kojeg se znanje, kao oblik kapitala, prikuplja, kreira i distribucijom primjenjuje u stvaralačkoj praksi te štiti od pristupa konkurencije*.<sup>332</sup> Intelektualni kapital i implementacija novih razina znanja predstavlja prevagu razvoja i efikasnosti najvišega posloводства u hotelijerstvu i turizmu.

## **IMPLEMENTACIJA SUVREMENIH INFORMACIJSKIH TEHNOLOGIJA.**

Implementacija suvremenih informacijskih tehnologija (IT) i ulaganje u informacijsku tehnologiju predstavlja sve veći dio investicija poduzeća. Planiranje informacijskih sustava poduzeća svakako bi moralo biti sastavnim dijelom poslovnoga plana tvrtke. Strateško promišljanje orijentirano na poslovne potrebe mora karakterizirati sve važnije odluke o ulaganju i upravljanju informacijskom tehnologijom u suvremenim poduzećima.

Informacijski sustavi brinu se o prikupljanju, obradi i distribuciji informacija. Informacija se sastoji od elemenata, koji se nazivaju podaci, odnosno obradom podataka dolazi se do željene informacije.<sup>333</sup> Cilj je informacijskog sustava dostaviti pravu informaciju na pravo mjesto, u pravo vrijeme i uz minimalne troškove.<sup>334</sup> Svrha je informacijskog sustava menadžmentu osigurati točne i ažurne informacije u trenutku potrebnom za donošenje odluka. S upravljačkog stajališta razlikuju se **sljedeće vrste informacijskih sustava**:

- 1) *Upravljeni* – ulazne informacijske veze sustava s okolinom su kvantitativno i/ili kvalitativno dominantne nad izlaznim informacijskim vezama, što znači da je u upravljačkom smislu sustav podređen okolini. Oznaka za ovu vrstu informacijskog sustava je  $U > I$ .
- 2) *Neutralni* – ulazne i izlazne informacijske veze sustava s okolinom su u kvantitativnom i kvalitativnom smislu potpuno jednake. Oznaka ove vrste informacijskog sustava je  $U = I$ .
- 3) *Upravljački* – izlazne informacije količinom i vrsnoćom nadmašuju ulazne, što znači da se procesom transformacije unutar takvog sustava ostvaruje svojevrsan informacijski sinergični efekt. Budući da takav sustav s pomoću informacija koje stvara ovladava većim i manjim dijelom svoje okoline, naziva se upravljački informacijski sustav. Oznaka ove vrste informacijskog sustava je  $U < I$ .

**Suvremenim se informacijskim sustavom naziva onaj sustav čiju strukturu sačinjavaju:**<sup>335</sup>

- 1) *Materijalno – tehnička komponenta* (eng. *hardware*) koju čine svi strojevi, uređaji i sredstva namijenjeni isključivo ili pretežno obradi podataka odnosno informacija.

---

<sup>332</sup> Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2010., str. 181.

<sup>333</sup> Galičić, V.; Šimunić, M. Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu, Sveučilište u Rijeci, 2006., str. 36

<sup>334</sup> Ibidem, str. 41.

<sup>335</sup> Ibidem, str. 43.

- 2) *Nematerijalna komponenta* (eng. *software*) je ukupnost ljudskog znanja ugrađeno u strojeve, opreme i uređaje, koje predstavlja predmet obrade ili diktira način obrade u sustavu.
- 3) *Ljudska komponenta* (eng. *lifeware*) koju čine svi ljudi koji u bilo kojoj funkciji i s bilo kakvom namjerom sudjeluju u radu sustava i koriste rezultate obrade podataka. Lifeware je oznaka za ljudski faktor u sustavu, koji predstavlja stalan problem jer odlaskom uhodanog osoblja i dolaskom novog osoblja nastaju poteškoće u organizaciji, komunikaciji i korištenju sustava.
- 4) *Prijenosna komponenta* (eng. *netware*) koju tvore sredstva i veze za prijenos podataka na daljinu, odnosno telekomunikacijska sredstva i veze u sustavu. Netware nije obvezni dio sustava.
- 5) *Organizacijska komponenta* (eng. *orgware*) koju predstavljaju sve mjere, metode i propisi kojima se usklađuje rad prethodnih komponenti, kako bi one tvorile skladnu cjelinu.
- 6) *Podatkovna komponenta* (eng. *dataware*) je vezana za organizaciju baze podataka i informacijskih resursa. Koristi se više kod velikih sustava gdje je potrebno izvršiti projektiranje baza podataka tako da ih mogu koristiti razni korisnici.

Poticaj za primjenu informacijske tehnologije u promjeni organizacijske kulture hotelskih poduzeća pruža povećana mogućnost pravilnog reagiranja na mnogo veći broj različitih ulaznih podataka, pa je za uspješno djelovanje komunikacija unutar jednog poduzeća i između poduzeća i njegovih korisnika presudna.

**POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM** (eng. **Total Quality Management – TQM**).<sup>336</sup> Tko želi opstati na tržištu, mora biti kvalitetan. Riječ „kvaliteta“ je latinskog porijekla (*qualitas*) i znači: *kakvoća, svojstvo, vrsnoća neke stvari, vrednota, odlika, značajka, sposobnost*.<sup>337</sup> Kvaliteta predstavlja *razinu zadovoljenja potreba i zahtjeva potrošača, odnosno usklađenost s njihovim sve većim zahtjevima i očekivanjima*.<sup>338</sup> **Kupci plaćaju samo ono što im koristi i što im znači vrijednost i ništa drugo ne predstavlja kvalitetu**.<sup>339</sup> **„Kvaliteta je besplatna“ – ona nije poklon, ali je besplatna – novca stoje nekvalitetne stvari tj. svi oni postupci zbog kojih se posao ne obavi dobro prvi put**.<sup>340</sup> Općenito, kvaliteta se definira kao mjera ili pokazatelj koji pokazuje obujam, odnosno iznos uporabne vrijednosti nekog proizvoda ili usluge za zadovoljenje točno određene potrebe na određenom mjestu i u određenom trenutku – onda kad se taj proizvod i usluga kroz društveni proces razmjene potvrđuju kao roba.<sup>341</sup> Kvaliteta se definira kao „zadovoljstvo kupaca“ ili „prikladnost za upotrebu”.<sup>342</sup> Kvaliteta u turističkom i ugostiteljskom objektu je rezultat percepcije potrošača i njome se mjeri kupčevo zadovoljstvo, njegovo ukupno iskustvo s obzirom na očekivanja pa stoga ona uzima u obzir ne samo tehničke odnosno racionalne već i funkcionalne odnosno

<sup>336</sup> O tome detaljnije cf.: Ivaniš, M.: Poduzetnički menadžment u malim turističkim i ugostiteljskim poduzećima, Magistarski znanstveni rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija, 2010., poglavlje 4.

<sup>337</sup> Holjevac, I. A.: Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu, Hotelska kuća 96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996., str.5.

<sup>338</sup> Holjevac, I. A.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Op.cit., str. 41.

<sup>339</sup> Drucker, P. F.: Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela, Op.cit., str. 211.

<sup>340</sup> Crosby, B.P.: Kvaliteta je besplatna: u mijeće osiguravanja kvalitete, privredni Vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996., str.9

<sup>341</sup> Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete-upoznajmo normu ISO 9000, I dio, Oskar Zagreb, Zagreb, 1998., str.64.

<sup>342</sup> Juran, J. M.: Planiranje i analiza kvalitete: Od razvoja proizvoda do upotrebe, Treće izdanje, Mate Zagreb, Zagreb, 1993., str.3.

emocionalne elemente. **John Stewart** kaže: *Ne postoji jasna definicija kvalitete; ona je osjećaj da je nešto bolje od nečeg drugog i taj se osjećaj mijenja tijekom ljudskog života, mijenja se od jedne generacije do druge i uvelike zavisi od mnogobrojnih aspekata ljudske aktivnosti.*<sup>343</sup> **Kvaliteta** je nesumnjivo kamen koji **potiče konkurentnost i ona je prioritet-„strateški cilj“ u poslovanju.** Jamstvo je uspješnog poslovanja jer bitno utječe na smanjenje troškova i nju je potrebno planirati, organizirati, njome upravljati te ju permanentno kontrolirati. Postiže se stalnim unaprjeđivanjem svih radnih i poslovnih procesa i unaprjeđivanjem cjelokupne poslovne kulture u čijem je središtu kupac, a u turizmu i ugostiteljstvu to je „gost kralj“ čije zahtjeve treba ispuniti. Pružanje usluga i proizvoda mora biti vođeno zahtjevima kupca (eng. *customer driven*). Susrećući se sa izazovima, kvaliteta usluga i proizvoda postaje strateški cilj i presudan tržišni faktor koji će izdvojiti određeno poduzeće od drugog te stoga njegovi vlasnici odnosno strateški menadžeri moraju odgovoriti na razna pitanja poput sljedećih: zašto je određeni kupac spreman platiti određene usluge i proizvode više nego neke druge, što je to zbog čega ih kupac plaća, koje su vrijednosne komponente nekog proizvoda ili usluge, što je to što je za kupca najvažnije pri kupovini određenog proizvoda ili usluge itd. **Kvalitetu treba promatrati s više aspekata:**<sup>344</sup>

1. potrošača (kupca – korisnika – turista)
2. proizvođača (hotela, ugostitelja, hotelijera)
3. tržišta (turističkog i ugostiteljskog)
4. društva (države, regije – turističke destinacije).

*S aspekta potrošača*, kvaliteta predstavlja stupanj ugrađene uporabne vrijednosti proizvoda ili usluge do kojeg isti zadovoljavaju točno određenu potrebu.

*Sa stajališta proizvođača*, ona predstavlja mjeru kojom se iskazuje koliko je određeni vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspješan u koncepcijskom, konstrukcijskom i izvedbenom smislu, pri čemu kvaliteta koncepcije predstavlja parametar koji pokazuje koliko je idejni projekt pogodno želje i zahtjeve kupaca u odnosu na iste proizvode konkurencije; kvaliteta konstrukcije predstavlja odnos uporabnih vrijednosti dvaju koncepcijski jednako kvalitetnih proizvoda ili usluga, a kvaliteta izvedbe predstavlja razinu do koje je proizvođač kadar realizirati kvalitete konstrukcije i koncepcije u redovnoj proizvodnji na svakom pojedinačnom dobivenom proizvodu. *S gledišta tržišta*, kvaliteta podrazumijeva stupanj do kojeg određeni proizvod ili usluga više (ne) zadovoljava određenog kupca u odnosu na isti proizvod konkurencije. *Sa stajališta društva*, kvaliteta podrazumijeva stupanj do kojeg su određeni proizvodi i usluge prošli akt kupoprodaje i potvrdili se kao roba ostvarivši pri tome višak vrijednosti.

**U turizmu i ugostiteljskim djelatnostima, kvaliteta se može definirati kao pokazatelj postignute razine uporabne vrijednosti turističkog proizvoda ili usluge, kreiranog za zadovoljavanje točno određene potrebe turista u turističkoj destinaciji u određenom vremenskom razdoblju.** Koncept kvalitete usluga u turističkim i ugostiteljskim djelatnostima zasniva se na svrsi, baš kao i kvaliteta proizvoda. Naime, odnos između onog koji pruža uslugu i kupca – turista, odnosno onoga koji koristi uslugu, konstruktivan je jedino ukoliko usluga cjenovno, trajanjem i pogodnošću predstavlja odgovor na njegove potrebe, zahtjeve i očekivanje. Kvaliteta usluge obuhvaća osnovne i prateće usluge, primjerice: jedan restoran nudi osnovnu uslugu – uslužuje hranu, no njegova specifičnost se ogleda i u specifičnim uslugama – načinu pripremanja hrane, ljubaznosti osoblja itd.

<sup>343</sup> O tome detaljnije cf.: Stoner, J. A. F. and others: Management, Prentice Hall, Inc., 1995.

<sup>344</sup> Injac, N.: Op.cit., str. 68.

**TQM** predstavlja *sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja koji osigurava i stvara uvjete da svi zaposlenici zajedničkim snagama ostvare maksimalno, efikasno i efektivno jedan cilj: proizvesti proizvod i pružiti usluge onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju i to prvi i svaki sljedeći put*, a prednosti uvođenja sustava u poduzeću su potvrđene u praksi i one su mnogobrojne jer se njome povećava kvaliteta proizvoda i usluga, povećava zadovoljstvo kupca i zadržava njegova vjernost, jača konkurentna sposobnost i tržišna snaga poduzeća, smanjuju troškovi poslovanja, povećava produktivnost i profitabilnost poslovanja, povećava zadovoljstvo svih zaposlenih, povećava kvaliteta upravljanja te povećava ugled i vrijednost poduzeća.<sup>345</sup> TQM pristup je koncept koji se zalaže za „**pobjedničko ponašanje**“ (eng. *Win-win attitude*) osiguravajući dodatnu vrijednost proizvodima i uslugama. Pokriva sve funkcije u organizaciji počevši od marketinga i prodaje, kroz dizajn, proizvodnju i usluge, a za uspjeh TQM-a neophodni su efektivan trening, efektivna implementacija i potpuna posvećenost menadžmenta. Ciljevi TQM-a su sljedeći:<sup>346</sup> niži troškovi, veći prihodi, zadovoljni zaposleni i “prezadovoljni” korisnici. U periodu od drugog svjetskog rata do danas, mogu se uočiti **tri grupe „guru kvalitete“**:<sup>347</sup>

1. Američki autori koji su svojim radom utjecali na razvoj misli kvalitete u Japanu (*Joseph M. Juran, Edwards Deming i Armand Feigenbaum*).
2. Japanci koji su razvili novi koncept kvalitete na učenjima „ranih“ Amerikanaca (*Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi i Shingeo Shingo*).
3. „Novi zapadni val“, koji je podignuo nivo svijesti o kvaliteti na zapadu (*Philip Crosby, Tom Peters i Clauss Moller*).

Kvaliteta je standard jer definira (propisuje) kvalitetu te istovremeno predstavlja mjerilo postizanja propisane kvalitete. TQM, u hotelskom poduzeću, obuhvaća sva područja poslovanja, a ilustrira ga popis sljedećih vrsta hotelskih standarda:<sup>348</sup>

- ✓ standardi u izgradnji hotelskih objekata
- ✓ standardi opreme i uređenja prostorija u hotelima
- ✓ standardi procesa rada u hotelu
- ✓ standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga
- ✓ standardi komuniciranja i poslovne etike
- ✓ standardi hotelskoga informacijskog sustava
- ✓ kadrovski standardi (standardi rada)
- ✓ standardi hotelske terminologije i simbola
- ✓ standardi upravljanja hotelom
- ✓ ekološki standardi
- ✓ standardi sigurnosti i zdravlja
- ✓ ostali standardi.

Uloga kvalitete kao jednog od osnovnih čimbenika konkurentnosti na svjetskom tržištu naglašava se sustavima kvalitete koji su determinirani nizom normi odnosno standard. Za izradu standarda kvalitete, odgovornost je preuzeo **ISO** (eng. *International Organization for Standardization*). Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) svjetsko je udruženje nacionalnih tijela za normizaciju, koje čini po jedno tijelo iz približno 130 država.<sup>349</sup> ISO je nevladina organizacija koja vidi svoju misiju u promociji razvitka normizacije i ostalih aktivnosti koje su u vezi s normizacijom. Organizacija djeluje na svjetskoj razini, a svrha joj je olakšati međunarodnu razmjenu roba i usluga i razvijati suradnju u intelektualnom,

<sup>345</sup> Holjevac, I. A: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Op.cit., str. 38 i 47.

<sup>346</sup> Dostupno sa: [www.tqm.com](http://www.tqm.com), (02.10.2013.)

<sup>347</sup> Dostupno sa: [www.skymark.com](http://www.skymark.com) (02.10. 2013.)

<sup>348</sup> Holjevac, I. A: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Op.cit., str. 183.

<sup>349</sup> Dostupno sa: [www.iso.org](http://www.iso.org), (02.10. 2013.)

znanstvenom, tehnološkom i ekonomskom području. Njezin rad rezultira međunarodnim dogovorom koji se izdaje kao međunarodna norma. ISO je 1987. godine objavio seriju standarda pod nazivom „ISO 9000“, koje je Europska organizacija za standardizaciju (CEN) iste godine i prihvatila kao europske norme sustava kvalitete. Standard ISO 9000 bio je prva uputa za izbor i primjenu upravljanja kvalitetom i izgradnju sustava za osiguranje kvalitete (eng. *Quality management and quality assurance standards: guidelines for selection and use*). Pod sustavom kvalitete (eng. *Quality Sistem*) podrazumijeva se ukupnost organizacijske strukture, odgovornosti, postupaka i resursa za uvođenje upravljanja kvalitetom u organizaciji.<sup>350</sup>

*Najvažnije norme i nizovi normi za sustave upravljanja kvalitetom su:*<sup>351</sup>

- **ISO 9000:2008**

Sustavi upravljanja kvalitetom – Temeljna načela i terminološki rječnik (ISO 9000:2005; EN ISO 9000:2005)

- **ISO 9001:2009**

Sustavi upravljanja kvalitetom – Zahtjevi (ISO 9001:2008; EN ISO 9001:2008)

- **ISO 9004:2003**

Sustavi upravljanja kvalitetom – Upute za poboljšavanje sposobnosti (ISO 9004:2000; EN ISO 9004:2000)

Pored standarda ISO 9000:2008, ISO 9001:2009, ISO 9004:2003, za turizam i ugostiteljstvo posebno su značajni, na međunarodnoj razini i sljedeći standardi:

1. **Sustavi upravljanja okolišem (ISO 14001:2009)**
2. **Sustavi upravljanja sigurnošću hrane (ISO 22000:2006).**

*ISO 9001 je najraširenija međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, a primjenjiva je na organizacije svih vrsta.* Obuhvaća osnovne procese unutar organizacije (prodaja, razvoj, nabava, proizvodnja, pružanje usluga, poboljšavanje...), osiguravajući kroz sljedeće radnje da su ovi procesi vođeni u nadziranim uvjetima:

- ✓ opisivanje procesa (ulazne i izlazne vrijednosti, vlasnik procesa, tijek procesa, odgovornosti, zahtjevi za proces),
- ✓ postavljanje mjerljivih ciljeva procesa na temelju usporedivih podataka i informacija,
- ✓ mjerenje i nadzor procesa preko ključnih pokazatelja izvedbe (KPI) procesa,
- ✓ analiziranje podataka i izvještavanje o uspješnosti procesa,
- ✓ poboljšavanje procesa.

Sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 danas se koristi u cijelom svijetu, a certifikacija tog sustava općeprihvaćen je način dokazivanja sadašnjem i potencijalnom partneru da će proizvod ili usluga zadovoljiti njegove zahtjeve prema kvaliteti. Dobro razvijen i održavan sustav upravljanja kvalitetom ima pozitivan doprinos na ostvarenje ciljeva poslovanja, poboljšavajući: zadovoljstvo i povjerenje kupaca – vjernost kupaca, ponavljanje i učvršćivanje posla, brzi odgovori na tržišne mogućnosti te sveukupne rezultate i sposobnosti – bolja kvaliteta proizvoda/usluge, bolja radna učinkovitost, manji broj grešaka, manji troškovi, preciznije isporuke i sl.

---

<sup>350</sup> Prohić, M.: Uvođenje međunarodnih standarda u upravljanju kvalitetom u hotelskom poslovanju, Tourism and Hospitality management, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija/WIFI Osterreich, 1 godina, broj 1, Opatija, 1995., str.180.

<sup>351</sup> Dostupno sa: [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr) (02.10.2013.)

**Međunarodna norma ISO 14001 postavlja zahtjeve za planiranje, uspostavu, primjenu i nadzor sustava upravljanja okolišem.** Upravljanje okolišem prema zahtjevima norme osigurava:<sup>352</sup>

- ✓ smanjenje nepovoljnih utjecaja na okoliš
- ✓ brzi odziv u slučaju nezgoda ili izvanrednih situacija
- ✓ smanjenje troškova (energije, materijala...)
- ✓ usklađivanje poslovanja sa zakonskim zahtjevima
- ✓ pozitivnu predodžbu tvrtke u javnosti
- ✓ motiviranost zaposlenika.

Osnovni zahtjevi norme ISO 14001 su:<sup>353</sup>

- ✓ definirati politiku i ciljeve okoliša
- ✓ prepoznati sve aspekte i utjecaje na okoliš organizacije
- ✓ prepoznati sve zakonske i druge zahtjeve vezane za okoliš koje se odnose na organizaciju
- ✓ definirati obveze i odgovornosti zaposlenika
- ✓ definirati način komunikacije o značajnim aspektima okoliša
- ✓ osigurati resurse
- ✓ definirati mjere za smanjenje i/ili eliminaciju negativnih utjecaja na okoliš
- ✓ pratiti ostvarene rezultate
- ✓ poduzimati radnje za kontinuirano poboljšanje sustava upravljanja okolišem.

**ISO 22000/ Analiza opasnosti i kritične kontrolne točke (eng. Hazard Analysis and Critical Control Points –HACCP) je međunarodna norma koja postavlja zahtjeve za uspostavu i održavanje cjelovitog i učinkovitog sustava upravljanja sigurnošću hrane.** Njeni ključni elementi su preduvjetni programi, HACCP načela, komunikacija (unutrašnja i vanjska) te opći elementi upravljanja sustavom. Predstavlja stručan, racionalan i sustavan pristup za analizu i upravljanje biološkim, kemijskim i fizičkim opasnostima u cijelom prehrambenom lancu – od polja i farme do stola. Koristi od sustava upravljanja sigurnošću hrane, planiranja sigurnosti hrane prema ISO 22000:<sup>354</sup>

- ✓ Smanjenje rizika isporuke zdravstveno neispravnog proizvoda.
- ✓ Troškovno najdjelotvornije upravljanje sigurnošću hrane.
- ✓ Osiguranje sukladnosti sa zakonskim propisima i dokaza o primjeni tih propisa.
- ✓ Osiguranje sukladnosti sa specifikacijama proizvoda.
- ✓ Pomoć pri osiguranju dosljednosti u kvaliteti proizvoda.
- ✓ Pomoć pri identificiranju procesnih poboljšanja.
- ✓ Bolje razumijevanje problema sigurnosti hrane unutar tvrtke.
- ✓ Izbjegavanje opoziva proizvoda i negativnog publiciteta.
- ✓ Povećanje povjerenja i zadovoljstva kupaca.
- ✓ Mogućnost certificiranja sustava upravljanja sigurnošću hrane.
- ✓ Komplementarnost sa sustavima upravljanja kvalitetom (ISO 9001, ISO 14001...).

Nova paradigma upravljanja organizacijom holističkim pristupom menadžmentu se zasniva na principima Upravljanja potpunom kvalitetom (TQM) i mjerenja i poboljšavanja raznih aspekata organizacije da bi se zadovoljili svi polagatelji prava: vlasnici, kupci, dobavljači,

<sup>352</sup> Dostupno sa: [www.iso.org](http://www.iso.org), (02.10.2013.)

<sup>353</sup> Dostupno sa: [www.iso.org](http://www.iso.org), (02.10.2013.)

<sup>354</sup> Ibidem

partneri, zaposlenici, lokalna i šira zajednica i dr. Postizanjem poslovne izvrsnosti u svakom segmentu poduzeća povećava se ukupna poslovna izvrsnost kompanije. Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (eng. *European Foundation for Quality Management*) i Europska organizacija za kvalitetu (eng. *European Quality Organisation-EOQ*) dali su definiciju Organizacijske izvrsnosti na ovaj način: **Poslovna je izvrsnost** (eng. *Business Excellence-BE*) **način poslovanja koji omogućuje organizacijama da postignu balansirano zadovoljstvo zainteresiranih strana (npr. kupci, zaposlenici, društvo i dioničari), uvećavajući na taj način vjerojatnost dugoročnog uspjeha.**<sup>355</sup> Normom ISO 8000 – Social Accountability (CEPAA SA 8000:1997) definirani su svi međunarodni propisi koji se odnose na poslovnu izvrsnost.<sup>356</sup> Poslovni subjekti koji implementiraju ovu normu dobivaju certifikat koji jamči pouzdanost u poslovnim odnosima jer se njim dokazuje da štiti svoje djelatnike i interese sudionika te pridonosi međunarodnom ugledu i etičkom poslovanju.<sup>357</sup>

Najpoznatiji modeli poslovne izvrsnosti proizlaze iz prestižnih nagrada za kvalitetu. U Japanu je to **Demingova nagrada za kvalitetu** (eng. *The Deming Prize*), **nacionalna nagrada za kvalitetu u SAD-u** (eng. *Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA*), a u Europi to je **Europska nagrada za kvalitetu** (eng. *European Quality Award -EQA*). Europski model poslovne izvrsnosti razvila je Europska zaklada za upravljanje kvalitetom (eng. *European Foundation for Quality Management – EFQM*) i to je danas naj snažniji i najrašireniji model.

**EFQM model** je model koji prepoznaje mnoge pristupe u postizanju organizacijske izvrsnosti u svim aspektima performansi, a zasniva se na pretpostavci da izvrsni rezultati koji se odnose na performanse, kupce, zaposlenike i društvo postižu se vodstvom upravljanim politikom i strategijom koje realiziraju ljudi i koje se realiziraju partnerstvima, resursima i procesima. Osnovni model izvrsnosti kako ga vidi EFQM čini „trijadu“ izvrsnosti, a to su motivirani ljudi, pokretači procesa, koji vode izvrsnim performansama poslovanja. EFQM model daje okvir zasnovan na devet kriterija.<sup>358</sup> Pet su kriterija osposobitelji (eng. enablers) i tu pripadaju: vodstvo, ljudi, politika i strategija, partnerstva i resursi i procesi dok su preostala su četiri kriterija rezultati (eng. results), a to su: rezultati ljudi, rezultati kupaca, rezultati društva i rezultati ključnih pokazatelja. Kriteriji osposobitelja obuhvaćaju podatke o tome što organizacija čini, a kriteriji rezultata obuhvaćaju ono što organizacija postiže. Rezultate postižu osposobitelji, a oni se u uzročno-posljedičnoj vezi poboljšavaju, koristeći se povratnom informacijom rezultata. EFQM je nastao 1994. godine kao model za upravljanje kvalitetom i iako se riječ posao (eng. *business*) kasnije zamijenila riječju izvrsnost (eng. *excellence*), originalni je model postavljen na TQM-a principima za profitne organizacije (eng. *for-profit, business, organizations*).

**EFQM model je baziran je 8 fundamentalnih koncepata izvrsnosti:**<sup>359</sup>

1. orijentacija na rezultate
2. razvoj i uključenost zaposlenika
3. fokus na klijente

<sup>355</sup> Fadić, F.: Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, *Ekonomski pregled*, Zagreb, 2008., 59 (3-4), str., 125-152.

<sup>356</sup> Holjevac, I. A.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, *Op.cit.*, str. 37.

<sup>357</sup> Holjevac, I. A.: Društvena odgovornost kao informacijska dimenzija kvalitete života, *Informatologija*, br. 3, Hrvatsko komunikološko društvo, Zagreb, 2006., str. 155.

<sup>358</sup> Fadić, F.: Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija *Op.cit.*, str., 125-152.

<sup>359</sup> Vukomanović, M., Radujković, M. i Burcar Dunović, I.: Upravljanje građevinskim poduzećem, Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb, Građevinar, Zagreb, 2008., str. 771-778.



4. kontinuirano učenje, inovacija i napredak
5. vodstvo i kontinuitet u svrsi
6. razvoj partnerstva
7. menadžment prema procesu i činjenicama
8. javna odgovornost.

**Demingova nagrada za poslovnu izvrsnost** oblikovana je prema 14 načela kvalitete.<sup>360</sup>

1. Stvoriti postojanost potrebe za poboljšanjem proizvoda i usluga radi postizanja konkurentnosti, opstanka posla (poduzeća) i radnih mjesta.
2. Usvojiti novu filozofiju. Nalazimo se u novom ekonomskom razdoblju. Zapadni menadžment mora biti svjestan izazova, mora naučiti što je odgovornost i preuzeti vodstvo za promjene.
3. Prekinuti ovisnost o inspekciji radi postizanja kvalitete. Eliminirati potrebu za masovnom inspekcijom ugrađnjom kvalitete u proizvod.
4. Prekinuti s praksom nabavljanja na temelju cijene. Umjesto toga, smanjiti ukupne troškove. Okrenuti se samo jednom dobavljaču za svaki proizvod, na temelju dugoročnog odnosa, lojalnosti i povjerenja.
5. Konstantno poboljšavati sustav proizvodnje i usluga, kako bi poboljšali kvalitetu i produktivnost i tako konstantno smanjivati troškove.
6. Uvesti obuku na svakom radnom mjestu.
7. Uvesti vodstvo. Cilj nadgledanja (kontrole) treba biti pomoć ljudima, strojevima i opremi da rade bolje. Nadgledanje menadžmenta treba poboljšati kao i sustav nadgledanja proizvodnih zaposlenika.
8. Istjerati strah, tako da svatko može djelotvorno raditi za poduzeće
9. Srušiti prepreke među odjeljenjima. Ljudi koji rade na istraživanju oblikuju dizajn, prodaju ili proizvode, trebaju raditi kao tim, kako bi predvidjeli probleme proizvodnje i korištenja koji se mogu pojaviti kod proizvoda ili usluge.
10. Eliminirati parole, poticanje i ciljeve kojima se traži rad bez pogrešaka i nove razine produktivnosti. Takve parole samo stvaraju suparničke odnose jer se većina uzoraka loše kvalitete i loše produktivnosti nalazi u samom sustavu i izvan su moći zaposlenika ( izvršitelja).
11. Eliminirati radne standarde (kvote) u proizvodnji i zamijeniti ih vodstvom; eliminirati ciljani menadžment koji se temelji na brojkama i brojčanim rezultatima i zamijeniti ga vodstvom.
12. Ukloniti prepreke koje oduzimaju zaposleniku (satničaru) pravo da se ponosi svojim radom – odgovornost kontrolora mora biti kvaliteta, a ne samo brojčani rezultati; ukloniti barijere koje ljudima (zaposlenicima) u menadžmentu i inženjeringu pravo da se ponose svojim radom što između ostalog znači ukidanje godišnjih mjerenja rezultata rada kao i ciljani menadžment.
13. Uvesti intenzivan program obrazovanja i samounapređenja.
14. Neka svi u poduzeću sudjeluju u provedbi transformacije jer je ona zadaća (posao) svakog pojedinca.

**Nacionalna nagrada za kvalitetu u SAD-u** dodjeljuje se za kategorije proizvodnje, usluga i male privrede u cilju njegovanja i stalnog promicanja kvalitete proizvoda i usluga te je vrlo slična europskoj nagradi za kvalitetu (eng. *European Quality Award*).

---

<sup>360</sup> Holjevac, I. A.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Op.cit., str. 41.

Nastavno na sve ranije rečeno u ovom dijelu rada, naglašava se važnost potrebe i tržišnog interesa uvođenja TQM-a u sve organizacije, pa tako i u velika poduzeća jer jedino potpuna kvaliteta osigurava unaprjeđenje, fleksibilnost, efektivnost i efikasnost poslovanja.

**BENCHMARKING.** Benchmarking osigurava kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima u cilju pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentne prednosti. U poslovnoj praksi benchmarking je instrument kojim organizacija kontinuirano uspoređuje i mjeri vlastito poslovanje u odnosu na druge organizacije, uči od najuspješnijih te primjenjuje stečena znanja s ciljem povećanja uspješnosti i efikasnosti vlastitog poslovanja. Uspoređivati se mogu proizvodi i usluge, poslovni procesi, tehnička rješenja, strategija i sl., s ciljem spoznaje vlastitih nedostataka i ograničenja te mogućnosti njihova neutraliziranja ili uklanjanja.

#### **Benchmarking proces obuhvaća 10 faza:** <sup>361</sup>

##### ✓ *Planiranje*

1. identifikacija benchmarking subjekta i tima
2. identifikacija i odabir benchmarking partnera
3. identifikacija metoda prikupljanja i prikupljanje podataka.

##### ✓ *Analiza*

4. utvrđivanje odstupanja u odnosu na konkurenciju
5. projiciranje budućih poslovnih akcija.

##### ✓ *Integracija*

6. izvještavanje o rezultatima i prihvaćanje rezultata
7. utvrđivanje ciljeva unaprjeđenja.

##### ✓ *Akcija*

8. razvoj plana akcije
9. implementacija plana i praćenje napretka
10. ponavljanje procesa fazu po fazu.

S obzirom na to *s kime* se organizacija uspoređuje razlikuju se sljedeće **četiri vrste benchmarkinga:** <sup>362</sup>

1. *interni benchmarking*
2. *eksterni konkurentni benchmarking*
3. *eksterni funkcionalni benchmarking* i
4. *eksterni generički benchmarking.*

**Interni benchmarking** predstavlja usporedbu unutar iste organizacije. Pri tome se uspoređuju pojedini centri odgovornosti, ali i funkcijska područja, poput nabave, proizvodnje, prodaje, marketinga i sl. Kako se vlastita organizacija smatra najboljim mjestom za početak benchmarkinga zbog niskih troškova te lako dostupnih i detaljnih podataka, većina organizacija započinje benchmarking proces internim benchmarkingom.

**Eksterni konkurentni benchmarking** obuhvaća usporedbu organizacije s njezinim direktnim i najjačim konkurentima ili organizacijama na drugim tržištima koje se bave istom djelatnošću. Uspoređuju se proizvodi, usluge, procesi, udjeli na tržištu, stopa rasta, povrat

---

<sup>361</sup> O tome detaljnije cf.: The Xerox Experience: Case Study by Richard Cross, dostupno sa: <http://www.benchmarking-in-europe.com> (15.01.2014.)

<sup>362</sup> Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.4 No.1 Prosinac 2006., Zagreb, str., 334 i 355., dostupno sa: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (15.01.2014.)

na investirano, stupanj zadovoljstva kupaca i sl.

**Eksterni funkcionalni benchmarking** označuje usporedbu s najboljim organizacijama u svijetu koje provode slične procese u različitim industrijama, pri čemu benchmarking partneri imaju slične tehnološke i tržišne karakteristike. Činjenica kako se ne radi o izravnim konkurentima, olakšava suradnju između organizacija, pristup informacijama te provođenje benchmarking procesa.

**Eksterni generički benchmarking** predstavlja uspoređivanje s najboljim organizacijama neovisno o djelatnosti kojom se bave ili tržištu kojem pripadaju. S obzirom na to što se uspoređuje, razlikuju se sljedeće tri vrste benchmarkinga:

- 1) *procesni benchmarking*
- 2) *izvedbeni benchmarking* i
- 3) *strateški benchmarking*.

*Procesni benchmarking* u središte interesa stavlja pojedine poslovne procese i operativno poslovanje. On promatra poslovne procese, kao što su uzimanje narudžbi, naplaćivanje, pružanje usluga kupcima, strateško planiranje i sl. Usmjeren je na identificiranje najbolje operativne prakse u odnosu na one organizacije koje se bave sličnim poslom ili pružaju slične usluge, njezino proučavanje i implementaciju te prakse u drugoj (vlastitoj) organizaciji. *Izvedbeni benchmarking* polazi od procjene proizvoda i usluga konkurenata te tako omogućuje menadžerima procjenu položaja vlastite organizacije na tržištu. U prvi plan stavlja cijenu, tehničku kvalitetu, brzinu te druge karakteristike proizvoda i usluga konkurenata. Ovaj je oblik benchmarkinga postao standardno sredstvo postizanja konkurentske prednosti u različitim industrijama. *Strateški benchmarking* usmjeren je prema pronalaženju uspješne, pobjedničke strategije kojom se dugoročno osigurava konkurentnost organizacije na tržištu. Rezultati i poboljšanja koje donosi, sporija su i vidljiva u dugoročnom razdoblju, za razliku od procesnog benchmarkinga koji osigurava poboljšanja u kraćem razdoblju. Temeljem istraživanja znanstvene literature i poslovne prakse u nastavku se daje pregled prednosti i nedostataka pojedinih vrsta benchmarkinga.

Pred strateški menadžment suvremeni uvjeti poslovanja postavljaju dakle zahtjeve za brzim odgovorima na snage i slabosti unutarnje te prilike i prijetnje vanjske poslovne okoline. Upravo Benchmarking je instrument koji omogućuje kontinuirani proces usporedbe organizacije s drugima s ciljem pronalaženja i izvođenja najbolje poslovne prakse radi osiguranja dugoročne konkurentske prednosti poduzeća.

**POSLOVNA INTELIGENCIJA (eng. Business Intelligence).** Strateške se prednosti više ne temelje isključivo na fizičkim resursima ili dobrom menadžmentu, već poglavito na znanju koje postoji u kompaniji i informacijama koje kompanija dobiva s tržišta. Te se informacije moraju procesirati da bi postale dio znanja kompanije, ili da bi se na temelju njih donijele odluke u kompaniji. Stoga je potrebno ulazne informacije filtrirati, preraditi i povezati da bi se na temelju njih mogli donijeti neki zaključci ili odluke. Jasno da takav proces nije jednostavan, pogotovo uzevši u obzir da postoji ogromna količina informacija koje su dostupne s tržišta, konkurencije ili koje dolaze unutar kompanije, u kojoj je potrebno odabrati zaista one koje su relevantne za neku svrhu. U tom se pogledu pojavljuje **poslovna inteligencija** (eng. *Business Intelligence, BI*) kao nova aktivnost koja se odnosi na *aplikacije i tehnologije koje se koriste za prikupljanje, omogućavanje pristupa i analiziranje podataka o operacijama u poduzeću*. Sustavi poslovne inteligencije mogu tako olakšati kompanijama da

steknu šire znanje o faktorima koji utječu na njihovo poslovanje, poput prodaje, proizvodnje ili internih operacija. **Temeljni ciljevi poslovne inteligencije su:**

- Preduhitriti i spriječiti iznenađenje i identificirati prilike i prijetnje pa osigurati dojavu i upozorenje.
- Poduprijeti proces strateškoga i operativnog odlučivanja u poduzeću, proces planiranja i formuliranja strategije.
- Motriti djelatnost konkurentskih poduzeća i procjenjivati njihovo poslovno ponašanje.

Moguće je razgraničiti dvije osnovne podvrste poslovne inteligencije: *tržišnu inteligenciju*, i *unutarnju inteligenciju tvrtke*

U slučaju **tržišne inteligencije** izvori iz kojih dolaze podaci su klijenti, konkurencija i poslovni partneri poduzeća. Iz tih se podataka razlikuju tri potkategorije tržišne, a onda posljedično i ukupne poslovne inteligencije: *klijentska inteligencija*, *kompetitivna inteligencija*, i *inteligencija opskrbnog lanca*.

**Unutarnju inteligenciju** čine podaci koje generiraju dvije različite skupine izvora: operativni poslovni procesi: izvršavanjem poslovnih procesa nastaju poslovni događaji koji stvaraju podatke koje tvrtka evidentira i upravljački procesi (određenih poslovnih odluka, planova, budžeta, preporuka, naredbi, savjeta, itd.). Iz tih se podataka razlikuju dvije potkategorije unutarnje, a onda posljedično i ukupne poslovne inteligencije: *inteligencija poslovnih procesa*, i *inteligencija menadžmenta*.

Poslovna inteligencija se mnogo primjenjuje u hotelijerstvu i turizmu, a njene specifičnosti proizlaze iz posebitosti turističke i hotelske ponude i posebitosti uslužnog sektora. **Poslovna inteligencija u hotelskom poduzeću služi za:**

- Sakupljanje i analiza podataka informacija za kvalitetno poslovno odlučivanje.
- Analiza indikatora za donošenje poslovne i razvojne politike.
- Usporedba s konkurentima i analiza njihovih akcija i reakcija.
- Istraživanje tur. trendova i predviđanje budućih tendencija na turbulentnom tur. tržištu.

Institut za turizam Zagreb uveo je 2001. g. Novi projekt **BIST** (Business Intelligence Sistem in Tourism) za pružanje informacija o tur. ponudi i potražnji internet korisnicima. Pruža mjesečne podatke o tur. dolascima i noćenjima, smještajnim kapacitetima, tur. potrošnji, trendovima, predviđanjima. Upoznavanje planova i aktivnosti konkurencije predstavlja polazište izgradnje nove razvojne strategije u cilju ostvarenja konkurentskih prednosti. Informacija kao podloga poslovnoga odlučivanja uz znanje i intelektualni kapital postaje presudno u procesu pozicioniranja u tržištu. Nužno je što bolje upoznati konkurenta kako bi ga se u tržišnoj borbi pobijedilo.

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA (eng. Customer Relationship Management – CRM).** Upravljanje odnosima s klijentima je *sustav kojim poduzeće prilagođava strategiju, organizaciju i kulturu poslovanja na način da svaki kontakt s korisnikom vodi k dugoročnom zadovoljavanju korisnika, a time i dugoročno povezanoj dobiti poduzeća*. Upravljanje odnosima s klijentima kao jedan od modela upravljanja poslovnim procesima, postalo je neizostavan dio suvremenog poslovanja. To je strategija poduzeća i institucija koja je u središte postavila klijenta, partnera. Temelji se na integriranom upravljanju tržištem, prodaji i izvođenju usluga za klijente, kao ključnim funkcijama tvrtki koje se svakodnevno susreću s klijentima i strankama. Osigurava učinkovito i mjerljivo pridobivanje novih klijenata, te pospješuje vjernost i zadovoljstvo postojećih. Uspješne tvrtke

prepoznale su CRM kao ključnu strategiju uspješnosti i temelj za izgradnju konkurentne prednosti. Upravljanje odnosima s kupcima daje očekivane rezultate samo ako je potpuno integrirano u poslovanje tvrtke i sustav poslovne informatike.

**UČEĆA ORGANIZACIJA (eng. Learning Organization).** Svako hotelsko poduzeće mora biti okrenuto budućnosti i kontinuirano učiti i stjecati nova znanja u cilju zadovoljavanja sve razvijenijih turističkih potreba. Organizacija koja uči se sastoji od *djelatnika usmjerenih na permanentno kvalitativno unapređivanje poslovanja, inoviranje i traženje novih modela poslovanja u cilju ostvarenja rasta i razvoja poslovanja.*

**Učeću organizaciju karakteriziraju sljedeća obilježja:**<sup>363</sup>

- a) **Vodstvo** – vođe u poduzeću su nosioci promjena i implementiranja novog načina djelovanja. Potiču vlastitom vizijom promjene u shvaćanjima djelatnika i utemeljuju znanje i učenje kao osnovno sredstvo u poboljšavanju poslovanja. Uloga vodstva je upravljanje granicom, odnosno reguliranje granice na način da se zaštiti sustav i omogući njegovo prilagođavanje promjenama.
- b) **Horizontalna organizacijska struktura** – temelji se na timovima i projektnoj organizaciji nasuprot tradicionalne, vertikalne organizacije opterećene bezbrojnim nivoima menadžmenta koji odugovlače i otežavaju proces odlučivanja.
- c) **Opunomoćenje zaposlenih** ostvaruje se **procesom autorizacije** (eng. *empowerment*). Nižim razinama menadžmenta se daje sloboda donošenja odluka u procesu optimalnog zadovoljavanja potreba turista, ali uz nužnu kontrolu.
- d) **Komuniciranje (podjela informacija)** – informacije su dostupne svim djelatnicima, ne samo vrhovnim menadžerima. U komunikaciji sa svim djelatnicima pronalaze se rješenja koja imaju najveće šanse u dinamičnoj okolini da doprinose boljitku poslovanja poduzeća.
- e) **Izviruća strategija** – svi djelatnici u rasponu vlastitih sposobnosti, znanja, vještina, dostupnosti informacija i kontaktima s turistima traže nove modele optimaliziranja procesa poslovanja uz niveliranje optimalne strategije razvoja.
- f) **Snažna poslovna kultura** – kreiranje nove organizacijske kulture koja potiče proces učenja, usavršavanja i stvaranja intelektualnog kapitala kao pokretača promjena. Postavke nove organizacijske kulture su: cjelina je važnija od dijelova, granice između dijelova su minimizirane, kultura je egalitna i kulturne se vrijednosti unapređuju i adaptiraju.

Učeća organizacija postavlja nove standarde u poslovanju hotelskih poduzeća. Aktivno kreira budućnost inoviranjem proizvoda i usluga i pomicanjem granica u ljudskoj kreativnosti.

### **3.4. Integracija poslovne etike u proces strateškoga menadžmenta**

Poslovna etika postaje poslovni imperativ, a strateški menadžment sve više shvaća da je ona vrlo važna za ključne poslovne aktivnosti te je smatra istinskim investiranjem radi ostvarenja preduvjeta za sigurno i dugotrajnije poslovanje. Najviše poslovođstvo odgovorno je za poslovni uspjeh poduzeća, no evidentno je koliko njihov rad, obveze i ponašanje ulaze i u druga područja ljudskih djelatnosti nadilazeći tako poslovnu sferu. Od najvišega se poslovođstva zahtijeva izrazito visok stupanj kompetentnosti, ali i etičnosti odnosno moralnih

---

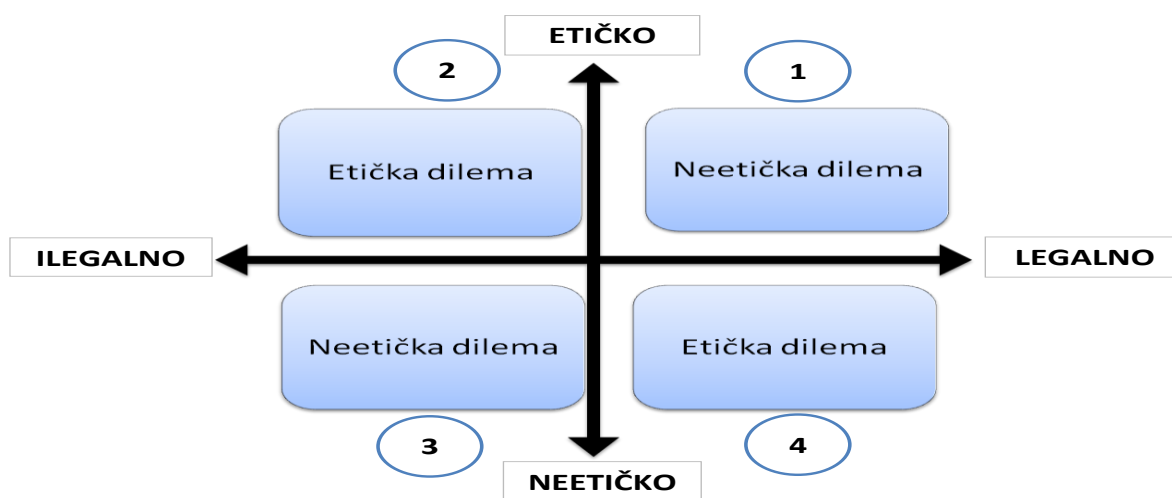
<sup>363</sup> Daft, L., R.: Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998., str. 564.

postulata kojima će izraziti privrženost poduzeću, lojalnost struci izgrađujući pritom vlastiti identitet. Znanstveno metodološki pristup etičkom učenju i djelovanju zahtjeva stoga posebnu pozornost sljedećim temama: 1) *Kategorije i pristupi menadžmenta etičkom ponašanju i odlučivanju*, 2) *Obrazac za etičko ponašanje i moralno odlučivanje menadžmenta*, 3) *Veza poslovne etike sa strateškim menadžmentom* i 4) *Etički izazovi strateškoga menadžmenta*.

### 3.4.1. Kategorije i pristupi menadžmenta etičkom ponašanju i odlučivanju

Kada menadžeri donose odluke podrazumijeva se da one moraju biti zasnovane na zakonskim osnovama. Ali, da li su sve zakonski zasnovane odluke istovremeno i etičke? U čemu je razlika između etičkih i ostalih menadžerskih odluka? Razlike između „običnih i etičkih odluka nesumnjivo postoje, a sastoje se u sljedećem: etičke odluke se donose uvijek kada usvojena pravila ne reguliraju postupke u situaciji u kojoj se našao menadžer i u intenzitetu stavljanja naglasaka na vrijednosti pojedinca i društva kada se donosi odluka“. U procesu donošenja odluke, njen donositelj mora biti upoznat sa svim mogućim pozitivnim i negativnim stranama ranije objašnjenih univerzalnih etičkih pristupa. Etički prihvatljiva odluka jednako je prihvatljiva zakonskim i moralnim standardima društva u cjelini. Lako je donijeti odluku kada za nju postoji zakon ili odredba. Ipak, kada se pojedinci i poslovni sustavi suoče s etičkim problemom često dolazi do teških situacija. Kako zakoni ne uređuju etičke standarde, često se pojedinci i organizacije suočavaju s odlukama koje nije lako donesti. Pojedinci i organizacije suočavaju se s etičkom dilemom kada je teško razlučiti što je ispravno, a što je pogrešno, a svi se alternativni izbori i ponašanja smatraju nepoželjnima zbog negativnih etičkih posljedica. U ovom slučaju pojedincima i poslovnim sustavima su potrebne upute kako bi riješili te etičke dileme. Onda je prirodno da svaki pojedinac i poslovni sustav usvoje zajedničke etičke kriterije koji bi pomogli u rješavanju poslovnih problema koji su u domeni etičkog promišljanja. Tako se etički kriteriji pretvaraju u standarde ponašanja pojedinaca i poslovnih sustava. Da bi se razlikovalo etičko, neetičko, legalno i nelegalno ponašanje, može se koristiti matrica prikazana na shemi 37.

**Shema 37:** Područja etičkog, neetičkog, legalnog i nelegalnog ponašanja



Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 76.

Postupci ili odluke koje spadaju u prvi kvadrant, legalne su i etičke. One koje se nalaze u trećem kvadrantu, ilegalne su i neetičke. Odluke koje stvaraju dvojbu, spadaju u drugi i četvrti kvadrant. Na primjer, ako menadžer nekoga poslovnoga subjekta odbije zaposliti trudnicu na radno mjesto u kojem će biti izložena otrovnim kemikalijama, ponio se etički, ali nelegalno.

**Etičko odlučivanje u poslovnom subjektu** možemo promatrati kroz osam različitih slučajeva ili kategorija.<sup>364</sup> **Prvi slučaj:** Odluka može biti *zakonita, etična i usklađena s osobnim stavom menadžera*. Kao takva je najbolja za većinu sudionika poslovnoga procesa; **Drugi slučaj:** Odluka je *zakonita, neetička i usklađena s osobnim stavom menadžera*. To su npr. odluke koje se odnose na prisluškivanju i snimanju djelatnika s ciljem djelotvornije kontrole i zaštite eventualnih viših interesa; **Treći slučaj:** Odluka je *nezakonita, etička i usklađena s osobnim stavom menadžera*. Primjer toga su slučajevi nepotpunih raznih menadžerskih i revizorskih izvješća; **Četvrti slučaj:** Odluka može biti *zakonita, etička i neusklađena s osobnim stavom menadžera*. To mogu biti slučajevi kada društvena zajednica traži ravnopravno tretiranje rodne ravnopravnosti zaposlenika, što menadžer ne prihvaća pa iznalazi načine da izigra te zahtjeve; **Peti slučaj:** Odluka je *zakonita, neetička i neusklađena s osobnim stavom menadžera*. To su u pravilu odluke koje dovode do menadžerskih dilema u kojima je jedna grupa za zakonitu, a neetičku, a druga grupa za nezakonitu, a etičku odluku; **Šesti slučaj:** Odluka može biti *nezakonita, etička i neusklađena s osobnim stavom menadžera*. To su slučajevi koji su protivni propisu ili zakonu, pa i stavu menadžera, ali su etični, kao napuštanje radnog mjesta radi pomoći nepoznatoj osobi; **Sedmi slučaj:** Odluka je *nezakonita, neetička, i neusklađena s osobnim stavom menadžera*. To su najgore odluke kojima se stvara stihija i kaos u poslovnom sustavu; **Osmi slučaj:** Odluka je *nezakonita, neetička i usklađena s osobnim stavom menadžera*. To su npr. slučajevi kada menadžer dopušta bacanje ili ispuštanje štetnih supstancija u okolinu.

Prema vrstama etičkih/neetičkih poslovnih odluka, razlikujemo prema tome i tri temeljne kategorije menadžera: *moralni, nemoralni i amoralni menadžeri*. **Moralni menadžeri** su osobe sa izrazito visokim moralnim principima (standardnim) vlastitog vrijednosnog sustava koje osim u privatnom ponašanju primjenjuju i u svom načinu poslovanja. To su ljudi koji vlastitim primjerom etičnog ponašanja i poslovanja služe kao inspiracija drugima da se vode etičkim principima u svom radu. Posluju u skladu sa zakonom. **Nemoralni menadžeri** zakonske propise koje reguliraju pitanja etičnog /neetičnog poslovanja percipiraju kao prepreke na putu ostvarenja zacrtanih poslovnih ciljeva i vlastitih interesa. Iskazuju otpor prema svakom obliku etičkog ponašanja te donose poslovne odluke ignorirajući etičke principe. **Amoralne menadžere** od nemoralnih razlikuje to što oni smatraju da se zakon mora poštivati, no ne vide u tome neku veliku korist. Naime, tu postoje dvije potkategorije takvih menadžera. Prvi, koji su svjesno amoralni jer jednostavno smatraju odnosno vjeruju da posao i etika ne idu zajedno (posao ima jedna pravila, a etika druga) i drugi koji su nesvjesno amoralni jer ne pridaju etici posebnu pozornost zbog vlastitog nemara, nepažnje i slično. Nemoralni i amoralni menadžeri koji posežu za neetičkim poslovanjem dugoročno štete imidžu svog poduzeća. Neetične strategije poduzeća loše će utjecati na karakter djelatnika i neće biti u interesu dobrog poslovanja i njegovih vlasnika. Nemoralni i amoralni menadžeri koji posežu za neetičkim odlučivanjem i poslovanjem, dugoročno štete ugledu ne samo svoga poduzeća već i samoj profesiji menadžera. Neetične odluke loše će utjecati na karakter djelatnika i neće biti u interesu dobrog poslovanja i njegovih vlasnika. Na etičko odlučivanje menadžera utječu brojni faktori, od kojih su najvažniji: osobna moralna filozofija menadžera,

---

<sup>364</sup> Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006., str. 62.

međuljudski odnosi i poslovne prilike u okruženju.<sup>365</sup> Mnogobrojni su primjeri takvih poduzeća u svakodnevnoj praksi.

Iz empirijskog iskustva mogu se uočiti sljedeći **slučajevi neetičkog ponašanja i odlučivanja na svim poslovnim razinama**: *nemoralno i društveno neodgovorno ponašanje i poslovanje, pohlepa i uzdizanje sebe iznad poslovnoga ili javnog interesa, prikrivanje i netočno prikazivanje stanja u poslovnim izvješćima, loša kvaliteta proizvoda ili usluga, varanje pri ugovorenim rokovima ili utvrđenim uvjetima poslovanja, usvajanje poslovne politike koja će zaposlenike dovoditi u situaciju da lažu kupce pretjerana uvjerenost u osobni sud, a na rizik poslovnoga ugleda, nedovoljna lojalnost poslovnom sustavu u kriznim vremenima, donošenje odluke o proizvodu koji može ugroziti živote ljudi, neplaćanje obveza poslovnom partneru, društvu i zaposleniku, svjesno preuveličavanje poslovnoga plana da bi se dobila podrška, zanemarivanje poslovnih problema netrpeljivosti, ponižavanje suradnika, slijepo pokoravanje nadređenom bez obzira na njegovu neetičnost, sudjelovanje u sukobu interesa, protežiranje jednih i diskriminacija drugih zaposlenika i poslovnih partnera, dogovaranje cijena, žrtvovanje nevinih i bespomoćnih da bi se postigli određeni osobni ciljevi, nepoštivanje temeljnih ljudskih prava, svjesno propuštanje i ne upozoravanje na neetičke postupke, zanemarivanje uže i šire obitelji, dodvoravanje vođi ili nekom autoritetu umjesto savjesnog obavljanja posla, nečasno građenje osobne karijere, brzopleto unapređivanje privilegiranih i nestručnih nametljivaca, njegovanje "neprijateljskog" mentaliteta prema drugim dijelovima kompanije, laganje zaposlenicima i poslovnim partnerima, sklapanje saveza sa sumnjivim poslovnim partnerima, neprihvatanje odgovornosti za loše poslovne rezultate gubljenje vremena na nebitne i nevažne stvari, korumpiranje javnog mišljenja i društvenih struktura vlasti.*

Pravila, zakoni i procedure su alati koji eksplicitno određuju slučajeve, norme i kategorije za većinu poslovnih odluka. **Naznačenih osam kategorija poslovnih odluka upućuju na različite pristupe menadžmenta etičkoj problematici**, od kojih su neki ranije u radu detaljno objašnjeni, a ovdje se sagledavaju kroz prizmu menadžerske etike. Ti **ETIČKI PRISTUPI** dijele se, dakle, na **individualni pristup, utilitarni pristup, pristup ljudskih prava i pristup pravde**.<sup>366</sup>

**INDIVIDUALNI PRISTUP** zagovara *etičko poslovanje koje dugoročno štiti interese pojedinca*. Sve poslovne odluke u jednom poduzeću koje su korisne za najveći broj ljudi, smatraju se etičkima jer proizlaze iz dobrote, poštenja i vrlina koje pojedinca i njegov posao čine etičkim. Zanemaruje se činjenica da je vrlo često upravo osobni uspjeh i probitak u funkciji iskorištavanja drugih struktura društva i da neke osobe ne stječu svoj uspjeh isključivo individualnim, mukotrpnim radom već i pukim slučajem, srećom i iskorištavanjem određenih prirodnih resursa i društvenih odnosa.

**UTILITARNI ETIČKI PRISTUP** teži *svrsishodnom djelovanju usmjerenom na ostvarivanje neke praktične koristi bilo pojedincu ili zajednici*. Prema ovom pristupu, poslovne se odluke donose isključivo na temelju njihovih stavova i prosudbi. Utilitaristi smatraju da je moralno ono što dovodi do korisnih učinaka određenom broju ljudi, što uvijek ne mora biti pravedno. Primjerice, ako je riječ o hotelskom poduzeću, onda to podrazumijeva maksimalno iskorištenje hotelskih kapaciteta i samim time maksimiziranje profita. No ovaj pristup zanemaruje pitanja raspodjele. Hoće li svi djelatnici u hotelu od vratara, čistačice i

<sup>365</sup> Galičić, V.: Poštenje, pravda i povjerenje, Stručna revija Ugostiteljstvo i turizam, 1./2006., Zagreb, 2006., str. 26.

<sup>366</sup> Daft, R. L.: The new era of Management, Op.cit., str. 159.



sobarice do hotelskoga menadžera imati jednake koristi od toga? Koliki će biti nečiji udio u dobiti ili će jedinu korist imati vlasnik ili vlasnici hotelskoga poduzeća?

**PRISTUP LJUDSKIH PRAVA** zagovara stajalište da *sva ljudska bića i njihove zajednice imaju osnovna prava koja im nitko ne može i ne smije otuđiti nikakvim odlukama, pri čemu se neetičkim smatra sve ono čime se ona namjerno ili zbog neznanja krše.*<sup>367</sup> Ljudska prava temelje se na priznavanju urođenog dostojanstva i jednakih i neotuđivih prava svih članova ljudske obitelji kao temelj slobode, pravde i mira u svijetu. Prava čovjeka smatraju se temeljnim, nedjeljivim i neotuđivim pravima pojedinca koja mu po prirodi pripadaju i kao takva osiguravaju sigurnost i slobodan opstanak kao osobe, neovisno o bilo kojem zakonskom pravu. Ta se prirodna prava općenito smatraju glavnim izvorom onih izvedenih sloboda što ih Ustav svake države predviđa kao temeljna građanska prava.<sup>368</sup> Svatko ima obvezu i dužnost da koristi ljudska prava bez obzira na to jesu li ona priznata u pravnom sustavu države čiji je netko državljanin. Ljudska prava ne mogu biti predmetom političkog pogađanja. **Osnovna ljudska prava se dijele u pet skupina**, a temelje se na priznavanju urođenog dostojanstva, jednakosti i neotuđivih prava svih građana i kao temelj slobode, pravde i mira u svijetu, definiranog u *Općoj deklaraciji o ljudskim pravima* usvojenoj na Generalnoj skupštini Ujedinjenih naroda 10. prosinca 1948. u Parizu<sup>369</sup> i *Povelji o temeljnim pravima Europske unije* koja ima puni pravni učinak utvrđen *Lisabonskim ugovorom* za države članice EU:<sup>370</sup> egzistencijalna – fiziološka prava i potrebe nužne za život određene osobe; potreba za pripadanjem i mogućnost izražavanja, razvoja i zaštite moralne i psihološke individualnosti osobe; kulturna ili humana prava koja osiguravaju potrebe za poštovanjem i duhovnim dosezima čovječanstva, njihovo usvajanje i korištenje, kao i sudjelovanje u unapređivanju takvih postignuća; ekonomska prava kojima se stvara mogućnost da osoba u potpunosti iskoristi i razvija svoje potencijale, kako bi zaradila sredstva za život sudjelovanjem u proizvodnji materijalnih i drugih dobara; ostvarivanje političkih prava koja dopuštaju osobi da sudjeluje u državnom i društvenom životu, da utječe na djelovanje različitih državnih tijela i nevladinih udruga koje su uključene u političko djelovanje. Čovjekovo je političko pravo da kao član određene zajednice izađe na izbore i bira (biračko pravo), kao i da bude izabran, pravo na slobodu izražavanja, medija i slično. Sve skupine prava moraju se u svakome poslovnom sustavu poštovati pri donošenju poslovnih odluka. To je jedino etično, no ipak se javljaju problemi u ovom pristupu jer često dolazi do raznih sukoba između nabrojanih prava i nerijetko pobjeđuje argument snage (moći), a ne argument samog prava, što je nepravda u samom pristupu.

Opća deklaracija o ljudskim pravima i Povelja o temeljnim pravima Europske Unije prikazuju se u prilogima 4 i 5 na kraju rada.

**PRISTUP PRAVDE.** Pravednost podrazumijeva jednakost i podržavanje prirodne ispravnosti u poslovanju i to *uzajamne* (odnosi između ljudi), *distributivne* (odnos zajednice prema pojedincima) i *zakonske* (odnos pojedinca prema općem dobru). Istodobno, ona je individualna vrlina, osobna kakvoća djelovanja i opće načelo urešenja odnosa u društvenoj zajednici. Prema **Platonu**, pravednost je najveća vrlina čovjeka, a ona proizlazi iz

<sup>367</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 181.

<sup>368</sup> Vidi pročišćeni tekst, III. poglavlje, Zaštita ljudskih prava i temeljnih sloboda, Ustav Republike Hrvatske, Narodne novine, Republika Hrvatska, broj 85/2010. od 9. 7. 2013.

<sup>369</sup> The Universal Declaration of Human Rights (UDHR), dostupno sa: [www.un.org](http://www.un.org) (22.11.2013)

<sup>370</sup> Đurđević, Z.: Lisabonski ugovor: prekretnica u razvoju kaznenog prava u Europi, Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu, sv. 15., broj 2, Hrvatsko udruženje za kaznene znanosti i praksu, Zagreb, 2008., str. 1077 - 1127.

umjerenosti, hrabrosti i mudrosti.<sup>371</sup> **Aristotel**, pravednost naziva „*savršenom vrlinom*“ jer označava dobro prema samom sebi i dobro prema drugome. Pravedan čovjek osigurava lijep i sretan život sebi, ali i cijeloj društvenoj zajednici.

Svakako da nije lako i nimalo jednostavno najvišem poslovođstvu donijeti etičku odluku, no **ukoliko se svaka poslovna odluka razmatra kroz okvir univerzalnih kriterija etičnosti, individualnih, utilitarističkih, kriterija prava i pravde, veća je mogućnost da će se i donijeti korektna i etički ispravnija poslovna odluka.**

Kod donošenja odluka najviše poslovođstvo mora uzeti u obzir različite vrijednosti i norme koje su ponekad i u suprotnosti jedna s drugom. To su **dvije osnovne grupe vrijednosti i normi:**

1. **Tradicionalne** vrijednosti i norme: *Sloboda pojedinca* – sačuvati i zaštititi slobodu svih pojedinaca kroz demokratski sustav, liberalnu gospodarstvo i otvoreno tržište; *Individualna odgovornost* – njegovati osobnu odgovornost i ohrabrivati te favorizirati sve institucije koje osobnu inicijativu i odgovornost individua ohrabruju; *Rast (produktivnost)* – osnaživati institucije koje potiču proizvodnju dobara i usluga, ekonomsko zdravlje i fleksibilnost tržišta.
2. **Društvene** vrijednosti i norme; *Dostojanstvo čovjeka* – ne degradirati dostojanstvo čovjeka već se savjesno i pošteno ophoditi prema svima omogućujući im ostvarenje temeljnih ljudskih prava i životnih potreba kako bi realizirali dostojan i kvalitetan život; *Zajedništvo* – njegovati solidarnost i težiti k općem dobru, hrabriti ljude da jedni o drugima brinu i da jedni drugima pomažu; *Pravednost (jednakost)* – težnja ka pravilnoj raspodjeli dobara, odgovornosti i moći

Ljudi, međutim, nisu savršeni pa čak i kad se svojski trude da budu dobri i poštenu, često ne uspijevaju u tome svome nastojanju. Neka moralna prava koja se moraju poštovati pri donošenju poslovnih odluka jesu: **Pravo slobodnog pristanka** – osobe se mogu zaposliti jedino ako za to daju slobodan pristanak; **Pravo na privatnost** – pojedinci mogu izabrati raditi ono što im se sviđa te imati kontrolu informacija o svom poslovnom i privatnom životu; **Pravo na slobodu savjesti** – pojedinci imaju pravo odbiti ispunjenje nekog naloga koji se protivi njihovim moralnim ili religijskim normama; **Pravo na slobodu govora** – pojedinci mogu kritizirati istinitost etike ili legalnost akcija drugih; **Pravo na dočastan tretman** – pojedinci imaju pravo na nepristrano saslušanje, suđenje i pošten tretman; **Pravo na život i sigurnost** – pojedinci imaju pravo živjeti bez ugrožavanja ili napada na njihovo zdravlje i sigurnost.

## **PROCES DONOŠENJA ETIČKIH POSLOVNIH ODLUKA događa se u šest faza.<sup>372</sup>**

**Prva faza** je **IDENTIFIKACIJA PROBLEMA** i usmjerena je na prepoznavanje i definiranje etičkog problema. Prije započinjanja procesa ove faze treba odlučiti je li problem etički i tko je sve upleten u etičku situaciju. Pritom nam mogu pomoći odgovori na sljedeća pitanja: *Hoće li netko biti u podređenom položaju u ovoj situaciji?; Tko je prisiljen, izmanipuliran ili prevaren?; Je li što ilegalno u dotičnoj situaciji?; Je li sramota to reći najboljem prijatelju, obitelji i roditeljima?; Čine li se ishodi pozitivni ili negativni?; Imate li*

<sup>371</sup> Mudrost: sposobnost da prepoznamo stvarno stanje neke poslovne situacije kakva bi trebala biti (prepoznaje element rizika-neznanje). Hrabrost: sposobnost da donosimo odluke u stanjima istodobne izvjesnosti i neizvjesnosti i prethodi mudrosti (uključuje osviješteno neznanje). Umjerenost: u određenoj situaciji prepoznati mjeru kada kažemo da je dosta, znati postići optimum i obuzdati vlastite želje i porive.

<sup>372</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Op.cit., str. 68-71.

*ovlaštenja ili dužnost djelovanja u ovoj situaciji?; Poričete li ili izbjegavate situaciju? Ako je odgovor na bilo koje pitanje pozitivan, suočeni ste s problemom koji uključuje etičke vrijednosti.*

**Druga faza** uključuje **PRIKUPLJANJE INFORMACIJA I ČINJENICA** koje se odnose na problem, a koje mogu, ali i ne moraju, utjecati na njega i njegovo rješenje, i odnose se na sve unutarnje i vanjske čimbenike, osobe ili skupine ljudi koje su u njega uključene direktno ili indirektno. Ovdje bi trebalo odgovoriti na sljedeća pitanja: *Koji su bitni podaci u ovom slučaju?; Koji pojedinci imaju važan udio u ishodu?; Koje su alternative djelovanja?; Jesu li konzultirane sve bitne osobe ili grupe? Pojedini odgovori na postavljena pitanja usmjerit će nas na etičko rješavanje i razvijanje alternativnih smjerova djelovanja.*

**Treća faza** usmjerena je na **ANALIZIRANJE I PROCJENU ALTERNATIVNIH RJEŠENJA**. Analiziraju se potencijalna rješenja problema kroz prizmu etičkih kriterija i procjenjuju moguće implikacije tih rješenja na sam poslovni sustav, zaposlene, poslovno okruženje i društvenu zajednicu. Da bi se mogli procijeniti alternativni pravci djelovanja, treba odgovoriti na sljedeća pitanja: *Koja će alternativa proizvesti najviše dobra i najmanje štete?; Koja alternativa poštuje prava i dignitet dioničara?; Koja će alternativa zastupati opće dobro?; Koja alternativa omogućuje razvoj onih vrlina ili karakternih osobina koje cijenimo kao pojedinci i kao profesija.* Rezultati odgovora na naznačena pitanja usmjerit će nas na odabir alternative koja najbolje odgovara danim okolnostima i uvjetima.

**Četvrta faza** sadrži **DONOŠENJE ETIČNO ISPRAVNE ODLUKE**. Ova faza nastupa nakon odabira bolje alternative i odgovora na pitanja za procjenu odluke i njezina ishoda: *Koja je alternativa najbolja?; Što će drugi koje poštuju reći o ishodu odabrane alternative?.* Kada objavite odluku, najbolje je djelovati u skladu s njezinom namjerom i svrhom.

**Peta faza** obuhvaća **PRIMJENU ODLUKE U PRAKSI**. Ova faza traži odgovore na sljedeća pitanja: *Kakav je ishod za sve uključene?; Kako postupati s određenim neetičkim ponašanjem?; Da ponovno pristupite implementaciji ili krenete od prve faze, što biste učinili drukčije.* Nakon odgovora trebalo bi procijeniti efekte donesenih odluka i moguće korekcije.

**U šestoj fazi** provodi se **KONTROLA I POBOLJŠANJE** mogućih odstupanja od etičkih principa. Kao u svakom upravljanju, pojedincu treba hrabrosti, strpljenja i podrške drugih u poslovnom sustavu. Kako neka neetička djelovanja mogu biti i ilegalna ili protiv propisa, nužno je dokumentirati sva odstupanja od važećega etičkog kodeksa i odrediti mjere i procedure za njihovo otklanjanje.

Iz navedenih etičkih pristupa, a u cilju provjere etičnosti poslovnih odluka menadžera, u poduzeću se može formirati svojevrsni „**MENADŽERSKI PROTOKOL**“ koji bi trebao dati odgovore na ova pitanja: *Da li smo donijeli odluku koja je u skladu sa zakonskim propisima ili je ona nelegalna?; Da li je odlukom poštivan etički kodeks ili neka druga pravila koja u poduzeću reguliraju etička pitanja?; Da li donošenje odluke na bilo koji način ograničava i ugrožava temeljna ljudska prava pojedinaca u poduzeću i poslovnom okruženju?; Da li je odluka donesena u skladu s konceptom društveno odgovornog poslovanja i kakve učinke, koristi ili štete, ona ima na pojedince u i izvan poduzeća te na društvo u cjelini?; Da li je odluka promatrana u okviru mogućih pozitivnih i negativnih posljedica individualnog i utilitarističkog etičkog principa, pristupa ljudskih prava i pravednosti?.*

### 3.4.2. Obrazac za etičko ponašanje i moralno odlučivanje menadžmenta

U svjetlu promatranih problema koji vode ka neetičnom poslovnom ponašanju i donošenju odluka menadžera, treba istaknuti da suvremeno etično poslovanje od menadžera danas zahtjeva etičnog vođu koji će biti primjer drugima, koji će donositi moralno ispravne odluke i provoditi etičnu poslovnu politiku koja će utjecati na život ljudi u poduzeću, uspjeh poduzeća i društvo u cjelini. Da bi poduzeće uspješno implementiralo poslovnu etiku treba razvijati svijest kod svih zaposlenika o važnosti poslovne etike, nužna je također potpora vlasnika, ustanovljavanje vrijednosnog sustava poduzeća, edukacija svih zaposlenih o poslovnoj etici, razvijanje etičkog kodeksa, imenovanje tima osoba odgovornih za implementaciju kodeksa, svakodnevno praćenje etičkog ponašanja, rješavanje slučajeva u kojima se povređuju etička načela te kontinuirano unaprjeđivanje etičkog poslovanja.

Općenito rečeno, odluku je lako donijeti kada za nju postoji zakonska norma. Kada neko područje nije regulirano pravnom normom, pojedinci i poslovni subjekti suočavaju se s etičkom dilemom i situacijom u kojoj je teško donijeti ispravnu poslovnu odluku. Odlučivanje u etičkom području teško je i zato što se značenje dobrog i lošeg može razlikovati u različitim kulturama, u različitim društvima i u različitim vremenima. Neka odluka unutar jednog skupa okolnosti može biti etički ispravna, dok u drugom vremenu i prostoru, i u drugim okolnostima, ista odluka može izazvati dvojbe. Poznato je da se etički i pravni standardi razlikuju u različitim državama i poslovnim subjektima. Zbog toga je nužno u svakome poslovnom subjektu usvojiti etički kodeks kao skup pravila i procedura koji, između ostalog, služi i za efikasno ponašanje i rješavanje etičkih dilema i problema, ali i neke druge alate i mjere koji se objašnjavaju u nastavku.

#### 3.4.2.1 Upravljanje poslovnim etikom u poduzeću

Od etičnog najvišega posloводства se zahtijeva da razvija etičku poslovnu klimu u kojoj etički kodeks mora postati pravilo za svih. Kodeks poslovne ukoliko se dakako primjenjuje, može biti djelotvoran instrument jedinog prihvatljivog „etičkog“ ponašanja kako najvišega posloводства tako i svih zaposlenih kojima su na tak način nametnuti etički standardi rada, djelovanja i poslovnoga odlučivanja. **Etički kodeks** predstavlja *službeni-pisani dokument poduzeća koji se bavi raznim pitanjima etičnog poslovanja* poput: sukoba interesa, konkurentima, čuvanjem poslovnih tajni, moralnim donošenjem odluka, odnosu prema okruženju i slično. Svojevrсна je „**zvijezda vodilja**“ svim zaposlenicima koja im daje smjernice za etično ponašanje i etično donošenje odluka. Kao najbolji primjer za primjenu etičkih kodeksa može se izdvojiti Japan, čija se poduzeća vrlo striktno drže etičkog kodeksa, primjerice poduzeće Nissan, koji zabranjuje svim svojim zaposlenicima primanje bilo kakvih darova ili oblika zabave od poslovnih partnera. Japanci mnogo cijene lične kontakte, ali u poslovnom svijetu ne žure s darovima jer smatraju da se pokloni poslovnim partnerima uručuju tek nakon što su se prilično dobro upoznali. **Važni čimbenici uspješne provedbe etike poslovanja u poduzeću su:**

1. postavljanje jasnih pravila-etičkog kodeksa ponašanja,
2. sustavna implementacija postavljenog kodeksa,
3. redovan nadzor u provedbi postavljenih pravila te
4. definiranje sankcija u slučaju nepoželjnog ponašanja.

Etički je kodeks, dakle, najprimjenjiviji alat poduzeća kada je u pitanju etičnost poslovanja. Prepoznavanje razlike između dobrog i lošeg, poziva na pravedan pristup prema svim zaposlenicima, okvir je za provođenje pravedne politike vlasnika i menadžera te je vrlo delikatan s obzirom da je teško unaprijed formulirati razne međuljudske situacije koje zahtijevaju prosuđivanje i rasuđivanje. Ono što se smatra najvećim nedostatkom etičkog kodeksa je da on zasigurno ne pokriva odnosno ne može pokriti sve oblike etičkih i neetičkih oblika ponašanja. Najveća odgovornost za primjenu etičkog kodeksa u poduzeću leži na menadžmentu koji prije svega sami moraju biti etični primjer ponašanja svojim zaposlenicima i stvarati takvo okruženje koje će stvarati etičnu poslovnu kulturu. No pored etičkog kodeksa, mnoga poduzeća danas primjenjuju i neke druge alate ili mjere, a to su:

1. *vođenje pomoću primjera (eng. Leadership by Example)*
2. *etičke strukture*
3. *etički treninzi i etičke vruće linije te*
4. *zviždači (eng. Whistle-Blowers).*

**Vođenje pomoću primjera (eng. Leadership by Example)** smatra se najadekvatnijim načinom širenja etičke klime u poduzeću, s obzirom daje menadžer „etičan menadžer“ i svojim primjerom utječe na ponašanje ostalih zaposlenika. Etičan menadžer najbolja je inspiracijama drugima da slijede njegov primjer, ponašaju se i posluju u skladu s etičkim principima. Postoji **nekoliko mjera kojima će menadžeri najbolje razvijati pozitivnu etičku klimu u organizaciji:** *Razvijati horizontalnu i vertikalnu komunikaciju između zaposlenika svih organizacijskih razina te poticati slobodu izražavanja ne zazirući od različitih i kontroverznih stavova i mišljenja; Najbrže i na najefikasniji način reagirati na pristigle pritužbe. Svaki problem od strane zaposlenika saslušati i sagledati sa svih aspekata te reagirati adekvatnim mjerama bez odlaganja rasprava; Kontinuirano preispitivati što zaposlenici misle i znaju o etičnom poslovanju, razvijati etičku svijest i organizirati adekvatne programe obrazovanja za svoje zaposlenike; Biti menadžer koji će zaposlenicima dati do znanja da poštuju i nagrađuje njihovu etičnost; Svojim primjerom ponašati se i raditi etično znajući da će bilo koji neetičan potez vidjeti do negativnog mišljenja javnog mijenja što će kratkoročno naštetiti imidžu poduzeća, a dugoročno smanjiti pozitivne financijske rezultate.* **Etičke strukture** se odnose na specifična tijela poduzeća koja su formirana u cilju da implementiraju etičke kodekse, ali i da nadziru etičko ponašanje zaposlenika. U tom smislu u poduzeću su najrasprostranjeniji „etički odbori ili povjerenstva“ kojima je temeljna zadaća da nadgledaju provođenje etičke prakse poduzeća te „etički zastupnik“ odnosno „etički specijalist“ koji djeluje kao samostalan član Upravnog odbora, a koji reagira po svojoj savjesti, nadgleda etičko ponašanje i primjenjuje sankcije za one koji se ponašaju neetično. On nadgleda i preispituje etičnost odluka strateškoga menadžmenta, zauzimajući neovisan i kritičan stav prema njima pri čemu može koristiti i razne upitnike. **Etički treninzi i etičke vruće linije.** Svakako da je jedan od najboljih načina razvijanja etičkog ponašanja svih zaposlenika njihova kontinuirana edukacija. Etičke teme mogu se „učiti“ samostalno no i u sklopu raznih programa kroz neformalno, informalno i cjeloživotno obrazovanje. Etičke vruće linije se pak odnose na posebne telefonske linije uz pomoć kojih pojedinci prijavljuju etičke dileme, probleme s kojima se susreću pri donošenju i provođenju odluka s etičkog aspekta ili neetičkog ponašanja koje primjećuju kod drugih. **Zviždačima (eng. Whistle-Blowers)** nazivaju se oni zaposlenici koji neetičku ili nezakonsku ili pak nemoralnu praksu svog poslodavca razotkrivaju kao „golu istinu“.

### 3.4.2.2. Rješavanje problema i dilema u provođenju etičkoga ponašanja i odlučivanja

**Etičke dileme** su *situacije koje su moralno problematične i u kojima se jednostavno moramo zapitati što je zapravo ispravno učiniti*. Etičke dileme tjeraju ljude da se zapitaju o svojim obvezama, dužnostima i odgovornostima te zbog toga mogu biti vrlo složene i teško rješive. Međutim, nisu sve poslovne dileme jednostavne kao pitanja npr.: „Trebalo li krasti?“ „Mogu li čovjeka ubiti?“ ili „Smijem li lagati?“, jer se djelatnici nađu u situaciji da donosu odluke koje nisu niti ispravne niti neispravne. Etičke dileme pojavljuju se na svim razinama ljudskog djelovanja, i u privatnom i u javnom sektoru. Svaki poslovni subjekt je u obvezi da svojim djelatnicima objasni ponašanje koje se od njega očekuje. Menadžeri na svim razinama imaju odgovornost omogućiti i zadržati etičko ozračje i izgraditi etičku infrastrukturu. Iznimno je važno istaknuti da se svaki dionik u društvu mora pokoriti pravilima i vrijednostima postavljenim od pravnog poretka, odnosno području zakonskih normi temeljem kojih sudovi sankcioniraju nezakonito ponašanje. Ipak, zakoni ne mogu regulirati sve postupke pojedinca i poslovnih subjekata. Ima područja u kojima postoji mogućnost slobodnog izbora u donošenju odluke. Odluka pojedinca da kupi ili proizvede neki proizvod ili uslugu nije regulirana zakonom, dakle to je područje slobodnog izbora. Izvan naznačena dva područja, postoji i treće područje gdje se pojedinci i poslovni subjekti moraju podrediti normama i običajima društva u kojem djeluju.

Donošenje menadžerskih odluka zahtjevan je poslovni proces koji podrazumijeva ekonomske i profesionalne rizike i odgovornost svih sudionika. Koliko god se u tome procesu teži oslonac staviti na zakonske propise, ekonomsku logiku, zdravi razum, opća poslovna i menadžerska načela korisnosti, ispravnosti, profesionalne etike i društvene odgovornosti, u praksi su prisutne i neke etičke dileme koje se odnose na motivacijske i nesimetrične interese vlasnika, menadžera, zaposlenika i okruženja. U poslovnim odnosima čovjek se uvijek nalazi pred moralnom dilemom – biti pošten ili nepošten, iskren ili neiskren, hrabar ili kukavica, umjeren ili ekstreman, pri čemu svoju moralnu odluku uvijek donosi na temelju moralnih vrijednosti. Nasuprot tome, tehnološke i druge strukturne globalne promjene nameću nove kriterije i uvjete čovjekova ponašanja i uvode ga u nepoznate situacije za koje mu ne pomažu prijašnje moralne spoznaje i vrijednosti. Logično je pretpostaviti da na etičko ponašanje i odlučivanje u poslovnom subjektu utječu individualne osobine i karakteristike zaposlenika, o čemu se prethodno već pisalo. Primjena etičkih načela i kriterija različita je jer su različiti i vrijednosni sustavi pojedinaca i određenog društva. Neki se ljudi ponašaju zaista etično u svakodnevnom radu, a nekima su vlastiti kratkoročni probici i utrka za profitom na prvome mjestu, ne mareći hoće li pritom izazvati neetičke posljedice. Zbog toga u poslovanju često dolazi do konflikta između poslovne filozofije i etičkih standarda dijela i cjeline, pojedinca i poduzeća, poduzeća i društva. Sve to dovodi do raznih etičkih dilema i poslovnih menadžerskih filozofija koje se prikazuju u tablici 34.

**Tablica 34:** Poslovne filozofije i etičke dileme

POSLOVNA FILOZOFIJA	KLJUČNA IDEJA	GLAVNA HIPOTEZA	ETIČKA DILEMA
Darvinizam	OPSTANAK NAJSPOSOBNIJIH	Profesionalni odabir kadrova jamči poboljšanje ljudskog kapitala.	<i>Neće li to nekim osobama dati nepravednu prednost?</i>
Makijavelizam	CILJ OPRAVDAVA SREDSTVA	Donošenje poslovnih odluka u svojoj je biti amoravno. U biznisu prevladava profit, a sredstvo opravdava cilj.	<i>Neetičko poslovanje i nelojalna konkurencija loši su za sve sudionike?</i>
Relativizam	KAD SI U RIMU, PONAŠAJ SE KAO RIMLJANIN.	Razmatranje osobnih akcija i vrednota treba raditi samo u usporedbi s najboljima.	<i>Kada ste u lošem okruženju i društvu, tko će tada slijediti zakone i etiku?</i>
Legalizam	ZAKONI NISU VEZANI ZA MORAL	Zakon je propis, a ne moralni vodič.	<i>Hoće li dosljedna primjena zakona dovesti do neetičnih postupaka i dilema?</i>
Moralizam	MORALNI LJUDI SLIJEDE SLOVO ZAKONA	Stroga primjena zakona jamči poštivanje moralnih načela i obuzdava anarhiju.	<i>Može li menadžer koristiti moralna načela kao opravdanje za kršenje zakona?</i>
Socijalna odgovornost	DOBROVOLJNO PREUZMI INICIJATIVU	Svaki poslovni sustav obavezan je društveno odgovorno poslovati i nema potrebu za vanjskom kontrolom.	<i>Nije li nepošteno da neki menadžeri i poslovni sustavi manje pridonose od drugih?</i>
Pragmatizam	NAJRACIONALNIJI SMJER AKCIJE	Svako djelovanje strogo je prilagođeno praktičnim ciljevima i potrebama.	<i>Emocionalni doživljaji i osjećaji (ne)mogu se izostavljati iz racionalnih akcija?</i>

Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 77.

Razne poslovne filozofije i etičke dileme u praksi se vrlo često kombiniraju, što onda dovodi i do novih dilema i novih poslovnih filozofija. Svaka poslovna filozofija mora jamčiti pravednost i jednako postupanje prema svima koji su upleteni u problematičnu situaciju. Pravednost i poštenje temeljna su individualna vrлина, odnosno skup emotivnih i duhovnih stanja i sklonosti te način reagiranja mislima i emocijama na određene životne i poslovne situacije.

Neke filozofske misli o pravednosti prikazuju se u tablici 35.

**Tablica 35:** Filozofske misli o pravednosti

FILOZOF	POIMANJE PRAVEDNOSTI
<b>D. Hume</b>	O pravednosti govore oni koji su zavidni. Pravednost je oprezna, zavidna vrлина.
<b>J. Lock</b>	Liberali tvrde: ako je netko radom sposoban steći više, ima pravo vlasništva time.
<b>J. Rawls</b>	Pravednost je posjedovanje jednake materijalne i gospodarske moći. Postojanje nejednakosti prednost je i poticaj onima koji su prikraćeni u tome da postanu povlašteni.
<b>Platon</b>	Pravednost je najveća čovjekova vrлина. Činiti svoje i ne miješati se u poslove drugih.
<b>Aristotel</b>	Pravednost je savršena vrлина.
<b>F. Bacon</b>	Pravednosti dugujemo to da je čovjek čovjeku bog, a ne vuk.
<b>Justinijan</b>	Pravednost je čvrsta i trajna volja da se svakom dodijeli njegovo pravo.
<b>Latinska poslovice</b>	Neka bude pravedno, makar svijet propao.

Izvor: Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 77.

Pravednost u poslovanju mora biti **uzajamna** (odnosi između ljudi), **distributivna** (odnos zajednice prema pojedincima) i **zakonita** (odnos pojedinca prema javnom i općem dobru).

Suvremena etička teorija navodi tri determinante koje se moraju uzeti u obzir prilikom odlučivanja da li je neki čin etički i tom smislu potrebno je razmotriti:<sup>373</sup> 1. **Sam čin** – što pojedinac radi? 2. **Motive, svrhu** – zašto pojedinac to radi? 3. **Okolnosti** – kako, gdje i kada

<sup>373</sup> Gregory, A.: Ethics and professionalism in public relations u: Tench, R. i Yeomans, L.: Exploring Public Relations, Harlow, Op.cit., str. 273-292.

pojedinaac nešto radi? Ponekad će se, međutim, pokazati da su osobe koje obavljaju svoj posao nekompetentne, odnosno da ne posjeduju neophodno znanje ili odgovarajuće iskustvo. Zbog toga **Frank Wylie** ističe da poslovna etika, osim odgovornosti za obavljanje poslova u skladu sa etičkim principima, obuhvaća i odgovornost za obavljanje poslova u skladu sa **sposobnostima**.<sup>374</sup> **Person** navodi da se kompetentnost ogleda u sljedeća tri elementa:<sup>375</sup> 1. *posjedovanje neophodnih vještina za obavljanje određenog posla*, 2. *neprestano usavršavanje znanja i vještina* i 3. *uzdržavanje od davanja obećanja (poslodavcu ili klijentu) i garantiranja ishoda*.

## • MODELI ETIČKOGA ODLUČIVANJA, PONAŠANJA I RJEŠAVANJA ETIČKIH DILEMA

Postavlja se pitanje na koji način bi trebalo donositi odluke koje će imati čvrsto uporište u etičkim principima.

### 1. PARSONSOV MODEL

**Parsons** navodi **pet stupova koji nose težinu etičkog odlučivanja**.<sup>376</sup> 1. *istinoljubivost* (govoriti istinu), 2. *poštovanje zakona* (ne činiti loše), 3. *dobročinstvo* (činiti dobro), 4. *povjerljivost* (poštovati privatnost) i 5. *pravednost* (biti pravedan i društveno odgovoran). Preporučuje da se na osnovu ovih principa postave pitanja koja će menadžeru pomoći da shvati da li postoji neki etički problem ili ne: *Da li postoji nešto loše u ovoj odluci?*; *Da li se propušta prilika da se učini nešto dobro?*; *Hoće li neko biti doveden u zabludu na bilo koji način?*; *Da li će nečija privatnost biti ugrožena?*; *Da li je nepošteno izvoditi pretpostavke?*; *Da li imate osjećaj da činite nešto pogrešno?*

### 2. MODEL KENNETH BLANCHARDA I NORMAN VINCENT PEALEA

**Kenneth Blanchard** i **Norman Vincent Peale**, navode **pet načela etičke snage organizacije**.<sup>377</sup>

1. **Cilj**: Misiju poduzeća oblikuje najviše poslovodstvo i nju vode vrijednosti, nada i vizija koje pomažu odrediti koje je ponašanje prihvatljivo, a koje nije.
2. **Ponos**: Treba biti ponosan na sebe i svoje poduzeće, jer jedino vođeni takvim osjećajima može se odoliti iskušenjima da se pojedinci ponašaju neetički.
3. **Strpljenje**: Treba vjerovati da ako se poduzeće dugoročno drži svojih etičkih vrijednosti tada stiže i do uspjeha što podrazumijeva uravnoteženje želje da se postignu rezultati i pravi način njihova postizanja.
4. **Upornost**: Ogleda se u opredjeljenju za etičke principe kojih se treba držati pri čemu aktivnosti moraju uvijek biti u skladu s ciljem.
5. **Perspektiva**: Najviše poslovodstvo i svi zaposleni trebaju zastati i razmisliti te procjenjivati dokle je poduzeće stiglo, kuda ide i kamo želi stići. Perspektiva predstavlja središnji etički princip svakog poduzeća.

<sup>374</sup> Blek, S.: Odnosi s javnošću, Beograd, Clio, 2003., str. 195.

<sup>375</sup> Gregory, A.: Ethics and professionalism in public relations, u: Tench, R. i Yeomans, L.: Exploring Public Relations, Op.cit., str. 283.

<sup>376</sup> Ibidem, str. 285.

<sup>377</sup> Blek, S.: Odnosi s javnošću, Op.cit., str. 198-199.



### 3. MODEL LACZNIAKA I MURPHYA

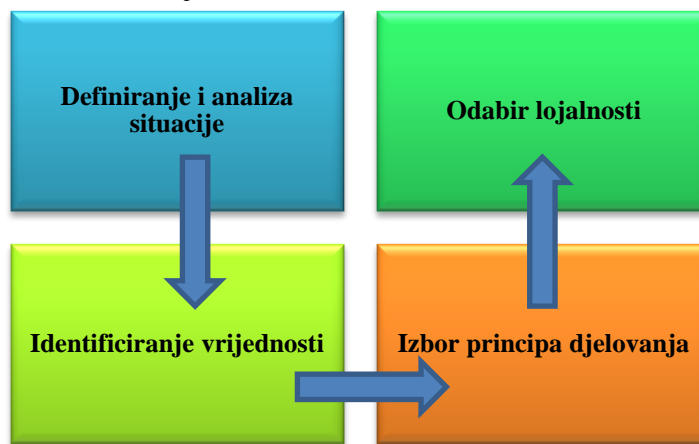
Autori navode četiri pravila etičkog ponašanja:<sup>378</sup>

1. **Zlatno pravilo** – prema drugima se ponašajte onako kako biste željeli da se drugi ponašaju prema vama.
2. **Profesionalno pravilo** – provodite samo one aktivnosti koje bi i vaše kolege smatrale opravdanim i prikladnim.
3. **Kantov kategorički imperativ** – ponašajte se tako da se vaše aktivnosti u danim okolnostima mogu smatrati prihvatljivim ponašanjem za svakoga tko bi se našao u istoj situaciji.
4. **TV test** – ponašajte se na takav način, da vam ne bude neugodno da svoje postupke obrazložite i objašnjavate pred širokim auditorijumom.

### 4. MODEL RALFA POTERA

Model se sastoji iz četiri koraka, a poznat je pod nazivom **Poterova kutija**.<sup>379</sup>

**Shema 38:** Poterova kutija



Izvor: Gregory, A.: Ethics and professionalism in public relations u: Tench, R. i Yeomans, L.: Exploring Public Relations, Harlow, Prentice Hall, 2009., str. 283.

- **Definiranje i analiza situacije:** prikupljanje svih relevantnih podataka (što je dovelo do određene situacije, kakva je ona sada, tko je sve uključen, da li postoje različita gledišta, kakav je kontekst).
- **Identificiranje:** koje osobne vrijednosti angažirati u nekoj situaciji (poštenje, integritet, pravednost, lojalnost...), koje se vrijednosti iz etičkog kodeksa mogu upotrijebiti, kojih se pravnih smjernica treba držati?
- **Izbor principa djelovanja** koji najviše odgovara poduzeću; odlučiti se za jedan od modela donošenja etičkih odluka.
- **Odabir stakeholdera prema kojima će se iskazati lojalnost:** ovaj odabir varira u odnosu na konkretnu situaciju (primjerice: ukoliko poslodavac radi nešto nelegalno,

<sup>378</sup> Alderson, M.: Regulation and ethics, u: Pickton, D. i Broderick, A.: Integrated Marketing Communications, Harlow, Pearson Education, str. 141-178.

<sup>379</sup> Gregory, A.: Ethics and professionalism in public relations, u: Tench, R. i Yeomans, L.: Exploring Public Relations, Op. cit., str. 285.

mora prevladati lojalnost prema društvu; ukoliko je poduzeće nepravedno optuženo, treba ga obraniti i slično).

## 5. SIMSOV MODEL

**Simsov model rješavanja etičkih dilema sastoji se iz sedam koraka:**<sup>380</sup>

1. Prepoznavanje i razjašnjavanje dileme.
2. Prikupljanje svih mogućih činjenica; navođenje svih opcija.
3. Provjera svake opcije u smislu legalnosti, ispravnosti, korisnosti.
4. Donošenje odluke.
5. Provjera ispravnosti odluke pomoću pitanja: Kako bih se osjećao/la kada bi moja obitelj saznala za ovo?
6. Kako bih se osjećao/la ako bi moja odluka bila objavljena u lokalnim novinama?
7. Provođenje akcije.

Sigurno je da odabir modela zavisi od konkretne situacije, etičkog kodeksa poduzeća i svaki osigurava logično, solidno i transparentno donošenje odluka što je od presudnog značaja za stjecanje povjerenja i kredibiliteta u javnosti. Na jednoj od konferencija *Međunarodnog udruženja stručnjaka za poslovnu komunikaciju IABC*, sudionici su napravili sljedeću listu preporuka za djelovanje u praksi:<sup>381</sup>

1. Budi pošten u svakom trenutku.
2. Prenosi osjećaj za poslovnu etiku, zasnovanu na vlastitim standardima i standardima društva.
3. Poštuj integritet i položaj svih zainteresiranih strana
4. Stekni povjerenje razlikovanjem bitnog od nebitnog.
5. Predoči sve strane problema.
6. Trudi se da pronađeš ravnotežu između lojalnosti poduzeću i odgovornosti prema javnosti.
7. Ne podređuj dugoročne ciljeve kratkoročnim koristima.

U postupku rješavanja etičkih dilema mogu se koristiti etički testovi i pitanja koja mogu pomoći u rješavanju etičkih dilema.

Neki od njih su:<sup>382</sup>

- **Test informiranosti** – Imam li dovoljno informacija za donošenje optimalne odluke i akcijskog plana?
- **Test angažiranosti** – Jesu li pozvane sve osobe koje imaju pravo sudjelovanja u donošenju odluke ili plana aktivnosti?
- **Test posljedica** – Mogu li predvidjeti moguće posljedice odluka ili plana aktivnosti i upozoriti osobe na koje će se one odraziti?
- **Test trajnih vrijednosti** – Podupire li poslovna odluka ili plan aktivnosti naš vlastiti sustav vrijednosti?
- **Univerzalni test** – Želim li da ova odluka ili plan aktivnosti postanu univerzalni zakon primjenjiv u svim istovjetnim situacijama, pa i prema meni osobno?

---

<sup>380</sup> Ibidem, str. 286.

<sup>381</sup> Vilkoš, D. L., Kameron, G. T., Olt, F. H., Ejđži, V. K.: Odnosi s javnošću: Strategije i taktike, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006., str. 76.

<sup>382</sup> Dostupno sa: [www.mapnp.org](http://www.mapnp.org) (10.11.2013.)

- **Test osjećaja** – Kako bih se osjećao/la da detalje odluka ili aktivnosti obznanim svima?
- **Test racionalnog konsenzusa** – Hoće li naša odluka dobiti podršku svih dionika?<sup>383</sup>

**Pri rješavanju etičkih dilema mogu pomoći i sljedeća etička pitanja:** *Jesmo li donijeli odluku koja je u skladu sa zakonskim propisima i etičkim kodeksom?; Kakve učinke, koristi ili štete naša odluka ima na pojedince u poduzeću i izvan njega te na društvo u cjelini?; Jesmo li ispravno definirali problem i odluku?; Kako bismo definirali odluku kada bismo se nalazili s druge strane "ograda"?; Kako se uopće pojavila ova situacija?; Kome ste i čemu odani kao osoba i kao član kolektiva?; Koja je vaša namjera kada donosite tu odluku?; Kako ćete tu namjeru i odluku usporediti s mogućim rezultatima?; Kome može štetiti vaša odluka ili aktivnost?; Možete li razgovarati o problemu sa sukobljenim stranama prije donošenja odluke?; Hoćete li biti uvjereni u svoju odluku nakon određenog vremena jednako kao što ste sada?; Možete li bez srama i s ponosom izložiti svoju odluku nadređenom, obitelji i javnosti?; Pod kojim biste uvjetima dopustili odstupanje od svoje odluke i gledišta?; Ograničava li naša odluka ili na bilo koji način ugrožava temeljna ljudska prava pojedinaca u poslovnom okruženju?*

Pri rješavanju etičkih dilema najbolje je svakoj dilemi pristupiti prema njezinu posebnom skupu karakteristika. Osoba koja je potpuno svjesna situacije i koja ima pristup svim činjenicama, trebala bi donositi odluke. Etičko odlučivanje najviše se temelji na razlikovanju činjeničnih i vrijednosnih tvrdnji. Činjenične tvrdnje bave se vezom uzroka i posljedica, one odgovaraju na pitanje što je ili zašto je nešto napravljeno, a mogu se podijeliti na istinite ili neistinite. Etičku odluku uvijek treba temeljiti na istini, a ne na laži. Etičke dileme s kojima se više ili manje svakodnevno susreću pojedinci u poslovnim sustavima u mnogim zemljama mogu se riješiti i na način da se poslovne odluke i aktivnosti razmišljanja, stavovi i postupci mogu vrednovati na temelju propisanog *Etičkog kodeksa* kojeg je donijelo poduzeće. Zatim, uz sastavljanje i primjenu posebno kreiranih *anketa* (upitnika) koja sadrže pitanja s univerzalnim etičkim načelima i pristupima kako bi se preispitala etičnost odluka i ocijenili postupci te uz pomoć *stručnjaka ili Centra za poslovnu etiku*.<sup>384</sup>

U Republici Hrvatskoj postoji **Centar za poslovnu etiku** sa sjedištem u gradu Zagrebu, a osnovan je 2004. godine. Djeluje u okviru Filozofskog fakulteta Družbe Isusove u Zagrebu. Svrha osnivanja centar bila je zaštita i promicanje etičkih načela kako u životu tako i u radu, bez obzira na starosnu dob, obrazovanost, zaposlenost i religijsko opredjeljenje pojedinaca. Centar okuplja sve one osobe koje u svom životu žele dio svog slobodnog vremena odvojiti za druge, tako da im pomognu u rješavanju etičkih dilema ili da im pomognu pronaći način kako postupiti u situacijama koje zahtijevaju neetičko ponašanje. Centru se može obratiti za pomoć bilo koja zainteresirana osoba, poduzeće ili institucija koja ima određenu etičku dilemu.

Ciljevi Centra su:<sup>385</sup>

- Promicanje etičkih i demokratskih načela u životu i radu.
- Pružanje pomoći svim zainteresiranim osobama savjetovanjem kako riješiti etičke dileme te kako odrediti i primijeniti etička načela u konkretnom djelovanju.

<sup>383</sup> Baccarini, E.: *Moralni sudovi*, Hrvatski kulturni dom Rijeka, 1994., str.102.

<sup>384</sup> Etički odvjetnik: specijalist za poslovnu etiku koji je punopravan član odbora direktora ili drugih tijela koje donose ključne odluke. Djeluje kao socijalna savjest i kritički propituje etičnost odluka tj. osvjetljava dimenziju njihovih etičkih implikacija. Etički odbor: Grupa menadžera ili članova poduzeća kojoj je povjerena dužnost nadgledanja provođenja etičkog kodeksa i općenito etičkog ponašanja.

<sup>385</sup> Rogošić, N.: *Etičke dvojbe u poslovanju*, *Obnovljivi život* (60), 4, Zagreb, 2005., str. 433.

- Pružanje pomoći pravnim osobama u utvrđivanju vlastitih načela profesionalne etike.
- Praćenje znanstvenih dostignuća u razvoju etike kao znanosti, objavljivanje stručnih i znanstvenih radova, organiziranje seminara i simpozija o razvoju i primjeni etike u svakodnevnom životu, u Hrvatskoj i u svijetu.

### 3.4.3. Veza poslovne etike sa strateškim menadžmentom

**Etika ima mnoge dodirne točke sa strateškim menadžmentom.** Najviše posloводство određuje moralni ton poduzeća, postavlja visoke moralne standarde, demonstrira ih svojim vlastitim ponašanjem te potiče i nagrađuje integritet u drugima. Kroz evoluciju menadžmenta etički aspekti su bili zastupljeni u različitim formama, od esnafskih zakletvi (Hipokrat), do uputa, zakona, izjava o viziji i misiji i kodeksa. Pojava etike u menadžmentu u svijetu se iskazuje kroz brojne primjere. Već su rani zagovornici menadžmenta, poput **Barnarda** naglašavali su potrebu poduzeća za moralnom odgovornošću. U svom eseju *Funkcije najvišega posloводства* (eng. *The Functions of the Executive*) utvrđuje neka od temeljnih načela strateškoga menadžmenta. Tvrdio je da proces strateškoga menadžmenta nije samo intelektualni već je i estetski i moralni te uključuje osjećaj sposobnosti za odgovornost. Sugerirao je da poduzeća moraju poslovati u skladu sa moralom pa prema tome i najviše posloводство ima moralnu odgovornosti spram onih kojima služi – mora inspirirati druge kroz vodstvo kreirajući međusobno povjerenje i zajedničku svrhu. Rani pioniri strategije i strateškoga razmišljanja, kao što su **Chandler i Ansoff** promišljali su o etičkom donošenju poslovnih odluka. Ansoffova knjiga „*Korporativna strategija*“, koja predstavlja praktični sustav za etičko strateško donošenje odluka, identificirala je metodologiju za definiranje zajedničke etičke strategije u svrhu njena pravilna formuliranja. **Herbert Simon**, dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju, dijelio je njihovo mišljenje objašnjavajući da poslovne odluke uvijek moraju sadržavati etički kontekst (1947.). Desetljeće nakon što je **Baumhart** otkrio nemoralnu prirodu korporacija, znanstvenici **Challen i Wilson**, počeli su sugerirati da etika treba biti integrirana u procesu strateškoga planiranja u obliku društvene odgovornosti. **Wilson** je na primjer, objasnio da se strategija obično temelji na tehnološkim i ekonomskim razlozima no s obzirom na brze promjene u društvu i širenje koncepta društvene odgovornosti, strateški menadžment mora biti podrška za društvene ciljeve. **Archie B. Carroll** udružen sa **Frankom Hoy** dao je isti zahtjev kao i **Wilson** navodeći da društvena odgovornost (time i etička odgovornost) mora biti integrirana u strateški menadžment. Pisci poput **Beauchamp, Bowie, Barry**, već su dugo zagovornici poslovne etike, međutim, to nije bilo sve do kasnih 1970-ih kada se poslovna etika počela izučavati kao disciplina menadžmenta. **Schendel i Hofer** snažno su se zalagali za više pragmatičnog istraživanja u ovom području, te su pozivali za strože razumijevanje etičkih i socijalnih karakteristika koji prevladavaju u poduzećima i u njihovom procesu donošenja odluka. Menadžeri trebaju formulirati i provesti procese koji zadovoljavaju sve, smatraju **Freeman i McVea** i osigurati da interesi ključnih dionika budu integrirani u samu svrhu poduzeća. Freeman je znao da ne mogu svi dionici biti zadovoljni svim odlukama, no isticao je da je važno da imaju zajednički skup temeljnih vrijednosti ukoliko žele dugoročnu suradnju. Drugim riječima, menadžment utemeljen na vrijednostima, prema **Freemanu**, onaj je u kojem etika ima važno mjesto u strategiji. Interesantan je primjer uvođenja praksi kao što je „*Menadžment otvorene knjige*“ koju je razvio **Jack Steak** u Springfield proizvodnoj kompaniji koja je dobila prestižnu nagradu za poslovnu etiku zbog uvođenja ove tehnike. Menadžment otvorene knjige znači da se svima zaposlenima daju sve financijske informacije o kompaniji u redovnim intervalima. S potpunom informacijom i pravom pobudom, zaposleni se ponašaju odgovorno bez potrebe za

postojanjem čitavih slojeva nadzora. Ljudi dobivaju šansu da rade, da preuzmu odgovornost, a ne samo da obavljaju svoj posao.

U točkama 3.4.3.1. i 3.4.3.2. se opisuju obilježja etički odgovornog strateškoga menadžmenta te objašnjava povezivanje strategije s etikom i kreiranje etične poslovne klime.

### 3.4.3.1. Obilježja etički odgovornoga strateškoga menadžmenta

**Stockholder model ili klasični ekonomski model**, polazi od toga da poduzeće za cilj ima isključivo maksimiziranje profita te da menadžeri svoju društvenu odgovornost najbolje ispunjavaju ako vode računa o financijskim interesima dioničara. Ovaj se pristup još označuje kao *pristup efikasnosti ili pristup nevidljive ruke*. No **stakeholder model ili socioekonomski model** polazi od toga se sposobnost poslovnoga sustava i njegova strateškoga menadžmenta očituje u povezivanju svoga djelovanja s politikom društvenog okruženja na način koji koristi i njemu i društvu. **Peter Drucker** ističe: *poduzeće mora utjecati na ljude, zajednicu i društvo kako bi obavljalo svoj posao, stvaralo ekonomska dobra i usluge, mora utjecati na zajednicu kao dobar susjed, kao izvor poslova i poreznih prihoda (otpada i zagađivanja), i mora dati svoj doprinos kvantiteti života- ekonomskim dobrima i uslugama, kao i kvaliteti života- fizičkom, ljudskom i društvenom okruženju suvremenog čovjeka i suvremene zajednice.*<sup>386</sup>

Odličan *sažetak smjernica (uputa) za etični i društveno odgovorni strateški menadžment* koji je konzistentan sa socioekonomskim pristupom dao je **Sayer, G. E.**:<sup>387</sup>

1. Svrha posla je stvaranje profita i najviše posloводство treba nastojati ostvarivati optimalan profit za duži vremenski rok.
2. Ni jedan stvarni profit ne može se ne može tražiti (zahtijevati) ukoliko se prije toga ne otplate troškovi posla. Ovo uključuje sve društvene troškove, određene detaljnom analizom društvenog balansa između poslovnoga sustava i društva.
3. Ukoliko postoje društveni troškovi na poljima za koje još ne postoje objektivni standardi za korekciju, onda najviše posloводство mora oblikovati standarde zasnovane na procjeni najvišega posloводства po pitanju onoga što treba da postoji i da istovremeno ohrabruju individualno učešće svih članova poslovnoga sustava pri izradi potrebnih društvenih standarda.
4. Tamo gdje pritisci konkurenata ili ekonomska prisila unaprijed isključuju aktivnosti po pitanju društvene odgovornosti, onda takvi poslovi treba da priznaju da njihove „operacije“ crpe društveni kapital i da zbog toga predstavljaju gubitak za društvo. Trebaju se nanovo uspostaviti profitabilne operacije preko boljeg strateškoga menadžmenta, ukoliko je problem interne prirode, ili zagovaranja ispravke određenih zakonskih alata ili ukoliko se trpi zbog načina na koji su uređena pravila poslovne konkurencije.

Temeljne obveze najvišega posloводства izrastaju iz prirode poslovnoga sustava kojim upravlja i prirode ugovorenih odnosa s drugima. **Prva obveza** glasi: „Ne nanosi zlo“. Ona podjednako obvezuje sve dionike u nekom poslu i biznisu, a često se u praksi naziva moralnim minimumom. **Druga obveza** jest da ne potkopava slobodu i vrijednosti poslovnoga sustava. **Treća**, opća, **obveza** jest biti pošten u odnosu na sebe i pred drugima, to znači pred

<sup>386</sup> Drucker, P.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P Consult, Zagreb, 2005., str. 25.

<sup>387</sup> Prilagodila autorica prema: Pearce, J. A. II & Robins, R. B. Jr: Strategic Managemnt: Strategy formulation and Implementation – Third Edition, Irwin, Homewood, Illinois, 1988., str. 90-94.

poviješću i transakcijama u koje se ulazi. **Četvrta obaveza** traži od osoba da se ponašaju u skladu sa slobodnim i svojevolutno zaključenim ugovorima i sporazumima. **Od svake se osobe u najvišem poslovodstvu očekuje** da bude čovjek dobre volje, pošten, iskren, pravedan, istinoljubiv, čovječan, tolerantan, demokratičan, nesebičan, strpljiv, pažljiv, druželjubiv, lojalan, da cijeni prijateljstvo, da je sklon pružanju pomoći i služenju javnom dobru, da je bez predrasuda, nepokolebljiv borac za mir, a protiv svake laži, nepravde, nasilja, diskriminacije i šovinizma.

Postavljaju se pitanja: da li su poduzeća i strateški menadžment moralni ili oni jednostavno ignoriraju moguće posljedice poduzetih poslovnih i privatnih aktivnosti i da li su strateške odluke protiv interesa društvenog okruženja. Niz poslovnih ljudi vjeruje da se uz dobit moraju javljati i neki drugi ciljevi, primjerice zapošljavanje žena i pripadnika etničkih grupa, sigurnost nezagađivanja (**A. Carroll**), dok drugi smatraju da je dobit jedini i temeljni cilj poslovanja poduzeća (**M. Friedman**). Suvremeni strateški menadžment suočen je sa izazovima koji ih primoravaju na drastična poboljšanja, ne zbog prestiža, već zbog opstanka. U uvjetima kada su najsuvremenija znanstvena i tehnička dostignuća svima lako dostupna i kada je „tajnu formulu“ sve teže naći, konkurentsku prednost određuje etičko ponašanje kompanija. Okolnosti u kojima suvremeni poslovni sustavi djeluju primoravaju strateške menadžere na etično i društveno odgovorno ponašanje i djelovanje. Od strateškoga se menadžmenta sve više zahtjeva vođenje poslovanja na etičan i društveno odgovoran način tj. očekuje se da ne zastupa samo ekonomske ciljeve već i dobrobit društva kao cjeline pa tako društvena odgovornost postaje poželjan oblik poslovne strategije u razvoju poslovnoga sustava i/ili drugog institucionaliziranog organizacijskog poduhvata.<sup>388</sup>

#### **3.4.3.2. Povezivanje strategije s etikom i kreiranje etične poslovne klime**

**Korporacijska društvena odgovornost mora biti dijelom osnovne poslovne strategije, planirana i primijenjena tako da je u skladu s poslovnim interesima, a strateško vodstvo treba neprekidno jačati politiku „dobra etika je dobar posao.“**<sup>389</sup> Raznovrsne definicije strategije ukazuju da je strategija svojevrsni odgovor poduzeća na realne vrijednosti koje imaju relativnu važnost, kao što su npr. veličina i rast tržišta, rentabilnost, lokacija poduzeća, društvena odgovornost poduzeća, ali i *stil i etiku i realnost poslovne okoline*<sup>390</sup>

U kontekstu disertacije, **ETIČKA STRATEGIJA** se definira **kao strategija čiji je cilj unaprijediti i poboljšati sposobnost tvrtke da se nosi s etičkim problemima i pitanjima u poduzećima koja izdvajaju financijska sredstva kako bi se postigli dugoročni društveni ciljevi i stvorila konkurentna prednost.**

Najvišem poslovodstvu nije lako odlučiti kojom će stazom krenuti, no etične strategije, treba istaći, obično i kreću od osoba koji sami imaju vrlo snažan karakter (koji su iskreni, čestiti,

<sup>388</sup> Donnelly, J. H. Jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M.: Fundamentals of management, Irwin, Chicago, 1995., str.32.; Certo, C. S. i Certo, S. T.: Moderni menadžment, Op.cit., str. 50-51.

<sup>389</sup> Saiia, D. H.: Philanthropy and corporate citizenship: Sategic philanthropy is good corporate citizenship, The Journal of Corporate Citizenship, 2001., str.57-74; Carroll, A. B.: The pyramid of corporate social responsibility, Business Horizons July/August, 1991., str. 39-48. i David, F. R.: Strategic Management, Op.cit., str. 53.

<sup>390</sup> Keegen, W. J.: Global Marketing Management, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989., str. 41 i 42.

etični i koji uistinu mare na koji će načinom voditi poslovanje). Etično najviše posloводство savjesno bira strateške akcije koje mogu proći na moralnom ispitivanju te nimalo ne tolerira strategije s etični prijepornim komponentama. Najviše posloводство stoga mora marljivo raditi na tome da etični standardi budu integrirani u sam proces strateškoga menadžmenta i da se vrlo savjesno koriste u izradi strategije i u upravljanju svim aspektima poslovanja poduzeća.

Da bi etika zaista postala sastavni dio svjesnoga društveno odgovornog djelovanja poduzeća, u preporuča se primjena klasičnih strategija za promjenu shvaćanja i navika, a to su: **1. Strategija senzibilizacije, 2. Strategija konkretizacije i 3. Strategija učvršćivanja.**

- 1. STRATEGIJA SENZIBILIZACIJE.** Podrazumijeva **razvijanje osjećanja zaposlenika za etičkim djelovanjem.** Samo ako zaposlenici zaista spoznaju etičku potrebu rješavanja problema i situacija i ako se identificiraju sa temeljnim vrijednostima i normama ponašanja, moguće je djelovanje prema etičkim načelima. Poduzeća su etična u mjeri u kojoj su etični i njeni zaposlenici. Osuda javnosti može imati brojne posljedice i ugroziti egzistenciju poduzeća, što obično najsnažnije senzibilizira za etično postupanje (npr. ekološke afere). Konflikti su najčešći poticaj za senzibilizaciju. U rješavanju konflikata poduzeće se ne može osloniti samo na savjest pojedinaca jer se tako može najlakše skliznuti u etički relativizam. Takvi su sudovi najčešće izraz odnosa moći. Etička mjerila stoga, ne zahtijevaju samo aktivno djelovanje, već i svjesno nečinjenje. Najčešće neetički postupci nisu rezultat sabotaze, pobune i neposlušnosti zaposlenika, već upravo pretjerane revnosti, podčinjavanja, slijepe poslušnosti, kao i straha od otkaza i kažnjavanja.
- 2. STRATEGIJA KONKRETIZACIJE.** Znači **poduzimanje mjera da bi etičke vrijednosti zaživjele u praksi poduzeća. Ona pretpostavlja proklamiranje etičkih vrijednosti u poduzeću.** Vrijednosti su srce etike i one usmjeravaju pozornost i služe kao orijentir u ponašanju. Taj proces obuhvaća slijedeće faze: razvijanje svijesti o vrijednostima; postavljanje vrijednosti kao svrhe; utvrđivanje metoda i sredstava za realizaciju vrijednosnih sadržaja; realizaciju vrijednosti u konkretnim postupcima i ponašnjima. U konkretizaciji etičkih načela značajno mjesto imaju i norme ponašanja. Vrijednosti su najčešće apstraktne i potrebno ih je konkretizirati normama ili standardima ponašanja. Norme treba stalno preispitivati i modificirati onda kada postanu proturječne osnovnim ekonomskim činjenicama ili sa sobom nose neprihvatljive humane, socijalne ili ekološke posljedice. Imajući na umu da je čovjek vrhovna vrijednost i da on kroz rad formira svoju osobnost kao član organizacije i društva, dužnost je organizacije i njezinog menadžmenta da osigura humane uvjete rada i razvitka za svakog pojedinca pod jednakim uvjetima. Pri tom je posebno važno imati na umu nepovredivost dostojanstva i osobe i poštivanje čovjeka kao stvaralačkoga bića.
- 3. STRATEGIJA UČVRŠĆIVANJA.** Učvršćivanje etičkoga ponašanja u organizacijama postiže se različitim metodama kao što su: biranje za posao kandidata povjerenstava, odbora i sl.; obrazovanje, tj. vrijednosni ili etički trening; sustav poticaja, nagrada i kazni; stvaranje poslovne kulture utemeljene na etičkim vrijednostima.

***Strategija poduzeća treba biti etična jer u cijelosti ili djelomično moralno neispravna strategija negativno utječe na karakter zaposlenih i osoban sustav vrijednosti no i zato što***

*omogućuje uspješnije poslovanje u interesu svih zainteresiranih strana* o čemu se mnogo govorilo ranije u radu. Svakako da će strateg nekoga poduzeća biti etična osoba onoliko koliko je etičan sam strateški menadžment.

**Što najviše poslovodstvo može učiniti da bi stvorilo etičniju poslovnu klimu?** Predlaže se kombinacija sljedećih postupaka:<sup>391</sup>

- ***Budite vidljiv uzor.*** Zaposlenici gledaju na ponašanje najvišega poslovodstva kao na uzor pravilnog ponašanja. Kada se vidi da slijede visoko etičan put, to šalje pozitivnu poruku svim zaposlenima.
- ***Priopćite etička očekivanja.*** Etičke dvoznačnosti mogu se smanjiti stvaranjem i obznanjivanjem organizacijskog etičkog kodeksa. U njemu bi se trebalo navesti primarne vrijednosti organizacije i etička pravila koja se očekuju da će zaposlenici slijediti.
- ***Osigurajte etičko obrazovanje.*** Organizirajte seminare, radionice i slične programe etičke obuke. Iskoristite sate obuke da biste ojačali organizacijske standarde ponašanja, razjasnili koji su postupci dopušteni i koji to nisu, i da biste tretirali moguće etičke dileme.
- ***Na vidljiv način nagradite etične postupke i kaznite neetične.*** Procjene performanse menadžera trebale bi uključivati ocjenu, točku po točku, o tome koliko njihove odluke zadovoljavaju etički kodeks. Procjene se moraju odnositi i na sredstva korištena u postizanju ciljeva, a ne samo na same ciljeve. Ljudi koji etično djeluju trebaju biti na vidljiv način nagrađeni za svoje ponašanje. Jednako tako važno, neetični postupci trebaju biti upadljivo kažnjivi.
- ***Osigurajte mehanizme zaštite.*** Organizacija treba osigurati službene mehanizme tako da zaposlenici mogu raspravljati o etičkim dilemama i izvijestiti o neetičnim ponašanjima bez straha o ukorima. To može uključivati uspostavljanje funkcije etičkih konzultanata, nadzornika ili referenata za etičnost.

---

<sup>391</sup> Judge, T. A., i Robins, S. P.: Organizacijsko ponašanje, 12 izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009., str. 589.



## 4. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOGA ISTRAŽIVANJA

Ovo poglavlje predstavlja najvažniji dio izlaganja tematike doktorske disertacije jer predstavlja podršku hipotezi disertacije. U rješavanju problema istraživanja, ostvarivanja predmeta istraživanja i dokazivanja postavljene hipoteze, u ovom se dijelu disertacije praktičnim, teorijskim i logičkim postupcima verificira istinitost spoznaje kroz provedeno empirijsko istraživanje. Utvrđuje se spoznajna vrijednost sudova odnosno zaključaka kojima su hipoteze izražene. Potvrđuje se vjerojatnost hipoteze na osnovi određenih činjenica (konfirmacija) i utvrđuje istinitost hipoteze (verifikacija). U skladu s teorijskim znanjem o problemu istraživanja (općim) i primjenom svojih znanja o činjenicama i pojavama odnosno varijablama koje istražuje osloncem na prikupljene iskustvene podatke iz povijesno teorijskog, retrospektivnog i eksplikativnog dijela disertacije, nakon obrade podataka prikupljenih znanstvenim istraživanjem, interpretiraju se i komentiraju dobiveni rezultati istraživanja te se nastoji otkriti određena pravilnost u obilježjima koje ti rezultati sadrže kako bi interpretacija konačnih rezultata istraživanja potvrdila ili opovrgnula prethodne teorijske spoznaje o problemu istraživanja. Izlaže se: **1) Metodologija istraživanja, 2) Pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća i 3) Interpretacija rezultata istraživanja.**

### 4.1. Metodologija istraživanja

U ovom se dijelu disertacije prikazuju metodološka objašnjenja empirijskog istraživanja. Opisuju se: *1) Vrste istraživanja ipodataka, 3) Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja 4) Područje istraživanja, 5) Ciljani uzorak istraživanja, 6) Mjerni instrument, 7) Metode statističke analize te 8) Valjanost i pouzdanost istraživanja.*

#### 4.1.1. Vrste istraživanja i podataka

Disertacija ima ***karakter teorijskoga i empirijskoga istraživanja.*** *Teorijsko istraživanje* se odnosi na konceptualni dio disertacije dok istraživanje međuzavisnosti osobnih sustava vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega posloводства sa poslovanjem velikih hotelskih poduzeća ima karakter *empirijskoga istraživanja.*

Istraživanje je s aspekta učestalosti provođenja, ***jednokratno*** na uzorku najvišega posloводства – predsjednika i članova uprava velikih hotelskih poduzeća u RH, u promatranom razdoblju za razliku od longitudinalnog (stalnog) istraživanja koji određenu pojavu i utjecaje na nju istražuje tijekom duljega vremenskog razdoblja.

Istraživanje poduzetno u svrhu izrade ove doktorske disertacije je ***aplikativno***; znanstveno u smislu stjecanja novih znanja, no primijenjeno zbog usmjerenja na rješavanje praktičnog zadatka tj. ostvarenje praktičnog cilja – kreiranja i implementiranja programa poslovne etike u velika hotelska poduzeća u RH.

Za potrebe izrade ove doktorske disertacije koristili su se podaci prikupljeni iz sekundarnih i primarnih izvora.

**Sekundarnim podacima** željela su se istražiti i ocijeniti dosadašnja znanstvena istraživanja te prikupiti i objaviti spoznaje u znanstvenim i stručnim radovima, domaćih i stranih autora, iz područja poslovne etike i strateškoga menadžmenta.

S ciljem ostvarenja zadataka empirijskog istraživanja i radi provjere postavljenih hipoteza **primarni podaci** prikupljeni su u svrhu objašnjenja problema istraživanja. Podaci su prikupljeni prvi puta od strane istraživača *metodom ispitivanja* u čiju je svrhu oblikovan *anketni upitnik* koji je nekim ispitanicima dostavljen osobno, a nekima u elektroničkom obliku na popunjavanje.

#### 4.1.2. Istraživačka pitanja i ciljevi istraživanja

Osnovna **svrha ovog empirijskog istraživanja** bila je utvrditi da osobni sustavi vrijednosti najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima utječu na njihov odabir etičkog/neetičkog tijeka ponašanja te da poduzeća onog najvišega posloводства koji iskazuju etično ponašanje imaju bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja.

U skladu s definiranom svrhom te na temelju teorijske podloge, sljedeći **istraživački ciljevi** su postavljeni:

1. Utvrditi demografske značajke ispitanika.
2. Ocijeniti osobne sustave vrijednosti (motivacijske tipove vrijednosti) najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima u RH.
3. Ocijeniti strukturu univerzalnih vrijednosti najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima u RH.
4. Utvrditi značajnost razlike u ocjenama osobnih sustava vrijednosti (motivacijskih tipova vrijednosti) i univerzalnih vrijednosti najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima u RH.
5. Utvrditi koji osobni sustavi vrijednosti i koje univerzalne vrijednosti su pozitivno i značajno povezane s etičkim ponašanjem tj. odabirom etičkog tijeka ponašanja.
6. Istražiti povezanost između etičkog ponašanja najvišega posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja velikih hotelskih poduzeća u RH.

Formulirani ciljevi empirijskog dijela istraživanja postavljeni su kako bi se odgovorilo na sljedeća **istraživačka pitanja**:

1. Kakva je valjanost i pouzdanost mjernog instrumenta (upitnika) za prikupljanje primarnih podataka?
2. Koje su demografske karakteristike najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima u RH?
3. Koje osobne sustave vrijednosti (motivacijske tipove vrijednosti) ima najviše posloводство u velikim hotelskim poduzećima u RH i koji je njihov rang?
4. Kako najviše posloводство u velikim hotelskim poduzećima ocjenjuje sve osobne sustave vrijednosti (motivacijske tipove vrijednosti)?
5. Kako najviše posloводство u velikim hotelskim poduzećima u RH ocjenjuje i rangira terminalne i instrumentalne vrijednosti?
6. Koje razlike postoje u hijerarhiji osobnih sustava vrijednosti (motivacijskih tipova vrijednosti) i strukturi univerzalnih vrijednosti između najvišega posloводства velikih hotelskih poduzeća u RH?

7. Koliki je broj osoba u najvišem poslovodstvu u velikim hotelskim poduzećima u RH odabrao etički/neetički tijekom ponašanja te iskazao etičko/neetičko ponašanje?
8. Koje razlike postoje pri ocjenjivanju etičkog/neetičkog tijeka ponašanja najvišega poslovodstva između velikih hotelskih poduzeća u RH?
9. Postoji li međuzavisnost osobnih sustava vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega poslovodstva u velikim hotelskim poduzećima u RH?
10. Da li velika hotelska poduzeća u RH čije najviše poslovodstvo iskazuje etičko ponašanje imaju bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja?

#### 4.1.3. Područje istraživanja

Istraživanje je provedeno u *djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane-područje I u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti u RH* iz 2007. godine, i to u velikim hotelskim poduzećima u RH bez obzira na vlasništvo. Prema Zakonu o računovodstvu definirani su kriteriji razvrstavanja poduzetnika, pri čemu su velika poduzeća ona koja imaju ukupnu aktivu višu od 130 milijuna kuna, koja ostvaruju prihod veći od 260 milijuna kuna te koja zapošljavaju više od 250 osoba.<sup>392</sup> U istraživanju su sudjelovala *trgovačka društva u organizacijskom obliku: dioničko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću, prema važećem Zakonu o trgovačkim društvima u RH.*<sup>393</sup>

#### 4.1.4. Ciljani uzorak istraživanja

S obzirom na temu doktorske disertacije, osnovnu populaciju činile su osobe koje su *predsjednici i članovi Uprava velikih hotelskih poduzeća u RH – najviše poslovodstvo.*

S ciljem ostvarenja ciljeva empirijskoga istraživanja provedenoga u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane – područje I u Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti u RH iz 2007. godine, u velikim hotelskim poduzećima u RH, bez obzira na vlasništvo i radi provjere postavljenih hipoteza prezentirali su se i interpretirali prikupljeni **primarni podaci na terenu metodom ispitivanja** u čiju je svrhu oblikovan anketni upitnik.

**Istraživanje se provelo na ciljanom uzorku (30 osoba) koje su predsjednici i članovi Uprava 17 velikih hotelskih poduzeća u RH u 2012. godini – najviše poslovodstvo, u sedam hrvatskih županija:** Dubrovačko–neretvanskoj, Istarskoj, Osječko-baranjskoj, Primorsko-goranskoj, Šibensko-kninskoj, Splitsko-dalmatinskoj i Zadarskoj županiji te u gradu Zagrebu.<sup>394</sup> Prema nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti – NKD 2007, u Dubrovačko-

<sup>392</sup> O tome detaljnije cf.: Zakon o računovodstvu NN RH 109/07; Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o računovodstvu NN RH 54/13.

<sup>393</sup> O tome detaljnije cf.: Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst) NN RH 152/11; Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 111/12; Zakon o izmjenama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 68/13.

<sup>394</sup> Prema podacima FINE, u 2012. godini u RH je poslovalo ukupno 18 velikih hotelskih poduzeća, no u ovom je empirijskom istraživanju sudjelovalo njih 17. Naime, jedno veliko hotelsko poduzeće (Ilirija d.d. iz Zadarske županije) nije bilo veliko poduzeće u 2011 i 2010 godini, a s obzirom da je za analizu pokazatelja uspješnosti i

neretvanskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Dubrovnik Babib Kuk d.d.. U gradu Zagrebu posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: HUP-Zagreb d.d.. U Istarskoj županiji posluju 6 velikih hotelskih poduzeća: Maistra d.d., Plava laguna d.d., Istraturist Umag d.d., Arenaturist d.d., Valalta d.o.o. i Rovinj Riviera Adria d.d. U Osječko-baranjskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Centar Škojo d.o.o. U Primorsko-goranskoj županiji posluju 3 velika hotelska poduzeća: Liburnia Riviera hoteli d.d., Jadranka hoteli d.d. i Imperial d.d.. U Šibensko-kninskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Solaris d.d.. U Splitsko-dalmatinskoj županiji posluju tri velika hotelska poduzeća: Sunčani Hvar d.d., Hoteli Tučepi d.d. i Hoteli Brela d.d.. U Zadarskoj županiji posluje jedno veliko hotelsko poduzeće: Turist hotel Zadar d.d. Zadar.

Ispitivanje najvišega posloводства – Predsjednika i članova Uprava ukupno 17 velikih hotelskih poduzeća u RH, provedeno je tijekom dva vremenska razdoblja: prvom, razdoblju **od 10. rujna 2013. do 25. listopada 2013. godine** te drugom, od **24. veljače 2014. do 01. travnja 2014.**

**Podjela anketnog upitnika po velikim hotelskim poduzećima izvršena je dva načina:** nekima je upitnik dostavljen osobno na popunjavanje nakon njihove prethodne usmene suglasnosti, dok je nekima nakon njihove prethodne usmene suglasnosti proslijeđen u elektroničkom obliku na njihovu e-mail adresu.

Ukupno je podijeljeno **30 anketnih upitnika u 17 velikih hotelskih poduzeća u RH.** (3 predsjednika i članova Uprava u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, 1 predsjednik Uprave u gradu Zagrebu, 10 predsjednika i članova Uprava u Istarskoj županiji, 4 predsjednika i članova Uprava u Osječko-baranjskoj županiji, 5 predsjednika i članova Uprava u Primorsko-goranskoj županiji, 5 predsjednika i članova Uprava u Splitsko-dalmatinskoj županiji, 1 predsjednik Uprave u Šibensko-kninskoj županiji te 1 predsjednik Uprave u Zadarskoj županiji.

**Konačni uzorak obuhvaća 22 ispravno popunjenih anketnih upitnika na koje je odgovorilo 22 od ukupno 30 ispitanika (%) iz 15 od ukupno 17 velikih hotelskih poduzeća u RH.** Na anketni upitnik nije odgovorilo ukupno 8 osoba iz najvišega posloводства i to: 2 osobe iz Dubrovačko-Neretvanske županije, 1 osoba iz grada Zagreba, 1 osoba iz Istarske županije, 2 osobe iz Osječko-baranjske županije, 1 osoba iz Splitsko-dalmatinske županije te 1 osoba iz Zadarske županije. Istraživanje su odbila 2 velika hotelska poduzeća u RH i to: poduzeće Turist Hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije te poduzeće HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba.

#### **4.1.5. Mjerni instrument**

Primarni podaci korišteni u ovoj doktorskoj disertaciji prikupljeni su anketnim upitnikom.<sup>395</sup>

Anketni se upitnik se sastojao od pet dijelova. Prvi dio upitnika „**RANGIRANJE OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI**“ podijeljen je na dvije cjeline. U prvoj cjelini, OSOBNI

---

odabranih financijskih pokazatelja uzet vremenski period od 2010. do 2012. godine, iz tog je razloga poduzeće Ilirija d.d. izuzeto iz istraživanja zbog nemogućnosti uspoređivanja podataka uzetog vremenskog niza.

<sup>395</sup> Primjer anketnog upitnika pomoću kojeg su prikupljeni podaci nalazi se u prilogu 6 ovoga rada.

SUSTAV VRIJEDNOSTI, odredilo se koji od ukupno 10 osobnih sustava vrijednosti predstavlja skup vjerovanja koja su u skladu s životnim djelovanjem, koji daje smisao životu i koji snažno i trajno pokreću ispitanika na određene aktivnosti i ponašanje u njegovom životu. U drugoj cjelini, OCJENJIVANJE OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI, ocjenili su se svih 10 osobnih sustava vrijednosti, utvrdila se njihova hijerarhija i rang na Likertovoj ljestvici s ocjenama od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 značila – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – iznimno važno. Osobni sustavi vrijednosti koji se sastoje od različitog sadržaja vrijednosti, ukupno 56 univerzalnih (specifičnih) vrijednosti, preuzeti su iz **Schwartzove teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti (Schwartz 1996.)**, a to su *moć, postignuće, hedonizam, poticaj, nezavisnost, univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam i sigurnost*.<sup>396</sup>

Drugi dio upitnika „**STRUKTURA OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI (UNIVERZALNE VRIJEDNOSTI)**“ također se sastojao od dva dijela: prvog, PROCJENA VAŽNOSTI TERMINALNIH VRIJEDNOSTI i drugog, PROCJENA VAŽNOSTI INSTRUMENTALNIH VRIJEDNOSTI. Sadržavao je popis terminalnih i instrumentalnih vrijednosti (ukupno 56 specifičnih vrijednosti svih osobnih sustava vrijednosti prema **Schwartz, 1996.**). Njihova važnost, hijerarhija i rang, ocjenjivala se na Likertovoj ljestvici sa ocjenama od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 značila – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – iznimno važno. **Univerzalnih, 56 Shwartzovih vrijednosti dijele se na 30 terminalnih (krajnjih) vrijednosti i 26 instrumentalnih vrijednosti**, a prema **hrvatskoj inačici Schwartzovog upitnika i po uzoru na Rockeachev „The Value Survey“** kojeg je izradila i primijenila Ivana Ferić u svom radu „Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti“ 2007.godine.<sup>397</sup>

Treći dio upitnika „**PRIMJERI ETIČKOGA PONAŠANJA**“ sadržavao je pet prikaza na temelju kojih se utvrdilo etičko ponašanje ispitanika. Etičko ponašanje ocjenjivalo se ocjenama od 1 do 5, pri čemu je ocjena 1 značila – nikad ne bih, 2 – gotovo nikad ne bih, 3 – povremeno bih, 4 – često bih, 5 – gotovo uvijek bih. Prethodna istraživanja pokazala su da postoji pet tipova etičkih pitanja/dilema koja sadrže neetičke prakse koje bi poslovni direktori najviše željeli eliminirati) ili koja predstavljaju najteže etičke ili moralne probleme. Ona uključuju *podmićivanje, prisilu, prijevaru, krađu i nepravednu diskriminaciju*.<sup>398</sup> Ovaj dio ankete odnosio se se upravo na tih pet tipova etičkih dilema kako bi se ispitala veza između osobnih sustava vrijednosti i etičkoga ponašanja. Prikazi su preuzeti i prilagođeni potrebama ovog istraživanja od **David J. Fritzsche i Effy Oz, 2007.**<sup>399</sup>

Četvrti dio upitnika „**SOCIJALNO POŽELJNO ODGOVARANJE**“ sastojao se od ukupno 43 tvrdnje, a zadatak je ispitanika bio da odgovori vrijedi li ili ne opisano ponašanje za njega/nju na dihotomnoj skali (Da/Ne). Ispitivale su se dimenzije socijalne poželjnosti odgovaranja ispitanika i istraživalo da li su u prva 3 dijela anketnog upitnika ispitanici lagali ili iskrivljavali svoje odgovore te se prikazali u povoljnijem svijetlu. U svrhu ovog

<sup>396</sup> Schwartz, S. H.: Universals in the content and structure of values: Op.cit., str. 1-65; Schwartz, S. H.: Are there universal aspects in the structure and contents of human values?, Op.cit., str. 19-45.; Schwartz, S. H.: Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated ValueSystems. u: C. Seligman, J. M. Olson i M. P. Zanna: The Psychology of Values, Op.cit., str. 1-24.

<sup>397</sup> Ferić, I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Društvena istraživanja, god.16., broj 1-2. (87-88), Zagreb, 2007., str. 3-26.

<sup>398</sup> Osobe u najvišem poslovodstvu velikih hotelskih poduzeća u RH koja su se u 3 od ukupno 5 prikaza etičkoga ponašanja opredijelila za etički tijek ponašanja izabравši ocjenu 1 – nikad ne bih iskazuju etičko ponašanje.

<sup>399</sup> Fritzsche, D. J. i Effy, O.: Personal Values' Influence on the Ethical Dimension of Decision making, Journal of Busienss Ethics 75, 2007., str. 335-343., dostupno sa: [www.springer.com](http://www.springer.com). (10.08.2013.)

istraživanja preuzet je posebno dizajniran upitnik od **Ivane Fastić – Pajk** koji se sastoji od **Paulhusova BIDR** (eng. **Balanced Inventory of Desirable Responding**), **upitnika za mjerenje socijalne poželjnosti odgovora, te L-skale laži Eysenckovog EPQ upitnika ličnosti.**<sup>400</sup> Te, ukupno 43 tvrdnje, na koje su ispitanici odgovarali s „da“ ili „ne“ bile su namijenjene mjerenju laži i dviju dimenzija socijalne poželjnosti odgovaranja – *skala dojmova i skala samozavaravanja*. **Samozavaravanje** predstavlja nesvjesnu tendenciju pojedinca da sebe vidi u pretjerano pozitivnom svjetlu, a manifestira se pretjerano poželjnim opisima vlastitih osobina u koje pojedinac vjeruje. Osoba nije svjesna svog iskrivljavanja i iskreno vjeruje u pretjerano poželjan opis sebe. Samozavaravanje se javlja i u anonimnim uvjetima testiranja kada ne postoji opasnost od evaluacije. Suprotno tome, **upravljanje dojmovima** odnosi se na svjesno iskrivljavanje samoprezentacije s namjerom ostavljanja pozitivnog utiska na okolinu. Za razliku od samozavaravanja koje se javlja podjednako u svim uvjetima, upravljanje dojmovima se razlikuje od situacije do situacije, tj. povećava se s motivacijom za pozitivnom samoprezentacijom.

Peti dio anketnog upitnika je obuhvaćalo **demografske podatke ispitanika**: spol, obrazovanje, godine starosti i radno iskustvo.

**POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA PODUZEĆA (Ekonomičnost poslovanja, Rentabilnost prometa, Rentabilnost ukupne imovine i Rentabilnost vlastitog kapitala)** za svako poduzeće koje je sudjelovalo u istraživanju prikazali su se tablično a prikupljeni su iz godišnjih financijskih izvještaja financijske agencije RH-FINE.<sup>401</sup> Pored ovih pokazatelja u obzir su uzeti još sljedeći odabrani pokazatelji: **Koeficijent opće likvidnosti, Dobit nakon oporezivanja, Prosječna bruto plaća i Produktivnost**. Svi su se pokazatelji odnosili na 2012., 2011., i 2010. godinu.

#### 4.1.6. Metode statističke analize

Prikupljeni podaci obradili su se *primjenom statističkog paketa SPSS*. U analizi podataka koristile su se *metode deskriptivne statističke analize, Fisherov test, rang korelacija, Spearmanov koeficijent korelacije ranga, analiza varijance (ANOVA) te analiza pouzdanosti*. Izračunavanjem *Cronbach alpha koeficijenta* utvrdila se pouzdanost mjernog instrumenta (upitnika) i dobivenih rezultata.

**Pokazatelji uspješnosti poslovanja i odabrani financijski pokazatelji velikih hotelskih poduzeća u RH** prikupljena su iz Registra godišnjih financijskih izvještaja financijske agencije RH-FINE, a prikazana su tablično. Pokazatelji su analizirani za razdoblje od 2010 do 2012 godine.<sup>402</sup> Na temelju dobivenih rezultata prikupljenih anketnim putem o etičkom/neetičkom ponašanju najvišega posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja iz financijskih izvještaja, utvrdila se veza između etičkog ponašanja i uspješnosti poslovanja u velikim hotelskim poduzećima u RH. Koristila se **korelacijska analiza**.

<sup>400</sup> O tome detaljnije cf.: Fastić, Pajk, I.: Socijalno poželjno odgovaranje u različitim modalitetima prezentacije čestica i njegova povezanost s osobinama ličnosti, Diplomaska radnja, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet u Zagrebu, Odsjek za psihologiju, Zagreb, 2005. i Paulhus, D. L. (1984). Two-Component Models of Socially Desirable Responding. Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 46, No. 3. 589-609.

<sup>401</sup> O tome detaljnije cf.: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA, Registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (10.07.2013.)

<sup>402</sup> Iz razloga što u vrijeme pisanja ove doktorske disertacije nisu bila dostupna financijska izvješća poduzeća za 2013 godinu, uzeta su i analizirana izvješća za 2012. 2011. i 2010. godinu.

**Deskriptivnom statističkom analizom** opisao se uzorak i osobni sustavi vrijednosti (motivacijski tipovi vrijednosti); ocjenili su se osobni sustavi vrijednosti (motivacijski tipovi vrijednosti) i univerzalne vrijednosti (terminalne i instrumentalne) najvišega posloводства u velikim hotelskim poduzećima u RH. Značajnost razlike utvrdila se na temelju vrijednosti **Fisherovog testa**. Korištenjem **korelacijske analize** ispitala se povezanost između promatranih varijabli (univerzalne vrijednosti u osobnim sustavima vrijednosti i etičko ponašanje; etičko ponašanje i pokazatelji uspješnosti poslovanja.). Koristila se da bi se izmjerilo stupanj (jakost i smjer) povezanosti između pojava. Kao pokazatelj stupnja jakosti i smjera statističkih veza koristio se **Spearmanov koeficijent korelacije (koeficijent korelacije ranga)**. **Analizom varijance (ANOVA)** ispitala se značajnost razlike između aritmetičkih sredina više promatranih grupa. Izračunavanjem **Cronbach alpha koeficijenta** utvrdila se pouzdanost mjernog instrumenta (upitnika) i dobivenih rezultata. Na temelju dobivenih rezultata prikupljenih anketnim putem o etičkom/neetičkom ponašanju najvišega posloводства i analize pokazatelja uspješnosti poslovanja velikih hotelskih poduzeća u RH, prikupljenih iz gosišnjih financijskih izvještaja FINE, utvrdila se veza između etičkoga ponašanja najvišega posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja u velikim hotelskim poduzećima u RH. Koristila se **korelacijska analiza**.

#### 4.1.7. Valjanost i pouzdanost istraživanja

Vjerodostojnost znanstvenog istraživanja je nužno. U ovoj je doktorskoj disertaciji vjerodostojnost istraživanja osigurana putem valjanosti i pouzdanosti mjernog instrumenta koje predstavljaju najvažnije mjerne karakteristike svakog instrumenta mjerenja.

**Valjanost** ukazuje na stupanj prema kojemu mjerni instrument mjeri ono što bi trebao mjeriti. Označava točnost odnosno preciznost mjerenja, a valjanost korištenog mjernog instrumenta provjerena je pomoću valjanosti sadržaja. Instrument je sadržajno valjan ako se temelji na rezultatima drugih istraživanja, tj. ako je sastavljen na temelju literature. U ovom je istraživanju mjerni instrument oblikovan na temelju opsežnog pregleda literature čime je osigurana valjanost sadržaja.

**Pouzdanost** predstavlja dosljednost mjerenja, tj. daje informacije o tome u kojoj mjeri mjerni instrument kod svakog ponavljanja mjerenja daje iste rezultate. Kako bi se utvrdila pouzdanost mjerenja u istraživanju je izračunat **Cronbach alpha koeficijent**, a vrijednosti koeficijenta pouzdanosti prikazane su u sljedećoj tablici.

**Tablica 36:** Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta

OPIS	CRONBACH ALPHA KOEFICIJENT
Sustavi vrijednosti (n = 10)	0,50
Terminalne vrijednosti (n = 30)	0,85
Instrumentalne vrijednosti (n = 26)	0,82
Etičko ponašanje (n = 5)	0,81
<i>Ukupno (n = 71)</i>	<i>0,88</i>

Napomena: n – broj varijabli.

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja

Rezultati analize pouzdanosti pokazuju da se **vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta za svaki koncept u upitniku nalaze između 0,50 i 0,85**. Razvidno je da je koeficijent pouzdanosti za „sustave vrijednosti“ nešto niži od donje granice prihvatljivosti, pa prema tome pokazuje slabiju pouzdanost od prihvatljive. Cronbach alpha koeficijenti za sve ostale koncepte veći su od 0,80, te pokazuju kako su mjerenja tih koncepata visoko pouzdana. **Koeficijent za ukupan mjerni instrument iznosi 0,88 i pokazuje visok stupanj unutarnje stabilnosti i dosljednosti instrumenta.**

S obzirom na to da „sustavi vrijednosti“ nemaju zadovoljavajuću pouzdanost, provedena je analiza pouzdanosti cijelog mjernog instrumenta bez tvrdnji iz tog koncepta. Cronbach alpha koeficijent za cijeli je mjerni instrument i u tom slučaju ostao nepromijenjen ( $\alpha = 0,88$ ). Stoga su zadržani svi koncepti s pripadajućim tvrdnjama, te je **osigurana vjerodostojnost dobivenih rezultata.**

#### 4.2. Pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća

U ovom dijelu doktorske disertacije analizirati će se pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća u RH. Pokazatelji poslovanja poduzeća, kao što je ranije istaknuto, prikupljeni su putem Financijske agencije Republike Hrvatske – FINA- registra financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) i Portala info. BIZ. Portala. U obzir su uzeti i analizirani podaci za 2012., 2011. i 2010. godinu.

Prije no što se isti prikažu i analiziraju, potrebno je teorijski ukratko objasniti svrhu analize financijskog izvještavanja, objasniti pokazatelje poslovanja te prikazati strukturu temeljnih financijskih izvještaja u RH.

**Analiza financijskih izvještaja** predstavlja sastavni dio poslovne analize, a svaka poslovna analiza trebala bi započeti procjenom poslovne okoline i strategije koje poduzeće primjenjuje. U tom smislu, poslovna analiza je širi pojam od analize financijskih izvještaja jer obuhvaća još i analizu okoline, njegove strategije, financijskog položaja i kvalitete poslovanja.

Analiza financijskog poslovanja **obavlja se na temelju analize financijskih izvještaja a poslovni pokazatelji ili indikatori koji se dobiju iz odnosa vrijednosti međusobno povezanih i uvjetovanih veličina/brojeva (metodom odnosa vrijednosti) omogućavaju komparativnu analizu kvalitete poslovanja između istih i različitih poduzeća**. U području ekonomije, **pokazatelj** se definira kao **mjerilo** (instrument za mjerenje, kao što je primjerice vaga instrument za mjerenje težine) i **mjera** (količina te kvalitete, primjerice težine) ekonomskih pojava i procesa izražena u obliku relativnog broja.<sup>403</sup> Pokazatelj je sredstvo analize kojim se stavljanjem u odnos stanovitih veličina i dinamikom tog odnosa omogućava bolja spoznaja veličina koje izražavaju odnosni pokazatelji.<sup>404</sup> Dakle, kvantitativne se činjenice o poslovanju putem poslovnih pokazatelja pretvaraju u kvalitativne i stoga su **poslovni pokazatelji** zapravo **pokazatelji kvalitete ili uspješnosti poslovanja**.<sup>405</sup> Mogu se koristiti za potrebe menadžmenta

<sup>403</sup> Osmanagić, Bedenik, M.: Potencijali poduzeća, Alineja, Zagreb, 1993., str.85.

<sup>404</sup> Popović, Ž., Vitezić, N.: Revizija i analiza – instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009., str.162.

<sup>405</sup> Holjevac, A. I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Drugo izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2007., str. 345.



(u interne svrhe) i za potrebe onih koji su zainteresirani za poslovanje poduzeća (u eksterne svrhe).

➤ **POKAZATELJI POSLOVANJA PREMA FINANCIJSKOJ AGENCIJI REPUBLIKE HRVATSKE – FINA** <sup>406</sup>

**I. POKAZATELJI FINANCIJSKE STABILNOSTI, LIKVIDNOSTI I ZADUŽENOSTI**

**1. Stupanj samofinanciranja**

Stupanj samofinanciranja pokazuje udjel vlastitog kapitala u ukupnim izvorima sredstava; udjel veći od 10,0% može se smatrati prihvatljivim, veći od 20,0% dobrim, a onaj veći od 30,0% vrlo dobrim.

**2. Koeficijent financijske stabilnosti**

Koeficijent financijske stabilnosti izračunava se kao odnos dugotrajne imovine i dugoročnih izvora (kapital i rezerve uvećane za dugoročne obveze), a mora biti manji od 1,00.

**3. Koeficijent ubrzane likvidnosti**

Koeficijent ubrzane likvidnosti izračunava se kao odnos kratkotrajne imovine umanjene za zalihe i kratkoročnih obveza; uobičajeno ne bi smio biti manji od 1,00.

**4. Koeficijent tekuće likvidnosti**

Koeficijent tekuće likvidnosti izračunava se kao odnos kratkotrajne imovine i kratkoročnih obveza; ako je manji od 2,00, likvidnost može biti upitna, a ako je manji od 1,00 nesposobnost plaćanja veoma je izvjesna.

**5. Faktor zaduženosti (broj godina)**

Faktor zaduženosti uvjetno odražava broj godina potrebnih za pokriće postojećih obveza ako se poslovanje nastavi s istim pozitivnim rezultatima; faktor zaduženosti veći od 5 godina govori o prekomjernoj zaduženosti.

**II. POKAZATELJI AKTIVNOSTI**

**1. Koeficijent obrtaja ukupne imovine**

Koeficijent obrtaja ukupne imovine izračunava se kao odnos ukupnih prihoda i ukupne imovine, a pokazuje koliko se puta u godini obrne raspoloživa imovina da bi se ostvarili ukupni prihodi; poželjno je da koeficijent bude veći od 1,00 što znači da ukupni prihodi nadmašuju vrijednost raspoložive imovine.

---

<sup>406</sup> Ova je podjela pokazatelja poslovanja uzeta u obzir prilikom analize poslovanja poduzeća koja su sudjelovala u empirijskom istraživanju ove doktorske disertacije.

## **2. Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine**

Koeficijent obrtaja kratkotrajne imovine izračunava se kao odnos ukupnih prihoda i kratkotrajne imovine te pokazuje koliko se puta u godini pri ostvarivanju ukupnih prihoda obrne raspoloživa kratkotrajna imovina.

## **3. Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja, u danima (samo za tekuću godinu)**

Vrijeme naplate kratkotrajnih potraživanja pokazuje prosječan broj dana potreban da se promatrana potraživanja naplate, a što je vrijeme kraće, to se brže dolazi do sredstava.

# **III. POKAZATELJI USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

## **1. Ekonomičnost poslovanja**

Ekonomičnost poslovanja predstavlja odnos ukupnih prihoda i ukupnih rashoda te pokazuje koliko se prihoda ostvari po jedinici rashoda; ako je pokazatelj manji od 1,00, neizbježan je gubitak u poslovanju.

## **2. Rentabilnost prometa**

Rentabilnost prometa (ROS ili povrat na prometovanje) je pokazatelj koji stavlja u odnos dobit prije oporezivanja i ukupni prihod; veći postotak odraz je veće profitabilnosti poslovanja.

## **3. Rentabilnost ukupne imovine**

Rentabilnost ukupne imovine (ROA ili povrat na imovinu) govori o udjelu dobiti prije oporezivanja u ukupnoj imovini; što je udjel veći, to je veća rentabilnost poslovanja.

## **4. Rentabilnost vlastitog kapitala**

Rentabilnost vlastitog kapitala (ROE ili povrat na kapital), definiran i kao povrat na vlastiti kapital, pokazuje koliki je prinos na ulog vlasnika kapitala; što je udjel veći, to je rentabilnost kapitala veća.

# **IV. POKAZATELJI PO ZAPOSLENOM**

## **1. Ukupni prihod po zaposlenom**

Ukupni prihod po zaposlenom pokazatelj je učinkovitosti zaposlenih; što je iznos veći, veća je i proizvodnost.

## **2. Prihodi od prodaje po zaposlenom**

Prihodi od prodaje po zaposlenom pokazuju koliko se prihoda od prodaje proizvoda, usluga i robe ostvari po zaposlenom tijekom promatrane poslovne godine.

## **3. Dobit prije oporezivanje po zaposlenom**

Dobit prije oporezivanje po zaposlenom iskazuje vrijednost bruto dobiti ostvarene po zaposlenom; u kombinaciji s ukupnom imovinom po zaposlenom, taj pokazatelj znakovito govori o vođenju poslovnih aktivnosti.

## **4. Dobit nakon oporezivanja po zaposlenom**

Dobit nakon oporezivanja po zaposlenom pokazuje koliko se dobiti ostvaruje po zaposlenom.

## 5. Ukupna imovina po zaposlenom

Ukupna imovina po zaposlenom pokazuje s koliko se imovine (aktive umanjene za gubitak iznad visine kapitala) raspolaže krajem poslovne godine po zaposlenom.

## 6. Upisani temeljni kapital po zaposlenom

Upisani temeljni kapital po zaposlenom iskazuje koliko upisanog odnosno temeljnog kapitala dolazi na jednog zaposlenog.

**Analiza financijskih izvještaja** predstavlja sastavni dio poslovne analize, a svaka poslovna analiza trebala bi započeti procjenom poslovne okoline i strategije koje poduzeće primjenjuje. U tom smislu, poslovna analiza je širi pojam od analize financijskih izvještaja jer obuhvaća još i analizu okoline, njegove strategije, financijskog položaja i kvalitete poslovanja. Uobičajena analitička sredstva i postupci koji se koriste u analizi financijskih izvještaja su: komparativni financijski izvještaji koji omogućavaju uočavanje promjena tijekom vremena (više obračunskih razdoblja) te uočavanja tendencija promjena s pomoću serije indeksa, strukturirani financijski izvještaji koji omogućavaju uvid u strukturu, analiza s pomoću pokazatelja i specijalizirane analize.

### Shema 39: Temeljni financijski izvještaji u RH



Izvor: Kreacija autorice.

### Potpuni set financijskih izvještaja u RH čine:<sup>407</sup>

1. izvještaj o financijskom položaju na kraju razdoblja
2. izvještaj o sveobuhvatnoj dobiti razdoblja
3. izvještaj o promjenama kapitala tijekom razdoblja
4. izvještaj o novčanim tokovima tijekom razdoblja
5. bilješke, koje obuhvaćaju sažetak važnih računovodstvenih politika i druga objašnjenja
6. izvještaj o financijskom položaju na početku najranijeg usporednog razdoblja ako subjekt neku računovodstvenu politiku primjenjuje retroaktivno ili ako retroaktivno prepravljiva stavke u svojim financijskim izvještajima ili ako stavke u financijskim izvještajima reklasificira.

U cilju postizanja jedinstvenog poslovnoga izvješćivanja u hotelijerstvu, 1926. godine publiciran je „Jedinstveni računovodstveni sustav za hotele“ (eng. Uniform System of Accounts for Hotel - USAH) koji danas nosi naziv „**Jedinstveni računovodstveni sustav za**

<sup>407</sup> O tome detaljnije cf.: Odluka o objavljivanju međunarodnih standarda financijskog izvještavanja, Odbor za standarde financijskog izvještavanja, NN RH, 136/09.

hotelsku industriju“ (eng. *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry – USALI*).<sup>408</sup> Podijeljen je u četiri dijela. Upute za sastavljanje financijskih izvještaja date su u prvom dijelu, elementi koje treba sadržavati Račun dobiti i gubitka za svako odjeljenje te elemente izvješća koja se odnose na najmove i ostale prihode, a sadržani su u drugom dijelu, treći dio definira osnovne pokazatelje i statističke podatke koje treba pratiti u hotelskoj industriji, dok četvrti dio sadrži Riječnik troškova.<sup>409</sup> Upute za sastavljanje financijskih izvješća odnose se na: Bilancu, Račun dobiti i gubitka, Izvješće o vlasničkoj glavnici, Izvješće o novčanom tijeku te Bilješke uz financijska izvješća.

Uz elemente ovih izvješća USALI propisuje i elemente Izvješća o poslovanju (eng. *Summary Operating Statement*) tj. Računa dobiti i gubitka za svako pojedino odjeljenje, koji se sastavljaju na temelju pojedinačnih izvješća prihodovnih i troškovnih odjeljenja. USALI također definira i posebno izvješće koje se odnosi na najmove i ostale prihode a koje također ulazi u sveukupno izvješće o poslovanju tj. u Račun dobiti i gubitka hotela. U prihodna (proizvodna) odjeljenja spadaju: Smještaj, Hrana, Piće i Druga proizvodna odjeljenja: telekomunikacije, golf tereni i trgovina golf opreme, wellness centar/Spa, parkinzi i garaža, ostala proizvodna odjeljenja, manja proizvodna odjeljenja. U troškovna odjeljenja spadaju (odjeljenja podrške) ulaze: Administrativni i opći poslovi, Prodaja i marketing, Investicijsko i tekuće održavanje, Energenti, Naknade menadžmentu, Najam, porezi na imovinu i osiguranje, Praonica rublja, Restoran zaposlenika, Plaće i ostali troškovi zaposlenih.

**Tablica 37:** Račun dobiti i gubitka hotela prema USALI

<b>PRIHOD</b>
Sobe
Hrana i piće
Ostala proizvodna odjeljenja
Najam i ostali prihodi
<b>UKUPNI PRIHOD</b>
<b>TROŠKOVI ODJELJENJA</b>
Sobe
Hrana i piće
Ostala proizvodna odjeljenja
<b>UKUPNI TROŠKOVI ODJELJENJA</b>
<b>NERASPOREĐENI OPERATIVNI TROŠKOVI</b>
Administrativni i opći poslovi
Prodaja i marketing
Financijsko i tekuće održavanje
Troškovi energije i vode
<b>UKUPNI NERASPOREĐENI TROŠKOVI</b>
<b>DOBIT NAKON ODBITKA NERASPOREĐENIH TROŠKOVA (GOP – Gross Operating Profit)</b>
Naknade menadžmentu
<b>DOBIT PRIJE FIKSNIH TROŠKOVA</b>
Fiksni troškovi
-najam
-porezi na imovinu
-osiguranje
Ukupni fiksni troškovi
<b>NETO DOBIT</b>
<b>REZERVE</b>
<b>NETO DOBIT OBRAČUNSKOG RAZDOBLJA</b>

<sup>408</sup> Posljednje je 10. izdanje objavljeno 2006. godine

<sup>409</sup> Navedeni su pokazatelji i statistika koji su u širokoj primjeni u hotelijerstvu, što znači da se ne radi o konačnoj listi svih mogućih pokazatelja i statistike.

Izvor: Uniform System Accounts for the Lodging Industry, Tenth Revised Edition, Hotel Association of New York City/Hospitality Financial and Technology/American Hotel & Lodging Association, Lansing, 2006., str.34.

Obračun plaća (eng. *Departmental Payroll Titles*) provodi se na temelju sistematizacije radnih mjesta i to unutar svakog odjeljenja.

## **STANDARDNI FINANCIJSKI POKAZATELJI PREMA USALI:**<sup>410</sup>

1. **POKAZATELJI LIKVIDNOSTI** – sposobnost poduzeća da podmiri svoje tekuće kratkoročne obveze.
  - a) **Pokazatelj trenutne likvidnosti** – dobiva se iz odnosa *novčanih sredstava i imovine*.
  - b) **Pokazatelj tekuće likvidnosti** – mjeri sposobnost podmirivanja tekućih obveza, a izračunava se iz odnosa *tekuće imovine i tekućih obveza*. Opće prihvaćeno pravilo je da taj odnos bude 2:1, dok je kod hotela zbog manjeg učešća tekuće imovine prihvaćen odnos 1,5:1.
  - c) **Pokazatelj ubrzane likvidnosti** – ukazuje na *odnos između brzo unovčive tekuće imovine i tekući (kratkoročnih) obveza*, a to znači da u brojnik ide najlikvidnija imovina tj. novac u banci i blagajni, potraživanja i financijska imovina. Dakle, iz tekuće se imovine izuzimaju zalihe. Pravilo nalaže odnos 1:1, što znači da kratkoročne obveze ne bi smjele biti veće od brzo unovčive tekuće imovine.
  - d) **Koeficijent obrtaja potraživanja** – izračunava se iz *odnosa ukupnih prihoda i potraživanja*.
  - e) **Prosječna naplata potraživanja** – broj dana koji je potreban za naplatu nekog potraživanja (*365/koeficijent obrtaja potraživanja*).
  
2. **POKAZATELJI SOLVENTNOSTI** – sposobnost poduzeća za podmirenje svojih dugoročnih obveza tj. analizira se dugoročna solventnost poduzeća.
  - a) **Pokazatelji solventnosti financiranja**
    - **Koeficijent zaduženosti (obveza)** – *odnos između ukupnih obveza i ukupne imovine* a pokazuje koliko je imovine financirano iz tuđih izvora. Ako vrijednost ovog pokazatelja raste dugovi rastu u istom omjeru prema ukupnim sredstvima, što povećava poslovni rizik. Kao uobičajeni standardni odnos smatra se da ukupne obveze ne bi smjele biti veće od 50% vrijednosti ukupne aktive.
    - **Pokazatelj vlastitog financiranja ili samofinanciranja** – *izražava se odnosom između vlasničke glavnice i ukupne imovine* i pokazuje koliki se dio aktive (imovine) financira iz vlastitih sredstava tj. koliko se vlastitim sredstvima može financirati potencijalno zaduženje.
    - **Koeficijent financiranja** – *izražava odnos između dugoročnih obveza i ukupnog vlastitog kapitala dioničara*. Može se iskazati i kao odnos kratkoročnih obveza i vlastitog kapitala, kao odnos ukupnih obveza i vlastitog kapitala te ukupnih obveza i vlastitog kapitala uvećano za 1. Odnos duga i glavnice predstavlja važan pokazatelj financijskog rizika poduzeća. Tako ako se vrijednost ovog pokazatelja povećava, povećava se i financijski rizik, koji proizlazi iz činjenice da se kamata mora platiti bez obzira na ostvareni profit.

<sup>410</sup> O tome detaljnije cf.: Vrtođušić Hrgović, A. M.: Upravljanje potpunom kvalitetom i poslovna izvrsnost u hotelskoj industriji Hrvatske, Doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2010., poglavlje 4 i 5.

Nasuprot tome, niska vrijednost ovog pokazatelja je pokazatelj stabilnosti i sigurnosti za kreditore, sve dok prihodi rastu. Uobičajeno praktično pravilo je da ovaj odnos ne bi smio biti veći od 40%. Međutim zaduženost preko 50% prisutna je kod poduzeća koja imaju veliki dio imovine u zemljištima i zgradama, koje predstavlja solidnu osnovu za osiguranje kredita, pa bi stoga ovaj odnos maksimalno trebao biti 1 što se uobičajeno uzima kao standard.

- **Koeficijent financijske stabilnosti** – izračunava se iz *odnosa dugotrajne imovine te sume kapitala i dugoročnih obveza* i uvijek mora biti manji od 1 jer se iz djela dugoročnih izvora mora financirati kratkotrajna imovina.
- b) **Pokriće troškova dugovanja** – izračunava se iz *odnosa bruto dobitka (dobitka prije plaćanja troškova kamata i poreza) i troškova kamata*. Daje informaciju o tome da li poduzeće može iz svoje bruto dobiti podmiriti troškove kamata. Radi sigurnosti uobičajeno je pravilo da pokriće treba biti četiri puta veće od troškova za kamate.
- c) **Faktor zaduženosti** – pokazuje *koliko je godina potrebno da bi se iz ostvarene zadržane dobiti uvećane za amortizaciju podmirile ukupne obveze*, a što je manji ukazuje na manju zaduženost.

3. **POKAZATELJI AKTIVNOSTI** – prate koliko učinkovito menadžment koristi resurse poduzeća.

- a) **Koeficijent obrta ukupne imovine** – dobiva se *iz odnosa ukupnih prihoda i ukupne imovine*, a pokazuje kojom se intenzivnošću koristi ukupna imovina u odnosu na ostvarene ukupne prihode.
- b) **Koeficijent obrta kratkotrajne imovine** – izračunava se kao prethodni pokazatelj jedino što se u nazivnik stavlja *kratkotrajna imovina*.
- c) **Koeficijent obrta zaliha** – osigurava informaciju o tome *koliko puta se obrnu zalihe tijekom određenog razdoblja* i obično se izračunava posebno za stavke hrane i posebno za stavke pića. Što je viši dobiveni koeficijent efikasnije je i upravljanje zalihama odnosno likvidnost je bolja.
- d) **Koeficijent obrta hrana** – dobije se *iz odnosa troškova utrošene hrane i prosječnog stanja zaliha*.

4. **POKAZATELJI PROFITABILNOSTI** – odražavaju sveukupnu učinkovitost menadžmenta u stvaranja profita kojeg očekuju vlasnici i kreditori. Vlasnici ulažu u poduzeće kako bi ostvarili dividende i povećali vrijednost svog kapitala, odnosno povećali cijenu svojih dionica. A dividende i cijene uvelike ovise o profitima koje poduzeće stvara. Kreditori su također zainteresirani za profite, jer će i njihov rizik biti manji kod onih hotelskih poduzeća koja su profitabilnija. Unutar ove grupe, USALI razlikuje tri vrste profitne stope (marže) u zavisnosti da li je u brojniku GOP, dobit prije odbitka fiksnih troškova ili neto dobit:

- a) **Profitna stopa (marža);**(eng. *Gross Operating Profit Ratio*)  
GOP/Ukupni prihod
- b) **Profitna stopa prije odbitka fiksnih troškova;** (eng. *Income before Fixed Charges Margin Ratio*)  
Dobit prije odbitka fiksnih troškova/Ukupni prihod
- c) **Neto profitna stopa;** (eng. *Net Operating Income Margin Ratio*)  
Neto dobit/Ukupni prihod.

Uz ove, prate se i pokazatelji kojima se mjeri koliko je dobiti ostvareno po raspoloživoj sobi:

- a) **GOP po raspoloživoj sobi;** (*eng. Gross Operating Profit per Available Room –GOPAR*)  
GOP/Raspoložive sobe
- b) **Dobit prije odbitka fiksnih troškova po raspoloživoj sobi** (*eng. Income before Fixed Charges per Available Room*)  
Dobit prije odbitka fiksnih troškova/Raspoložive sobe
- c) **Neto dobit po raspoloživoj sobi** (*eng. Net Operating Income per Available Room*)  
Neto dobit/Raspoložive sobe

Posljednji pokazatelj unutar ove skupine je pokazatelj koji se dobiva iz *odnosa neto dobiti obračunskog razdoblja umanjene za troškove zaduživanja i prosječne vlasničke glavnice – RENTABILNOST VLASNIČKE GLAVNICE* (*koeficijent profitabilnosti vlastitog kapitala; eng. Cash on Cash Return*).

Uz prethodno navezene pokazatelje USALI definira i **operativne pokazatelje** koji pomažu vlasnicima i menadžerima kod analiziranja poslovanja hotelskoga poduzeća.<sup>411</sup> Prikazuju *odnos između troškova i prihoda* pa su koristan instrument prilikom ostvarenih s planiranim rezultatima stoga značajna odstupanja stvarnih od planiranih vrijednosti ukazuju na potrebnu daljnjih analiza i poduzimanje korektivnih aktivnosti. Unutar ove grupe pokazatelja prate se još i pokazatelji iskorištenosti kapaciteta.

- a) **Prosječna cijena sobe** (*eng. Average Room Rate; Average Daily Rate – ADR*) – osigurava informaciju o tome kolika je prosječna cijena naplaćena za korištenu sobu izračunava se kao: Prihod od smještaja/Zauzete sobe (plaćene i gratis). Može se izračunati i posebno za svaki tržišni segment (tranzitni gosti, grupe, ugovori).
- b) **Prihod od smještaja po raspoloživoj sobi** (*eng. Rooms Revenue per Available Room – RevPAR*). Izračunava se iz odnosa ostvarenih prihoda od smještaja i ukupnog broja raspoloživih soba.
- c) **Ukupan prihod po raspoloživoj sobi** (*eng. Total Revenue per Available Room – Total revPAR*) koji se dobiva iz *odnosa ukupno ostvarenih prihoda i ukupnog broja raspoloživih soba*.
- d) **Stupanj iskorištenosti kapaciteta** (*eng. Occupany Percentage*)  
Zauzete sobe/Raspoložive sobe x100.
- e) **Broj gostiju po zauzetoj sobi** (*eng. Number of Guests per Occupied Room*)  
Ukupan broj gostiju/Zauzete sobe.
- f) **Dvostruka iskorištenost** (*eng. Multiple Occupany*)  
Sobe s više od jednog gosta/Zauzete sobe x100.
- g) **Prosječno vrijeme boravka** (*eng. Average Lenght of Stay*)  
Zauzete sobe/Broj dolazaka.
- h) **Udio troškova hrane u prihodu od hrane** (*eng. Food Cost Percentage*)  
Troškovi prodane hrane /Prihod od hrane.
- i) **Udio troškova pića u prihodu od pića** (*eng. Beverage Cost Percentage*)  
Troškovi prodanog pića/Prihod od pića.
- j) **Udjel troškova rada u prihodu** (*eng. Labor Cost Percentage*)- rezultat odnosa troškova plaća i drugih troškova zaposlenika i ukupnog prihoda. Može se pratiti i po raspoloživoj ili zauzetoj sobi.
- k) **Pokazatelj obrta zaliha** (troškovi hrane i pića/prosječno stanje zaliha).
- l) **Dani vezivanja** (dani u mjesecu/koeficijent obrta zaliha)

<sup>411</sup> Ibidem

• **ANALIZA POSLOVANJA VELIKIH HOTELSKIH PODUZEĆA U RH U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE**

Pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća u RH prikazuju se tablično u nastavku. Prikazuju se i analiziraju isključivo pokazatelji uspješnosti poslovanja poduzeća (**ekonomičnost poslovanja, rentabilnost prometa, rentabilnost ukupne imovine i rentabilnost vlastitog kapitala**) svakog velikog poduzeća obuhvaćenog ovim istraživanjem, te sljedeći odabrani financijski pokazatelji: **koeficijent opće likvidnosti, dobit nakon oporezivanja, prosječna bruto plaća i produktivnost**. Svi se pokazatelji odnose na vremensko razdoblje od 2010. do 2012. godine.

**Tablica 38:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Dubrovnik Babin Kuk d.d. iz Dubrovačko-neretvanske županije od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI							
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost
1	Dubrovnik Babin Kuk d.d.	2012	0,95	-5,31	-1,18	-2,52	2,76	-12.885.000	9.924	524.323
		2011	0,9	-10,59	-1,96	-4,31	3,66	-22.554.000	9.450	467.243
		2010	0,74	-31	-0,48	-10,52	2,77	-57.429.000	9.088	412.726

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

U **2010 godini** Dubrovnik Babin Kuk d.d. nije poslovalo ekonomično obzirom na koeficijent ekonomičnosti koji je manji od 1 (0,74). Poduzeće je u promatranoj godini bilo **nerentabilno** te je **poslovalo s gubitkom** (-57.429.000 kn). Vidljivo je da je koeficijent opće likvidnosti (2,77) veći od 2 stoga je poduzeće bilo **likvidno**. Prosječna bruto plaća iznosila je 9.088 kn a ostvarena je produktivnost rada od 412.726 kn.

Poduzeće je u **2011 godini** i dalje poslovalo **neekonomično** (0,9), bilo je **nerentabilno** i **ostvarilo gubitak** (-22.554.00 kn). No koeficijent opće likvidnosti bio je veći od 2 (3,66) stoga je poduzeće bilo **likvidno**. Ostvarena prosječna bruto plaća iznosila je 9.450 kn a produktivnost rada iznosila je 457.243 kn.

I u **2012 godini** poduzeće je bilo **nerentabilno** te poslovalo **s gubitkom** (-12.885.000). Iako likvidno (2,76) poduzeće je i dalje ostalo **neekonomično** (0,95). Ostvarena prosječna bruto plaća u promatranoj je godini iznosila 9.924 kn a produktivnost rada 524.323 kn.

U **promatranom razdoblju od 2010 do 2012 godine** evidentno je da je Dubrovnik Babin Kuk d.d. u svim godinama poslova **neekonomično** iako je u 2012 godini u odnosu na baznu 2010 godinu ostvario rast lagani rast od 28,3%. Poduzeće je u **cijelom promatranom razdoblju bilo likvidno** no u 2012 godini u odnosu na baznu 2010 godinu zabilježen je pad koeficijenta opće likvidnosti za 0,36%. Poduzeće je bilo najlikvidnije u 2011 godini (3,66). U **svim je godinama poduzeće poslovalo nerentabilno i s gubitkom** no evidentno je značajno smanjenje gubitka u 2012 godini za 77,56% u odnosu na 2010. godinu. Prosječna bruto plaća u promatranom je razdoblju rasla kao i produktivnost rada.



**Tablica 39:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI							
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost
1	HUP-Zagreb d.d.	2012	1,18	13,39	3,32	4,79	0,91	27.571.884	8.583	402.807
		2011	1,48	30,53	9,18	12,64	1,18	71.730.863	8.767	548.903
		2010	1,18	12,51	3,79	4,79	5,93	24.384.009	8.780	440.926

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**U 2010 godini** poduzeće HUP-Zagreb d.d. je poslovalo **ekonomično** obzirom na koeficijent ekonomičnosti koji je bio veći od 1 (0,74). Poduzeće je u promatranj godini bilo **rentabilno**, evidentne su pozitivne vrijednosti kod rentabilnosti prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala. Vidljivo je da je koeficijent opće likvidnosti (5,93) bio veći od 2 stoga je poduzeće bilo **likvidno**. Prosječna bruto plaća iznosila je 8.780 kn a ostvarena produktivnost rada iznosila je 440.926 kn. Ostvarena dobit nakon oporezivanja iznosila je 24.334.009 kn.

Poduzeće je **u 2011 godini** postiglo **rast ekonomičnosti** u odnosu na 2010. godinu (1,48), a evidentno je i **povećanje rentabilnosti** prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala. No koeficijent opće likvidnosti se smanjio u odnosu na 2010. godinu s 5,93 na 1,18 stoga je bila **upitna likvidnost poduzeća**. Ostvarena prosječna bruto plaća iznosila je 8.767 kn te se malo smanjila u odnosu na 2010. godinu, a produktivnost rada iznosila je 548.903kn. te je ostvaren njen rast u odnosu na 2010. godinu. Ostvarena dobit nakon oporezivanja iznosila je 71.730.863 kn.

I **u 2012 godini** poduzeće je poslovalo **ekonomično**, a koeficijent ekonomičnosti (1,18) pao je u odnosu na 2011. godinu te dosegao istu razinu koeficijenta u 2010. godini. Poduzeće je poslovalo **rentabilno** iako manje u odnosu na 2011. godinu. Koeficijent opće likvidnosti (0,91) pokazuje nažalost da je poduzeće bilo **nelikvidno**. Ostvarena prosječna bruto plaća u promatranj godini iznosila 8.583 kn a produktivnost rada 402.807 kn, te je u obje kategorije evidentan lagani pad u odnosu na prethodnu 2010 godinu. Ostvarena dobit nakon oporezivanja iznosila je 27.571.884 kn.

**U promatranom razdoblju od 2010 do 2012 godine** evidentno je da je HUP Zagreb d.d. u svim godinama poslovaio ekonomično i rentabilno što se ne može reći i za likvidnost jer je poduzeće u 2012. godini bilo nelikvidno. Poduzeće je bilo najekonomičnije i najrentabilnije u 2011. godini, a najlikvidnije u 2010 godini (5,93). Evidentno je da je poduzeće u 2012. godini u odnosu na baznu 2010. godinu ostvarilo rast rentabilnosti prometa, pad rentabilnosti ukupne imovine, pad likvidnosti za čak 84,65% te pad prosječne bruto plaće i produktivnosti i povećanje dobiti nakon oporezivanja za 13,3%.

**Tablica 40:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća iz Istarske županije od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI								RANG
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Riviera Adria d.d.	2012	1,1	7	2,49	3,07	1,8	52.670.877	7.378	465.333	5
		2011	1	13,8	3,47	4,35	1,45	1.791.863	5.854	332.138	
		2010	1	-2,81	-0,77	-1,03	0,38	-12.853.328	6.085	400.411	
2	Maistra d.d.	2012	1,14	7,5	2,58	5,55	0,04	55.136.120	7.754	525.988	4
		2011	1,09	-1,37	-0,41	-0,85	0,04	-8.400.000	7.426	452.450	
		2010	1,06	-2,49	-0,67	-1,32	0,05	-13.162.000	7.484	432.490	
3	Plava laguna d.d.	2012	1,29	22,46	7,37	7,67	3	106.273.873	8.294	525.866	1
		2011	1,22	17,83	5,79	6,02	4,2	63.585.607	7.975	490.794	
		2010	1,19	14,43	4,39	4,54	3,12	53.821.808	8.095	460.523	
4	Istraturist Umag d.d.	2012	1,19	13,95	4,72	6,29	0,4	48.763.240	8.253	515.658	3
		2011	1,02	6,91	2,23	3,93	0,37	22.322.744	8.119	475.636	
		2010	0,9	-8,89	-2,68	-4,8	0,3	-28.182.270	8.067	461.042	
5	Arenaturist d.d.	2012	1	0,79	0,2	0,1	0,83	666.752	10.988	473.380	6
		2011	1	-7,84	-1,98	-2,77	0,16	-18.914.969	10.298	439.157	
		2010	0,85	-5,42	-1,83	-1,59	0,24	-11.219.178	10.127	404.064	
6	Valalta d.o.o.	2012	1,22	17,9	14,9	16,85	5,69	32.760.854	6.938	597.492	2
		2011	1,16	13,86	11,39	15,77	5,31	21.063.563	6.817	586.847	
		2010	1,16	13,74	10,03	14,05	6,13	19.253.333	6.834	521.235	

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**U 2010. godini u Istarskoj županiji samo su tri poduzeća poslovala ekonomično: Plava Laguna d.d. (1,19), Valalta d.o.o. (1,16) i Maistra d.d. (1,06)** s obzirom da je koeficijent ekonomičnosti kod tih poduzeća bio veći od 1. **Riviera Adria d.d.** je poslovalo na *granici ekonomičnosti* (1) a **Arenaturist d.d.** (0,85) i **Istraturist Umag d.d.** poduzeća su čiji su koeficijenti ekonomičnosti bili manji od 1 te su stoga poslovali *neekonomično*. **Rentabilnost prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala kod svih je poduzeća osim Plave Lagune d.d. i Valalte d.o.o. u 2010. godini bila negativna. Najveću profitabilnost poslovanja ostvarila je Plava Laguna d.d.** čiji je udio dobiti prije oporezivanja u ukupnim prihodima iznosio 14,43% (1 HRK prihoda generirala je 0.01443 HRK dobiti prije oporezivanja), a zatim **Valalta d.o.o.** (13,74%). **I rentabilnost ukupne imovine kod svih poduzeća u 2010 godini osim Plave Lagune d.d. i Valalte d.o.o. je iskazala negativne vrijednosti. Najveću neto dobit prije oporezivanja na angažiranu ukupnu imovinu ostvarila je Valalta d.o.o.** (10,03%) što znači da je 1 HRK angažirane ukupne imovine generirala 0.01003 HRK dobiti prije oporezivanja, te **Plava laguna d.d.** (74,39%). **Negativne vrijednosti evidentne su i kod pokazatelja rentabilnosti vlastitog kapitala u 2010. godini, osim Plave Lagune d.d. i Valalte d.o.o. a najveću rentabilnost vlastitog kapitala ostvarilo je poduzeće Valalta d.o.o.** (14,05%) što znači da je 1 HRK angažiranog vlastitog kapitala generirala 0.01405 HRK neto dobiti nakon oporezivanja te **Plava laguna d.d.** (4,54%). Analizirajući koeficijente opće likvidnosti vidljivo je da su jedino poduzeća **Valalta d.o.o** (6,13) i **Plava laguna d.d.** (3,12) u 2010 godini bila *likvidna* poduzeća s obzirom da su oba koeficijenta veća od 2,0. **Nesposobnost plaćanja bila je veoma izvjesna kod svih ostalih poduzeća** čiji su koeficijenti bili manji od 1 i to kod: **Riviera Adria d.d.** (0,38), **Arenaturist d.d.** (0,24), **Istraturist Umag d.d.** (0,3) i **Maistra d.d.** (0,05). **Najveću dobit nakon oporezivanja u iznosu od 53.821.808 kuna u 2010. godini je ostvarila je Plava laguna d.d. te Valalta d.o.o.** (19.253.333 kuna). Sva su ostala poduzeća poslovala s gubitkom. **Najveća prosječna bruto plaća u 2010 godini bila je zabilježena je kod Arenaturist d.d.** (10.127 kuna). Slijedila su: **Plava laguna d.d.** (8.095 kuna), **Istraturist Umag d.d.** (8.067kuna), **Maistra d.d.** (7.484

kuna), **Valalta d.o.o.** (6.834 kuna) i **Riviera Adria d.d.** (6.085 kuna). *Najveću produktivnost rada* u 2010. godini ostvarila je **Valalta d.o.o.** ( 521.235 kuna), a slijedila su: **Istraturist Umag d.d.** (461.042 kuna, **Plava laguna d.d.** (460.523 kuna), **Maistra d.d.** (432.490 kuna), **Arenaturist d.d.** (404.064 kuna) i **Riviera Adria d.d.** (400.411 kuna). Zbrajajući rangove za svako poduzeće rangirana su poduzeća prema kriteriju ukupne uspješnosti na temelju svih pokazatelja. Najveći zbroj ima najviši rang - rang 6, a najmanji zbroj ima najniži rang – rang 1. Bolja uspješnost poduzeća ima niži rang. Na ovakav način bilo je nužno rangirati poduzeća jer je isto omogućilo da se rangovi u korelacijskoj analizi kasnije mogu usporediti sa ocjenama za osobne sustave vrijednosti i ocjenama prikaza etičkoga ponašanja.<sup>412</sup> **Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2010 godini u Istarskoj županiji bila je Plava Laguna.d.d.** (rang 1), a slijede: Valalta d.o.o. (rang 2), Maistra d.d. (rang 3), Riviera Adria d.d. i Arenaturist d.d. (rang 4). U istoj godini i **Istraturist Umag d.d.** (rang 5), **bilo je najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**U 2011. godini** vidljivo u Istarskoj županiji sljedeća su poduzeća poslovala ekonomično: **Plava Laguna d.d.** (1,22), **Valalta d.o.o.** (1,16) i **Maistra d.d.** (1,09) i **Istraturist Umag d.d.** (1,02) s obzirom da je koeficijent ekonomičnosti kod tih poduzeća bio veći od 1. **Riviera Adria d.d.** i **Arenaturist d.d.** poslovali su s koeficijentom ekonomičnosti 1 na granici ekonomičnosti. **Rentabilnost prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala kod poduzeća Maistra d.d., i Arenaturist d.d. bila je negativna. Najveću profitabilnost poslovanja** ostvarila je **Plava Laguna d.d.** čiji je udio dobiti prije oporezivanja u ukupnim prihodima iznosio 17,83% (1 HRK prihoda generirala je 0.1783 HRK dobiti prije oporezivanja), a zatim **Valalta d.o.o.** (13,86%). **Najveću neto dobit prije oporezivanja na angažiranu ukupnu imovinu** ostvarila je **Valalta d.o.o.** (11,39%) što znači da je 1 HRK angažirane ukupne imovine generirala 0.1139 HRK dobiti prije oporezivanja, te **Plava laguna d.d.** (5,79%). **Najveću rentabilnost vlastitog kapitala** ostvarilo je poduzeće **Valalta d.o.o.** (15,77%) što znači da je 1 HRK angažiranog vlastitog kapitala generirala 0.1577 HRK neto dobiti nakon oporezivanja te **Plava laguna d.d.** (4,2%). Analizirajući koeficijente opće likvidnosti vidljivo je da su jedino poduzeća **Valalta d.o.o.** (5,31) i **Plava laguna d.d.** (6,02) u 2011 godini bila **likvidna** poduzeća s obzirom da su oba koeficijenta veća od 2,0. **Nesposobnost plaćanja bila je veoma izvjesna kod Riviera Adria d.d.** ( 1,45), a **sva ostala poduzeća** čiji su koeficijenti bili manji od 1 poslovala su nelikvidno. **Najveću dobit nakon oporezivanja** u iznosu od 63.585.607 kuna u 2011. godini je ostvarila je **Plava laguna d.d., zatim Istraturist Umag d.d.** (22.322.777 kuna) **Valalta d.o.o.** (21.063.563 kuna) i Riviera Adria d.d. (1.791.863 kuna). Ostala su poduzeća poslovala s gubitkom. **Najveća prosječna bruto plaća** u 2011 godini bila je zabilježena je kod **Arenaturiat d.d.** (10.298 kuna), a najmanja kod Riviera Adria d.d. (5.854 kuna). **Najveću produktivnost rada** u 2011. godini ostvarila je **Valalta d.o.o.** ( 586.847 kuna), a slijedila su: **Plava laguna d.d.** (490.794 kuna), **Istraturist Umag d.d.** ( 475.636 kuna), **Maistra d.d.** (452.450 kuna), **Arenaturist d.d.** (439.157 kuna) i **Riviera Adria d.d.** (332.138 kuna). **Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2011 godini u Istarskoj županiji bila je Plava Laguna.d.d.** (rang 1), a slijede: **Valalta d.o.o.** (rang 2), **Istraturist Umag d.d.** (rang 3), **Riviera Adria d.d.** i (rang 4), **Maistra d.d.** (rang 5). U istoj godini **Arenaturist d.d.** (rang 6). **bilo je najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**U 2012. godini** vidljivo je da su sva velika hotelska poduzeća u Istarskoj županiji **poslovala ekonomično** s obzirom da je koeficijent ekonomičnosti veći od 1, osim

<sup>412</sup> Isti je način korišten prilikom rangiranja svih ostalih velikih hotelskih poduzeća u RH.

**Arenaturist d.d.** čiji je koeficijent 1 i stoga je *poslovalo na granici ekonomičnosti. Najekonomičnije je poslovala Plava laguna d.d.* (1,29), a zatim **Valalta d.o.o.** (1,22), **Istraturist Umag d.d.** (1,19), **Maistra d.d.** i (1,14) **Riviera Adria d.d.** (1,1). **Rentabilnost prometa kod svih poduzeća u 2012. godini iskazivala je pozitivne vrijednosti. Najveću profitabilnost poslovanja** ostvarila je **Plava Laguna d.d.** čiji je udio dobiti prije oporezivanja u ukupnim prihodima iznosio 22,46% (1 HRK prihoda generirala je 0.02246 HRK dobiti prije oporezivanja). Slijedila su: **Valalta d.o.o.** (17,9%), **Istraturist Umag d.d.** (13,95%), **Maistra d.d.** (7,5), **Riviera Adria d.d.** (7 %), i **Arenaturist d.d.** svega 0,79%. **I rentabilnost ukupne imovine kod svih poduzeća u 2012 godini je iskazala pozitivne vrijednosti. Najveću neto dobit prije oporezivanja na angažiranu ukupnu imovinu** ostvarila je **Valalta d.o.o.** (14,9%) što znači da je 1 HRK angažirane ukupne imovine generirala 0.0149 HRK dobiti prije oporezivanja. Slijedila su: **Plava laguna d.d.** (7,37%), **Istraturist Umag d.d.** (4,72%), **Maistra d.d.** (2,58%), **Riviera Adria d.d.** (2,49%), i **Arenaturist d.d.** svega 0,2%. **Pozitivne vrijednosti evidentne su i kod pokazatelja rentabilnosti vlastitog kapitala u 2012. godini, a najveću rentabilnost vlastitog kapitala** ostvarilo je poduzeće **Valalta d.o.o.** (16,85%) što znači da je 1 HRK angažiranog vlastitog kapitala generirala 0.01685 HRK neto dobiti nakon oporezivanja. Slijedila su: **Plava laguna d.d.** (7,67%), **Istraturist Umag d.d.** (6,29%), **Maistra d.d.** (5,55%) te **Riviera Adria d.d.** (3,07%) te **Arenaturist d.d.** (0,1%). Analizirajući koeficijente opće likvidnosti vidljivo je da su poduzeća **Valalta d.o.o.** (5,69) i **Plava laguna d.d.** (3,0) u 2012 godini bila *likvidna* poduzeća s obzirom da su oba koeficijenta veća od 2,0. *Upitna je bila likvidnost Riviera Adria d.d.* s obzirom da je koeficijent u visini 1,8 manji od poželjnog 2,0. *Nesposobnost plaćanja veoma je bila izvjesna kod svih ostalih poduzeća* čiji su koeficijenti manji od 1,0; **Arenaturist d.d.** (0,83), **Istraturist Umag d.d.** (0,4) i **Maistra d.d.** (0,04). **Najveću dobit nakon oporezivanja** u iznosu od 106.273.873 kuna u 2012. godini je ostvarila je **Plava laguna d.d.** Slijedila su: **Maistra d.d.** (55.136.120 kuna), **Riviera Adria d.d.** (52.670.877 kuna), **Istraturist Umag d.d.** (48.763.240 kuna), **Valalta d.o.o.** (32.760.854 kuna) i **Arenaturist d.d.** (666.752 kuna). **Najveća prosječna bruto plaća** u 2012 godini bila je zabilježena je kod **Arenaturist d.d.** (10.988 kuna). Slijedila su: **Plava laguna d.d.** (8.294 kuna), **Istraturist Umag d.d.** (8.253 kuna), **Maistra d.d.** (7.754 kuna), **Riviera Adria d.d.** (7.378 kuna) i **Valalta d.o.o.** (6.938 kuna). **Najveću produktivnost rada** u 2012. Godini ostvarila je **Valalta d.o.o.** ( 597.492 kuna), a slijedila su: **Maistra d.d.** (525.988 kuna), **Plava laguna d.d.** (525.866 kuna), **Istraturist Umag d.d.** (515.658 kuna) **Arenaturist d.d.** (473.380 kuna) i **Riviera Adria d.d.** (465.333 kuna). **Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2012 godini u Istarskoj županiji** bila je **Plava Laguna.d.d. (rang 1)**, a slijede: **Valalta d.o.o. (rang 2)**, **Istraturist Umag d.d. (rang 3)**, **Maistra d.d. (rang 4)**, **Riviera Adria d.d.(rang 5)**. U istoj godini **Arenaturist d.d. (rang 6)** bilo je najmanje uspješno hotelsko poduzeće.

**U promatranom razdoblju od 2010 do 2012 godine** evidentno je da su velika hotelska poduzeća u Istarskoj županiji u najvećem broju u svim godinama poslovala ekonomično. Na granici ekonomičnosti u 2010 i 2011 godini poslovalo je jedino poduzeće Riviera Adria d.d., a u 2011 godini na granici ekonomičnosti poslovalo je poduzeće Arenaturist d.d. koje je poslovalo na granici ekonomičnosti i u 2012. godini. Arenaturist d.d. i Istraturist Umag d.d. su poduzeća koja su poslovala neekonomično u 2010. godini. U 2012 godini Riviera Adria d.d. je u odnosu na baznu 2010 godinu ostvario lagani rast ekonomičnosti od 10%. U 2012 godini Maistra d.d. je u odnosu na baznu 2010 godinu ostvarila lagani rast ekonomičnosti od 7,55%. U 2012 godini Plava laguna d.d. je u odnosu na baznu 2010 godinu ostvarila lagani rast ekonomičnosti od 8,4%. U 2012 godini Istraturist Umag d.d. je u odnosu na baznu 2010 godinu ostvarila rast ekonomičnosti od 32,2%. U 2012

godini Arenaturist d.d. je u odnosu na baznu 2010 godinu ostvarila lagani rast ekonomičnosti od 17,64%. U 2012 godini Valalta d.o.o. je u odnosu na baznu 2010 godinu ostvarila lagani rast ekonomičnosti od 5,17%. U cijelom promatranom razdoblju likvidna su bila samo poduzeća Valalta d.o.o. i Plava laguna d.d. iako je kod oba poduzeća evidentan lagani pad likvidnosti u 2012. godini u odnosu na baznu 2010. godinu. Sva su poduzeća u 2012 godini poslovala rentabilno te je vidljiv rast rentabilnosti prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala u odnosu na baznu 2010. godinu u kojoj je većina poduzeća (osim Plave Lagune d.d. i Valalte d.o.o.) poslovala nerentabilno i s gubitkom. Sva poduzeća su u promatranom razdoblju ostvarila rast prosječnih bruto plaća, a najveći rast u 2012. godini u odnosu na baznu 2010. godinu (8,50%) ostvarilo je poduzeće Arenaturist d.d. Sva poduzeća su u promatranom razdoblju ostvarila rast produktivnosti a najveći rast u 2012. godini u odnosu na baznu 2010. godinu (21,6%) ostvarilo je poduzeće Maistra d.d. Sva su poduzeća u 2012 godini poslovala s dobitkom nakon oporezivanja, no jedina dva poduzeća koja su u sve tri godine poslovala s dobitkom su Plava Laguna d.d. i Valalta d.o.o. Plava Laguna d.d. je u 2012 godini u odnosu na baznu 2010 godinu ostvarila rast dobiti od čak 97,3% dok je Valalta d.o.o. ostvarila rast dobiti od 70,16%. **Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće u Istarskoj županiji u razdoblju od 2010-2012 godine, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje** bila je **Plava Laguna.d.d.** (rang 1), a slijede: Valalta d.o.o. (rang 2), Istraturist Umag d.d. (rang 3), Maistra d.d. (rang 4), Riviera Adria d.d.(rang 5). U istom razdoblju **Arenaturist d.d.** (rang 6) **bilo je najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**Tablica 41:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Centar Škojo d.o.o. iz Osječko-baranjske županije od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI							
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost
1	Centar Škojo d.o.o.	2012	1,16	13,39	6,2	28,12	0,4	18.537.937	4.327	329.701
		2011	1,15	12,88	6,26	35,83	0,13	16.974.594	4.225	307.248
		2010	1,2	16,41	6,9	35,97	0,27	17.123.732	4.326	270.396

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**Centar Škojo d.o.o. je u 2010 godini** poslovalo **ekonomično**. **Rentabilnost** prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala iskazivale su **pozitivne vrijednosti** no koeficijent opće likvidnosti (0,27) bio je manji od 1 stoga je poduzeće bilo **nelikvidno**. Ostvarena prosječna bruto plaća te godine iznosila je 4.326 kn a ostvarena produktivnost rada 270.396 kn. Poduzeće je poslovalo s dobitkom od 17.123.732 kn.

**U 2011 godini** poduzeće je i dalje poslovalo **ekonomično i rentabilno** no koeficijent opće likvidnosti (0,13) i dalje je bio manji od 1 zbog čega je poduzeće bilo **nelikvidno**. U odnosu na 2010 godinu dobit nakon oporezivanja u odnosu 16.974.594 kn smanjila se u 2011 godini za 0,87%. Evidentan je i lagani pad prosječne bruto plaće u odnosu na prethodnu godinu (4.225 kn). Produktivnost rada (307.248) narasla je u odnosu na 2010 godinu za 13,62%. Poduzeće je **u 2012 godini** ostvarilo daljni **rast ekonomičnosti** (1,16), poslovalo je **rentabilno** iako s laganim padom vrijednosti, no i dalje je bilo **nelikvidno** (0,4). Dobit je u odnosu na prethodne dvije godine narasla 18.537.937 kn) a evidentan je i rast prosječne bruto plaće i produktivnosti rada.

U cijelom **promatranom razdoblju od 2010-2012. godine** evidentno je da je poduzeće u sve tri godine poslovalo ekonomično i rentabilno te da je ostvarivalo dobitak nakon oporezivanja. Poduzeće je najekonomičnije bilo u 2012. godini. Najveću rentabilnost ukupne imovine ostvarilo je u 2010. godini, najveću rentabilnost ukupne imovine također u 2010. godini kao i rentabilnost vlastitog kapitala. U sve tri kategorije evidentan je u 2012. Godini lagani pad u odnosu na baznu 2010. Godinu. Poduzeće je u promatranom razdoblju nažalost poslovalo nelikvidno, no ostvaren je rast dobiti u 2012. godini u odnosu na 2010. godinu za 8,26%, prosječna bruto plaća je u 2012. godini ostala praktički ista no evidentan je rast produktivnosti za 21,94%.

**Tablica 42:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća iz Primorsko-goranske od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI								RANG
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Jadranka hoteli d.o.o.	2012	1,03	3,01	0,75	0,88	2,16	4.071.805	7.895	382.442	2
		2011	1,11	4,89	1,33	1,8	1,7	7.494.825	7.425	395.037	
		2010	1,03	-2,82	-0,71	-0,92	3,94	-4.226.000	6.936	348.604	
2	Imperial d.d.	2012	1,07	6,29	1,51	2	0,24	5.986.731	6.923	393.297	1
		2011	1,03	3,15	0,72	1	0,37	2.612.241	6.726	359.498	
		2010	1,03	2,91	0,62	1,02	0,12	2.319.369	6.624	334.506	
3	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	2012	1,08	7,48	1,64	1,82	2,23	16.396.057	8.042	326.914	3
		2011	1,02	1,91	0,41	0,47	1,77	4.147.388	8.023	299.201	
		2010	0,81	-23,82	-4,71	-5,46	1,57	-48.205.991	7.243	257.146	

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**U 2010. godini** dva velika hotelska poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji poslovala su ekonomično (Jadranka hoteli d.o.o. o Imperial d.d.) s obzirom da je koeficijent ekonomičnosti veći od 1 ( u oba poduzeća 1,03). Poduzeće Liburnia Riviera hoteli d.d. poslovalo je neekonomično (0,81). Samo poduzeće Imperial d.d. je poslovalo rentabilno dok su kod Jadranka hotela d.o.o. i Liburnia Riviera Hotele d.d. u kategorijama rentabilnosti prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala zabilježene negativne vrijednosti i ta su poduzeća poslovala s gubitkom. *Profitabilnost poslovanja* ostvarilo je poduzeće Imperial d.d. čiji udio dobiti prije oporezivanja u ukupnim prihodima iznosi 2,91% (1 HRK prihoda generirala je 0.0291 HRK dobiti prije oporezivanja). Isto je poduzeće na 1 HRK angažirane ukupne imovine generiralo 0.062 HRK dobiti prije oporezivanja te je na 1 HRK angažiranog vlastitog kapitala generirala 0.0102 HRK neto dobiti nakon oporezivanja. Analizirajući koeficijente opće likvidnosti vidljivo je da je u poduzećima Liburnia Riviera Hoteli d.d. (1,57) bila upitna *likvidnost poduzeća* s obzirom da je koeficijenta bio manji od 2,0. *Nesposobnost plaćanja veoma je bila izvjesna* kod Imperial d.d. čiji je koeficijent opće likvidnosti bio manji od 1,0 a iznosio je 0,12. **Likvidno** je bilo jedino poduzeće Jadranka hoteli d.o.o. ( 3,94) s koeficijentom većim od 2. *Najveća prosječna bruto plaća* zabilježena je kod Liburnia Riviera hoteli d.d. (7.243 kuna), a slijede Jadranka hoteli d.o.o. (6.936 kuna) i Imperial d.d. (6.624 kuna). Imperial d.d ostvarilo je *najveću produktivnost rada* (334.506 kuna). Slijede: Jadranka hoteli d.o.o. (348.604 kuna) i Liburnia Riviera hoteli d.d. (257.146 kuna). **Najuspješnije poduzeće u Primorsko-goranskoj županiji, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2010 godini bilo je poduzeće Imperial d.d.** (rang 1), a slijede Jadranka hoteli d.o.o. (rang 2) i Liburnia Riviera Hoteli d.d. (rang 3) koje je bilo najmanje uspješno hotelsko poduzeće.



**U 2011. godini** sva velika hotelska poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji poslovala su ekonomično s obzirom da je koeficijent ekonomičnosti veći od 1. *Najekonomičnije je poslovalo poduzeće Jadranka hoteli d.o.o.* (1,11), zatim **Imperial d.d.** (1,03) te **Liburnia Rivera Hoteli d.d.** (1,02). Rentabilnost prometa kod svih poduzeća iskazivala je pozitivne vrijednosti. *Najveću profitabilnost poslovanja* ostvarilo je poduzeće **Jadranka Hoteli d.d.** čiji udio dobiti prije oporezivanja u ukupnim prihodima iznosi 4,89% (1 HRK prihoda generirala je 0.0489 HRK dobiti prije oporezivanja). Slijedili su **Imperial d.d.** (3,15%) te **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (1,91%). I rentabilnost ukupne imovine kod svih poduzeća pokazivala je pozitivne vrijednosti. *Najveću neto dobit prije oporezivanja* na angažiranu ukupnu imovinu ostvarilo je poduzeće **Jadranka Hoteli d.d.** (1,33%) što znači da je 1 HRK angažirane ukupne imovine generirala 0.0133HRK dobiti prije oporezivanja. Slijede **Imperial d.d.** (0,72%) te **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (0,41%). **Pozitivne vrijednosti evidentne su bile i kod pokazatelja rentabilnosti vlastitog kapitala, a najveću rentabilnost vlastitog kapitala** ostvarilo je poduzeće **Jadranka Hoteli d.d.** (1,8%) što znači da je 1 HRK angažiranog vlastitog kapitala generirala 0.018 HRK neto dobiti nakon oporezivanja. Slijede **Imperial d.d.** (1%) i **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (0,47). Analizirajući koeficijente opće likvidnosti vidljivo je da je u poduzećima **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (1,77) i **Jadranka hoteli d.o.o.** (1,7) bila upitna *likvidnost poduzeća* s obzirom da su oba koeficijenta bila manja od 2,0. *Nesposobnost plaćanja veoma je bila izvjesna* kod **Imperial d.d.** čiji je koeficijent opće likvidnosti bio manji od 1,0 a iznosio je 0,37. *Najveću dobit nakon oporezivanja* u iznosu od 7.494.825 kuna ostvarilo je u 2012. godini poduzeće **Jadranka hoteli d.o.o.** Slijede: **Liburnia Riviera hoteli d.d.** (4.147.388 kuna) te **Imperial d.d.** (2.612.241 kuna). *Najveća prosječna bruto plaća* zabilježena je kod **Liburnia Riviera hoteli d.d.** (8.023 kuna), a slijede **Jadranka hoteli d.o.o.** (7.425 kuna) i **Imperial d.d.** (6.726 kuna). **Jadranka hoteli d.o.o.** ostvarilo je *najveću produktivnost rada* (395.498 kuna). Slijede: **Imperial d.d.** (6.726 kuna) i **Liburnia Riviera hoteli d.d.** (299.201 kuna). **Najuspješnije poduzeće u Primorsko-goranskoj županiji, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2012 godini bilo je poduzeće Jadranka hoteli d.o.o.** (rang 1), a slijede **Imperial d.d.** (rang 2) i **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (rang 3) koje je bilo najmanje uspješno hotelsko poduzeće.

**U 2012. godini** sva velika hotelska poduzeća u Primorsko-goranskoj županiji poslovala su ekonomično s obzirom da je koeficijent ekonomičnosti veći od 1. *Najekonomičnije poslovala je Liburnia Riviera Hoteli d.d.* (1,08) a slijedi **Imperial d.d.** (1,07) te **Jadranka hoteli d.o.o.** (1,03). Rentabilnost prometa kod svih poduzeća iskazivala je pozitivne vrijednosti. *Najveću profitabilnost poslovanja* ostvarila je **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** čiji udio dobiti prije oporezivanja u ukupnim prihodima iznosi 7,48% (1 HRK prihoda generirala je 0.0748 HRK dobiti prije oporezivanja). Slijedili su **Imperial d.d.** (6,29%) te **Jadranka hoteli d.o.o.** (3,01%). I rentabilnost ukupne imovine kod svih poduzeća pokazivala je pozitivne vrijednosti. *Najveću neto dobit prije oporezivanja* na angažiranu ukupnu imovinu ostvarila je **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (1,64%) što znači da je 1 HRK angažirane ukupne imovine generirala 0.0164 HRK dobiti prije oporezivanja. Slijede **Imperial d.d.** (1,51%) te **Jadranka hoteli d.o.o.** (0,75%). **Pozitivne vrijednosti evidentne su bile i kod pokazatelja rentabilnosti vlastitog kapitala, a najveću rentabilnost vlastitog kapitala** ostvarilo je poduzeće **Imperial d.d.** (2,0%) što znači da je 1 HRK angažiranog vlastitog kapitala generirala 0.02 HRK neto dobiti nakon oporezivanja. Slijede **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (1,82%) i **Jadranka hoteli d.o.o.** (0,88). Analizirajući koeficijente opće likvidnosti vidljivo je da su poduzeća **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (2,23) i **Jadranka hoteli d.o.o.** (2,16) bila *likvidna poduzeća* s obzirom da su oba koeficijenta veća od 2,0. *Nesposobnost plaćanja veoma je izvjesna* kod **Imperial d.d.** čiji je koeficijent opće likvidnosti bio manji od 1,0 a

iznosio je 0,24. **Najveću dobit nakon oporezivanja** u iznosu od 16.396.057 kuna ostvarilo je u 2012. Godini poduzeće **Liburnia Riviera Hoteli d.d.** Slijede: **Imperial d.d.** (5.986.731 kuna) te **Jadranka hoteli d.o.o.** (4.071.805 kuna). **Najveća prosječna bruto plaća** zabilježena je kod **Liburnia Riviera hoteli d.d.** (8.042 kuna), a slijede **Jadranka hoteli d.o.o.** (7.895 kuna) i **Imperial d.d.** (6.923 kuna). **Najveću produktivnost rada** ostvarilo je poduzeće **Imperial d.d.** (393.297 kuna). Slijede: **Jadranka hoteli d.o.o.** (382.442 kuna) i **Liburnia Riviera hoteli d.d.** (326.914. kuna). **Najuspješnije poduzeće u Primorsko-goranskoj županiji, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2012 godini bilo je Liburnia Riviera Hoteli d.d.** (rang 1) a slijede **Imperial d.d.** (rang 2) i **Jadranka hoteli d.o.o.** (rang 3) koje je bilo najmanje uspješno hotelsko poduzeće.

U cijelom **promatranom razdoblju od 2010-2012. godine** evidentno je da su poduzeća u sve tri godine poslovala ekonomično, osim Liburnia Riviera Hotela d.d. u 2010. godini (0,81). Jedino je **Imperial d.d. u sve tri godine poslovao rentabilno** dok su ostala dva poduzeća u 2010. godini ostvarile negativne vrijednosti u kategorijama rentabilnosti prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala te su u istoj godini i poslovali s gubicima. Jadranka hoteli d.o.o. ostvarilo je pad dobiti nakon oporezivanja u 2012. godini u odnosu na 2011. godinu za 45,7%, Liburnia Riviera Hoteli d.d. je ostvarilo iznimni rast dobiti nakon oporezivanja u 2012. godini u odnosu na 2011 godinu za 295,3%, a Imperial d.d. u 2012. godini je ostvarilo rast dobiti nakon oporezivanja u odnosu na baznu 2010. godinu za 158,11%. U cijelom promatranom razdoblju sva su poduzeća ostvarila rast prosječnih bruto plaća i produktivnosti rada. **Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće u Primorsko-goranskoj županiji u razdoblju od 2010-2012 godine, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje bilo je Imperial d.d.** (rang 1), a slijedi poduzeće Jadranka hoteli d.o.o. (rang 2). U istom razdoblju **Liburnia Riviera hoteli d.d.** (rang 3) **bilo je najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**Tablica 43:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća iz Splitsko-dalmatinske županije od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI								RANG
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Sunčani Hvar d.d.	2012	0,97	2,95	0,51	1,52	0,08	1.057.370	11.664	565.420	3
		2011	1	0,59	0,11	0,32	0,15	953.576	7.623	399.085	
		2010	0,63	-59,21	-8,95	-30,4	0,11	-77.680.081	8.107	273.869	
2	Hoteli Tučepi d.d.	2012	1,12	10,49	2,66	3,35	0,39	9.022.874	6.099	318.076	2
		2011	1,04	4,11	0,98	1,28	0,21	3.390.684	6.154	301.213	
		2010	0,97	-2,59	-0,55	-0,75	0,21	-1.957.147	5.881	282.639	
3	Hoteli Brela d.d.	2012	1,2	16,69	4,13	5,97	0,2	16.179.074	5.809	336.817	1
		2011	1,14	12,07	2,81	4,28	0,11	10.985.451	5.925	326.312	
		2010	1	0,62	0,13	0,22	0,15	534.984	5.842	308.258	

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**U 2010. godini** u Splitsko-dalmatinskoj županiji poduzeće **Hoteli Brela d.d.** poslovalo je na **granci ekonomičnosti** dok su **ostala dva a poduzeća poslovala neekonomično**. Jedino je poduzeće **Hoteli Brela d.d.** u istoj godini poslovalo **rentabilno** iako je bilo **nelikvidno** jer je koeficijent opće likvidnosti bio manji od 1 (0,15). No, isto je poduzeće poslovalo **s dobitkom** od 534.984 kuna, te je prosječna bruto plaća iznosila 5.842 kn a produktivnost rada 308.258 kuna. Isti zaključci nikako se ne odnose i na **ostala dva poduzeća** koja su u 2010. godini poslovala, **neekonomično, nerentabilno i nelikvidno te s gubicima i manjom produktivnošću rada**. No ta su poduzeća u 2010. godini iako poslujući lošije od Hoteli



Brela d.d. imala veću prosječnu bruto plaću. **Najuspješnije poduzeće u Splitsko-dalmatinskoj županiji, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2010. godini bilo je poduzeće Hoteli Brela d.d. (rang 1), a slijede Hoteli Tučepi d.d. (rang 2) i Sunčani Hvar d.d. (rang 3) koje je bilo najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**U 2011. godini** situacija je bolja u pogledu svih pokazatelja. Naime, osim Sunčanog Hvara d.d. koje je poslovalo na granici ekonomičnosti, **Hoteli Tučepi d.d. i Hoteli Brela d.d. poslovala su ekonomično. Kod svih su poduzeća evidentne pozitivne vrijednosti rentabilnosti prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala.** No kod svih poduzeća koeficijent opće likvidnosti je bio manji od 1 što znači da su **svi bili nelikvidni.** Najveću dobit nakon oporezivanja ostvarilo je poduzeće Hoteli Brela d.d., a Sunčani Hvar d.d. imao je najvišu prosječnu bruto plaću i ostvarenu produktivnost rada. **Najuspješnije poduzeće u Splitsko-dalmatinskoj županiji, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2011 godini bilo je poduzeće Hoteli Brela d.d. (rang 1), a slijede Hoteli Tučepi d.d. (rang 2) i Sunčani Hvar d.d. (rang 3) koje je bilo najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**U 2012. godini** ekonomično su poslovala poduzeća Hoteli Brela d.d. i Hoteli Tučepi d.d. dok je **Sunčani Hvar i dalje poslova o neekonomično.** Evidentne su **pozitivne vrijednosti kod rentabilnosti poslovanja** kod sva tri poduzeća, no **nelikvidnost** je ipak bila prisutna kod sva tri poduzeća, Hoteli Brela d.d. ostvarilo je najveću dobit nakon oporezivanja, najveću prosječnu bruto plaću ostvarilo je Sunčani Hvar d.d. kao i najveću produktivnost rada. **Najuspješnije poduzeće u Splitsko-dalmatinskoj županiji, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, u 2012. godini bilo je poduzeće Hoteli Brela d.d. (rang 1), a slijede Hoteli Tučepi d.d. (rang 2) i Sunčani Hvar d.d. (rang 3) koje je bilo najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

U cijelom **promatranom razdoblju od 2010-2012. godine** evidentno je da je **jedino poduzeće Hoteli Brela d.d. u sve tri godine poslovalo rentabilno i s dobitkom** što se ne može reći i za ostala dva poduzeća, kao što je isto poduzeće i poslovalo **ekonomično** osim u 2010. godini kada je poslovanje bilo na granici ekonomičnosti. No kod Sunčanog Hvara d.d. i Hoteli Tučepi d.d. ipak je vidljiv pozitivan pomak u 2011. i 2012. godini u odnosu na baznu 2010., te su oba poduzeća poslovala rentabilno i s dobitcima. Nažalost **u cijelom razdoblju sva su poduzeća bila nelikvidna.** U 2012. godini u odnosu na baznu 2010. kod svih je poduzeća zabilježen rast prosječnih bruto plaća i produktivnosti rada. **Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće u Splitsko-dalmatinskoj županiji u razdoblju od 2010-2012 godine, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje bilo je Hoteli Brela d.d. (rang 1), a slijedi poduzeće Hoteli Tučepi d.d. (rang 2). U istom razdoblju Sunčani Hvar d.d. (rang 3) bilo je najmanje uspješno hotelsko poduzeće.**

**Tablica 44:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Solaris d.d. iz Šibensko-kninske županije od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI							
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost
1	Solaris d.d.	2012	0,91	-9,75	-1,6	-2,62	0,72	-19.436.000	6.938	403.718
		2011	0,88	-13,75	-2,1	-3,3	0,51	-25.015.000	7.069	397.107
		2010	0,95	-5,32	-0,82	-1,09	0,59	-9.917.000	6.751	406.624

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**Solaris d.d.** je u **2010. godini** poslovalo **neekonomično, nerentabilno i nelikvidno**. Koeficijent ekonomičnosti je bio manji od 1 (0,95), sve kategorije rentabilnosti iskazivale su negativne vrijednosti, a koeficijent opće likvidnosti bio je manji od 1 (0,59). Poduzeće je u istoj godini poslovalo s gubitkom od 9.917.000 kn. Prosječna bruto plaća iznosila je 6.751 kuna, a produktivnost rada 406.624 kn. Nažalost, isti zaključci vrijede i u godinama koje su uslijedile. **I u 2011. kao i u 2012. godini, poduzeće je i poslovalo neekonomično, nerentabilno i nelikvidno.** U obje godine poduzeće je poslovalo s velikim gubitcima. U cijelom promatranom razdoblju **od 2010. do 2012. godine** evidentni su loši pokazatelji uspješnosti poslovanja.

**Tablica 45:** Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Turist Hotel Zadar d.d. iz Zadarske županije od 2010. do 2012. godine

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI							
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost
1	Turist hotel d.d. Zadar	2012	1,53	27,72	20,1	27,68	2,8	64.605.199	5.923	445.673
		2011	1,41	23	13,35	16,43	9,83	39.414.437	5.754	415.992
		2010	1,43	24,38	14,12	18,04	8,92	41.526.211	5.779	415.373

Izvor: Izračun autorice prema: Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA- registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava) FINA i Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (17.04.2014.).

**Turist Hotel Zadar d.d.** poduzeće je koje je u **2010. godini** poslovalo **ekonomično**. Vidljive su **pozitivne vrijednosti rentabilnosti prometa, ukupne imovine i vlastitog kapitala**. **Likvidnost** je postignuta jer je koeficijent opće likvidnosti bio veći od 2 (8,92). U istoj godini ostvarena je dobit od 41.526.211 kuna, prosječna bruto plaća u iznosu od 5.779 kn te produktivnost rada u visini 415.373 kuna. Evidentno je da isti zaključci vrijede i za godine koje su uslijedile. U cijelom promatranom **razdoblju od 2010. do 2012. godine** u svim promatranim kategorijama evidentan je rast, osim kod pokazatelja opće likvidnosti (sa **8,92 na 2,8**) **no poduzeće je i dalje bilo likvidno** jer je koeficijent bio veći od 2. Tako je u 2012. godini u odnosu na baznu 2010. godinu porasla ekonomičnost poslovanja, rentabilnost prometa, ukupne imovine, vlastitog kapitala, dobiti nakon oporezivanja, prosječne bruto plaće i produktivnosti rada.

**Tablica 46:** Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH u 2010. godini prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	POKAZATELJI								UKUPAN RANG
		Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Dubrovnik Babin Kuk d.d.	0,74	-31	-0,48	-10,52	2,77	-57.429.000	9.088	412.726	10
2	HUP-Zagreb d.d.	1,18	12,51	3,79	4,79	5,93	24.384.009	8.780	440.926	3
3	Riviera Adria d.d.	1	-2,81	-0,77	-1,03	0,38	-12.853.328	6.085	400.411	9
4	Maistra d.d.	1,06	-2,49	-0,67	-1,32	0,05	-13.162.000	7.484	432.490	7
5	Plava laguna d.d.	1,19	14,43	4,39	4,54	3,12	53.821.808	8.095	460.523	1
6	Istraturist Umag d.d.	0,9	-8,89	-2,68	-4,8	0,3	-28.182.270	8.067	461.042	11
7	Arenaturist d.d.	0,85	-5,42	-1,83	-1,59	0,24	-11.219.178	10.127	404.064	10
8	Valalta d.o.o.	1,16	13,74	10,03	14,05	6,13	19.253.333	6.834	521.235	2
9	Centar Škojo d.o.o.	1,2	16,41	6,9	35,97	0,27	17.123.732	4.326	270.396	4
10	Jadranka hoteli d.o.o.	1,03	-2,82	-0,71	-0,92	3,94	-4.226.000	6.936	348.604	6
11	Imperial d.d.	1,03	2,91	0,62	1,02	0,12	2.319.369	6.624	334.506	5
12	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	0,81	-23,82	-4,71	-5,46	1,57	-48.205.991	7.243	257.146	12
13	Sunčani Hvar d.d.	0,63	-59,21	-8,95	-30,4	0,11	-77.680.081	8.107	273.869	13
14	Hoteli Tučepi d.d.	0,97	-2,59	-0,55	-30,4	0,21	-1.957.147	5.881	282.639	9
15	Hoteli Brela d.d.	1	0,62	0,13	0,22	0,15	534.984	5.842	308.258	7
16	Solaris d.d.	0,95	-5,32	-0,82	-1,09	0,59	-9.917.000	6.751	406.624	8
17	Turist hotel d.d. Zadar	1,43	24,38	14,12	18,04	8,92	41.526.211	5.779	415.373	2

Izvor: Kreacija autorice

Analizirajući pokazatelje svih velikih hotelskih poduzeća u RH **u 2010. godini** evidentno je da su poduzeća HUP- Zagreb d.d., Maistra d.d., Plava Laguna d.d., Valalta d.o.o., Centar Škojo d.o.o., Jadranka hoteli d.o.o., Imperial d.d. i Turist Hotel d.d. Zadar poduzeća koja su poslovala ekonomično, a najekonomičnije poslovalo je poduzeće Turist Hotel d.d. Zadar (1,43) iz Zadarske županije. Na granici ekonomičnosti poslovala su poduzeća Riviera Adria d.d. i Hoteli Brela d.d. Sva ostala poduzeća poslovala su neekonomično. Rentabilnost prometa ostvarena je kod 6 poduzeća (HUP-Zagreb d.d., Plava laguna d.d., Valalta d.o.o., Centar Škojo d.o.o., Imperial d.d., Hoteli Brela d.d. i Turist Hotel d.d. Zadar) a najveću rentabilnost prometa zabilježena je kod poduzeća Turist Hotel d.d. Zadar (24,38). Također, istih šest poduzeća ostvarilo je rentabilnost ukupne imovine i vlastitog kapitala. Najveću rentabilnost ukupne imovine (14,12) ostvarilo je poduzeće Turist hotel d.d. Zadar, a najveću rentabilnost vlastitog kapitala(35,97) poduzeće Centar Škojo d.o.o. iz Osječko-baranjske županije. Likvidna su bila sljedeća poduzeća: Dubrovnik Babin Kuk d.d., HUP-Zagreb d.d., Plava Laguna d.d., Valalta d.o.o., Centar Škojo d.o.o. i Turist hotel d.d. Zadar, s time da je najviši koeficijent opće likvidnosti ostvarilo poduzeće Valalta d.o.o. iz Istarske županije. Nerentabilna poduzeća poslovala su s gubitkom, a najveću dobit nakon oporezivanja u visini 53.821.808 kuna ostvarilo je poduzeće Plava laguna d.d. iz Istarske županije. Najviša prosječna bruto plaća u visini 10.127 kuna zabilježena je kod poduzeća Istraturist Umag d.d. iz Istarske županije koje je imalo i najveću produktivnost rada.

**Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće u RH u 2010. godini, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, bilo je poduzeće Plava Laguna d.d. iz Istarske Županije (rang 1), a slijede Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije i Valalta d.o.o. iz Istarske županije (rang 2) te HUP- Zagreb d.d. iz grada Zagreba (rang 3) dok je najmanje uspješno veliko hotelsko poduzeće u RH u 2010. godini bilo Sunčani Hvar d.d. iz Splitsko-dalmatinske županije (rang 13), Liburnia Riviera Hoteli d.d. iz**

**Primorsko-goranske županije** (rang 12) te poduzeće **Istraturist Umag d.d. iz Istarske županije** (rang 11).

**Tablica 47:** Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH u 2011. godini prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	POKAZATELJI								UKUPAN RANG
		Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Dubrovnik Babin Kuk d.d.	0,9	-10,59	-1,96	-4,31	3,66	-22.554.000	9.450	467.243	10
2	HUP-Zagreb d.d.	1,48	30,53	9,18	12,64	1,18	71.730.863	8.767	548.903	1
3	Riviera Adria d.d.	1	13,8	3,47	4,35	1,45	1.791.863	5.854	332.138	7
4	Maistra d.d.	1,09	-1,37	-0,41	-0,85	0,04	-8.400.000	7.426	452.450	14
5	Plava laguna d.d.	1,22	17,83	5,79	6,02	4,2	63.585.607	7.975	490.794	2
6	Istraturist Umag d.d.	1,02	6,91	2,23	3,93	0,37	22.322.744	8.119	475.636	5
7	Arenaturist d.d.	1	-7,84	-1,98	-2,77	0,16	-18.914.969	10.298	439.157	13
8	Valalta d.o.o.	1,16	13,86	11,39	15,77	5,31	21.063.563	6.817	586.847	3
9	Centar Škojo d.o.o.	1,15	12,88	6,26	35,83	0,13	16.974.594	4.225	307.248	6
10	Jadranka hoteli d.o.o.	1,11	4,89	1,33	1,8	1,7	7.494.825	7.425	395.037	6
11	Imperial d.d.	1,03	3,15	0,72	1	0,37	2.612.241	6.726	359.498	11
12	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	1,02	1,91	0,41	0,47	1,77	4.147.388	8.023	299.201	9
13	Sunčani Hvar d.d.	1	0,59	0,11	0,32	0,15	953.576	7.623	399.085	11
14	Hoteli Tučepi d.d.	1,04	4,11	0,98	1,28	0,21	3.390.684	6.154	301.213	12
15	Hoteli Brela d.d.	1,14	12,07	2,81	4,28	0,11	10.985.451	5.925	326.312	8
16	Solaris d.d.	0,88	-13,75	-2,1	-3,3	0,51	-25.015.000	7.069	397.107	15
17	Turist hotel d.d. Zadar	1,41	23	13,35	16,43	9,83	39.414.437	5.754	415.992	4

Izvor: Kreacija autorice

**U 2011. godini** sva velika hotelska poduzeća u RH osim Dubrovnik Babin Kuk d.d., i Solaris d.d. poslovala su ekonomično. Najekonomičnije je poslovalo poduzeće HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba. Jedino Riviera Adria d.d. iz Istarske županije i Sunčani Hvar d.d. iz Splitsko-dalmatinske županije bila su poduzeća koja su poslovala na granici ekonomičnosti. Nerentabilna su poslovala poduzeća Dubrovnik Babin Kuk d.d., Maistra d.d., Arenaturist d.d. i Solaris d.d. Najveću rentabilnost prometa (30,53) ostvarilo je poduzeće HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba. Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije ostvarilo je najvišu rentabilnost ukupne imovine (13,35). Najvišu rentabilnost vlastitog kapitala (35,83) ostvarilo je poduzeće Centar Škojo d.o.o. iz Osječko-baranjske županije. Likvidnost je bila upitna kod poduzeća HUP-Zagreb d.d., Riviera Adria d.d., Jadranka Hoteli d.o.o. i Liburnia Riviera Hoteli d.d. Likvidna su bila poduzeća Dubrovnik Babin Kuk d.d., Plava Laguna d.d., Valalta d.o.o. i Turist hotel d.d. Zadar koje je imalo najbolji koeficijent opće likvidnosti (9,83). Nerentabilna poduzeća ostvarila su gubitak u poslovanju, a najveću dobit nakon oporezivanja u visini 71.730.863 ostvarilo je poduzeće HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba. Najviša prosječna bruto plaća zabilježena je kod poduzeća Arenaturist d.d. iz Istarske županije u visini 10.298 kuna, a najvišu produktivnost rada ostvarilo je poduzeće Valalta d.o.o. iz Istarske županije u visini 586.847 kuna.

**Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće u RH u 2011. godini, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, bilo je poduzeće HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba** (rang 1), a slijede **Plava laguna d.d. iz Istarske županije** (rang 2) i **Valalta d.o.o. iz Istarske županije** (rang 3) dok je **najmanje uspješno veliko hotelsko poduzeće u RH u 2011. godini bilo Solaris d.d. iz Šibensko-kninske županije** (rang 15),

**Maistra d.d. iz Istarske županije** (rang 14) te poduzeće **Arenaturist d.d. također iz Istarske županije** (rang 13).

**Tablica 48:** Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH u 2012. godini prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	POKAZATELJI								UKUPAN RANG
		Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Dubrovnik Babin Kuk d.d.	0,95	-5,31	-1,18	-2,52	2,76	-12.885.000	9.924	524.323	13
2	HUP-Zagreb d.d.	1,18	13,39	3,32	4,79	0,91	27.571.884	8.583	402.807	5
3	Riviera Adria d.d.	1,1	7	2,49	3,07	1,8	52.670.877	7.378	465.333	8
4	Maistra d.d.	1,14	7,5	2,58	5,55	0,04	55.136.120	7.754	525.988	6
5	Plava laguna d.d.	1,29	22,46	7,37	7,67	3	106.273.873	8.294	525.866	1
6	Istraturist Umag d.d.	1,19	13,95	4,72	6,29	0,4	48.763.240	8.253	515.658	4
7	Arenaturist d.d.	1	0,79	0,2	0,1	0,83	666.752	10.988	473.380	13
8	Valalta d.o.o.	1,22	17,9	14,9	16,85	5,69	32.760.854	6.938	597.492	2
9	Centar Škojo d.o.o.	1,16	13,39	6,2	28,12	0,4	18.537.937	4.327	329.701	7
10	Jadranka hoteli d.o.o.	1,03	3,01	0,75	0,88	2,16	4.071.805	7.895	382.442	14
11	Imperial d.d.	1,07	6,29	1,51	2	0,24	5.986.731	6.923	393.297	15
12	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	1,08	7,48	1,64	1,82	2,23	16.396.057	8.042	326.914	10
13	Sunčani Hvar d.d.	0,97	2,95	0,51	1,52	0,08	1.057.370	11.664	565.420	12
14	Hoteli Tučepi d.d.	1,12	10,49	2,66	3,35	0,39	9.022.874	6.099	318.076	11
15	Hoteli Brela d.d.	1,2	16,69	4,13	5,97	0,2	16.179.074	5.809	336.817	9
16	Solaris d.d.	0,91	-9,75	-1,6	-2,62	0,72	-19.436.000	6.938	403.718	16
17	Turist hotel d.d. Zadar	1,53	27,72	20,1	27,68	2,8	64.605.199	5.923	445.673	3

Izvor: Kreacija autorice

**U 2012. godini** evidentno je generalno poboljšanje kod svih pokazatelja u svim velikim hotelskim poduzećima u RH. Jedina poduzeća koja su poslovala neekonomično bila su poduzeća Dubrovnik Babin Kuk d.d., Sunčani Hvar d.d. i Solaris d.d.. Na granici ekonomičnosti poslovalo je jedino poduzeće Arenaturist d.d. Sva su ostala poslovala ekonomično a najekonomičnije je poslovalo poduzeće Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije (1,53). Rentabilnost poslovanja ostvaren je kod svih poduzeća osim Dubrovnik Babin Kuk d.d. i Solaris d.d. Najveću rentabilnost prometa ostvarilo je poduzeće Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije kod kojeg je zabilježena i najviša rentabilnost ukupne imovine dok je najviša rentabilnost vlastitog kapitala zabilježena kod poduzeća Centar Škojo d.o.o iz Osječko-baranjske županije. Likvidnost je bila upitna kod poduzeća Riviera Adria d.d.. Poduzeća Dubrovnik Babin Kuk d.d., Plava Laguna d.d., Valalta d.o.o., Jadranka Hoteli d.o.o., Liburnia Riviera Hoteli d.d. i Turist hotel d.d. Zadar poslovala su likvidno s time da je najveći koeficijent opće likvidnosti (5,69) imalo poduzeće Valalta d.o.o. iz Istarske županije. Ostala su poduzeća bila nelikvidna. Najviša prosječna bruto plaća zabilježena je kod poduzeća Sunčani Hvar d.d. iz Splitsko-dalmatinske županije (11.664 kuna) dok je najviša produktivnost rada (597.492 kuna) ostvarena kod poduzeća Valalta d.o.o. iz Istarske županije.

**Najuspješnije veliko hotelsko poduzeće u RH u 2012. godini, uzimajući u obzir i analizirajući samo gore odabrane pokazatelje, bilo je poduzeće Plava laguna d.d. iz Istarske županije** (rang 1), a slijede **Valalta d.o.o.** (rang 2) također iz Istarske županije d.d. iz Istarske županije te **Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije** (rang 3) dok je najmanje uspješno veliko hotelsko poduzeće u RH u 2012. godini bilo **Solaris d.d. iz**

Šibensko-kninske županije županije (rang 16), Imperial d.d. iz Primorsko-goranske županije (rang 15) te poduzeće Jadranka hoteli d.d. također iz Primorsko-goranske županije (rang 14).

**Tablica 49:** Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH od 2010. do 2012. godine prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja

REDNI BROJ	HOTELSKO PODUZEĆE	GODINA	POKAZATELJI								RANG
			Ekonomičnost poslovanja, koeficijent na dvije decimale	Rentabilnost prometa, u %	Rentabilnost ukupne imovine, u %	Rentabilnost vlastitog kapitala, u %	Koeficijent opće likvidnosti	Dobit nakon oporezivanja	Prosječna bruto plaća	Produktivnost	
1	Dubrovnik Babin Kuk d.d.	2012	0,95	-5,31	-1,18	-2,52	2,76	-12.885.000	9.924	524.323	11
		2011	0,9	-10,59	-1,96	-4,31	3,66	-22.554.000	9.450	467.243	
		2010	0,74	-31	-0,48	-10,52	2,77	-57.429.000	9.088	412.726	
2	HUP-Zagreb d.d.	2012	1,18	13,39	3,32	4,79	0,91	27.571.884	8.583	402.807	3
		2011	1,48	30,53	9,18	12,64	1,18	71.730.863	8.767	548.903	
		2010	1,18	12,51	3,79	4,79	5,93	24.384.009	8.780	440.926	
3	Riviera Adria d.d.	2012	1,1	7	2,49	3,07	1,8	52.670.877	7.378	465.333	6
		2011	1	13,8	3,47	4,35	1,45	1.791.863	5.854	332.138	
		2010	1	-2,81	-0,77	-1,03	0,38	-12.853.328	6.085	400.411	
4	Maistra d.d.	2012	1,14	7,5	2,58	5,55	0,04	55.136.120	7.754	525.988	8
		2011	1,09	-1,37	-0,41	-0,85	0,04	-8.400.000	7.426	452.450	
		2010	1,06	-2,49	-0,67	-1,32	0,05	-13.162.000	7.484	432.490	
5	Plava laguna d.d.	2012	1,29	22,46	7,37	7,67	3	106.273.873	8.294	525.866	1
		2011	1,22	17,83	5,79	6,02	4,2	63.585.607	7.975	490.794	
		2010	1,19	14,43	4,39	4,54	3,12	53.821.808	8.095	460.523	
6	Istraturist Umag d.d.	2012	1,19	13,95	4,72	6,29	0,4	48.763.240	8.253	515.658	5
		2011	1,02	6,91	2,23	3,93	0,37	22.322.744	8.119	475.636	
		2010	0,9	-8,89	-2,68	-4,8	0,3	-28.182.270	8.067	461.042	
7	Arenaturist d.d.	2012	1	0,79	0,2	0,1	0,83	666.752	10.988	473.380	12
		2011	1	-7,84	-1,98	-2,77	0,16	-18.914.969	10.298	439.157	
		2010	0,85	-5,42	-1,83	-1,59	0,24	-11.219.178	10.127	404.064	
8	Valalta d.o.o.	2012	1,22	17,9	14,9	16,85	5,69	32.760.854	6.938	597.492	2
		2011	1,16	13,86	11,39	15,77	5,31	21.063.563	6.817	586.847	
		2010	1,16	13,74	10,03	14,05	6,13	19.253.333	6.834	521.235	
9	Centar Škojo d.o.o.	2012	1,16	13,39	6,2	28,12	0,4	18.537.937	4.327	329.701	4
		2011	1,15	12,88	6,26	35,83	0,13	16.974.594	4.225	307.248	
		2010	1,2	16,41	6,9	35,97	0,27	17.123.732	4.326	270.396	
10	Jadranka hoteli d.o.o.	2012	1,03	3,01	0,75	0,88	2,16	4.071.805	7.895	382.442	7
		2011	1,11	4,89	1,33	1,8	1,7	7.494.825	7.425	395.037	
		2010	1,03	-2,82	-0,71	-0,92	3,94	-4.226.000	6.936	348.604	
11	Imperial d.d.	2012	1,07	6,29	1,51	2	0,24	5.986.731	6.923	393.297	9
		2011	1,03	3,15	0,72	1	0,37	2.612.241	6.726	359.498	
		2010	1,03	2,91	0,62	1,02	0,12	2.319.369	6.624	334.506	
12	Liburnia Riviera Hoteli d.d.	2012	1,08	7,48	1,64	1,82	2,23	16.396.057	8.042	326.914	9
		2011	1,02	1,91	0,41	0,47	1,77	4.147.388	8.023	299.201	
		2010	0,81	-23,82	-4,71	-5,46	1,57	-48.205.991	7.243	257.146	
13	Sunčani Hvar d.d.	2012	0,97	2,95	0,51	1,52	0,08	1.057.370	11.664	565.420	12
		2011	1	0,59	0,11	0,32	0,15	953.576	7.623	399.085	
		2010	0,63	-59,21	-8,95	-30,4	0,11	-77.680.081	8.107	273.869	
14	Hoteli Tučepi d.d.	2012	1,12	10,49	2,66	3,35	0,39	9.022.874	6.099	318.076	10
		2011	1,04	4,11	0,98	1,28	0,21	3.390.684	6.154	301.213	
		2010	0,97	-2,59	-0,55	-0,75	0,21	-1.957.147	5.881	282.639	
15	Hoteli Brela d.d.	2012	1,2	16,69	4,13	5,97	0,2	16.179.074	5.809	336.817	6
		2011	1,14	12,07	2,81	4,28	0,11	10.985.451	5.925	326.312	
		2010	1	0,62	0,13	0,22	0,15	534.984	5.842	308.258	
16	Solaris d.d.	2012	0,91	-9,75	-1,6	-2,62	0,72	-19.436.000	6.938	403.718	13
		2011	0,88	-13,75	-2,1	-3,3	0,51	-25.015.000	7.069	397.107	
		2010	0,95	-5,32	-0,82	-1,09	0,59	-9.917.000	6.751	406.624	
17	Turist hotel d.d. Zadar	2012	1,53	27,72	20,1	27,68	2,8	64.605.199	5.923	445.673	3
		2011	1,41	23	13,35	16,43	9,83	39.414.437	5.754	415.992	
		2010	1,43	24,38	14,12	18,04	8,92	41.526.211	5.779	415.373	

Izvor: Kreacija autorice

Analizirajući pokazatelje uspješnosti poslovanja i odabrane financijske pokazatelje velikih hotelskih poduzeća u RH može se zaključiti da je **NAJUSPJEŠNIJE HRVATSKO VELIKO HOTELSKO PODUZEĆE U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE** bilo poduzeće **Plava Laguna iz Istarske županije (rang 1)**. Slijedi poduzeće **Valalta d.o.o (rang**



2) također iz Istarske županije a mjesto trećeg najuspješnijeg poduzeća (**rang 3**) dijele poduzeća **HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba** te poduzeće **Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije**. **NAJMANJE USPJEŠNO HRVATSKO VELIKO HOTELSKO PODUZEĆE U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE** bilo je poduzeće **Solaris d.d. (rang 13) iz Šibensko-kninske županije**. Slijede poduzeća **Arenaturist d.d. iz Istarske županije** te poduzeće **Sunčani Hvar d.d. iz Splitsko-dalmatinske županije (rang 12)** te poduzeće **Dubrovnik Babin Kuk d.d. iz Dubrovačko-neretvanske županije (rang 11)**.

### 4.3. Interpretacija rezultata istraživanja

U ovom dijelu doktorske disertacije prezentiraju se i interpretiraju rezultati kvantitativne analize podataka prikupljenih anketiranjem najvišega posloводства, predsjednika i članova uprava velikih hotelskih poduzeća u Republici Hrvatskoj,

#### ✓ REZULTATI DESKRIPTIVNE ANALIZE

**Tablica 50:** Uzorak (broj ispitanika) prema županijama u RH

R.br.	ŽUPANIJA	Apsolutno	Relativno
1.	<b>ISTARSKA</b>	9	40,9
2.	<b>PRIMORSKO - GORANSKA</b>	5	22,7
3.	<b>DUBROVAČKO - NERETVANSKA</b>	1	4,5
4.	<b>OSJEČKO - BARANJSKA</b>	3	13,6
5.	<b>SPLITSKO - DALMATINSKA</b>	3	13,6
6.	<b>ŠIBENSKO - KNINSKA</b>	1	4,5
	<i>UKUPNO</i>	22	100,0

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Uzorak poduzeća obuhvaća **22 ispravno ispunjena anketna upitnika**. U strukturi poduzeća prema županiji poslovanja **najveći udio (40,9%) čine poduzeća iz Istarske županije**. Relativno velik postotak odnosi se na hotelska poduzeća iz Primorsko-goranske županije (22,7%), a slijede poduzeća iz Osječko-baranjske i Splitsko-dalmatinske županije (po 13,6%). Najmanji udio u uzorku (4,5%) odnosi se na poduzeća iz Dubrovačko-neretvanske i Šibensko-kninske županije.

**Tablica 51:** Karakteristike ispitanika

R.br.	VARIJABLA	ODGOVORI	
		Apsolutno	Relativno (%)
1.	<b>Spol ispitanika</b>		
	Ženski	5	22,7
	Muški	17	77,3
2.	<b>Godine starosti ispitanika</b>		
	20-29	1	4,5
	30-39	7	31,8
	40-49	9	40,9
	50-59	5	22,7
3.	<b>Obrazovanje ispitanika</b>		
	Fakultet	14	63,6
	Magistar struke	4	18,2
	Magistar znanosti	3	13,6
	Doktor znanosti	1	4,5
4.	<b>Radno iskustvo ispitanika</b>		
	Od 3 do 5 godina	1	4,5
	Od 5 do 10 godina	4	18,2
	Od 10 do 20 godina	12	54,5
	Više od 20 godina	5	22,7

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Uzorak sadrži **77,3% muških ispitanika**. Većina ispitanika (72,7%) ima između **30 i 49 godina**. Većina ispitanika (63,6%) završila je fakultet, a **54,5% ih ima između 10 i 20 godina radnog staža**.

## 1. OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI

**Tablica 52 :** Osobni sustav vrijednosti

R.br.	OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI	Apsolutno	Relativno
1.	<b>MOĆ</b>	4	18,2
2.	<b>SIGURNOST</b>	8	36,4
3.	<b>POSTIGNUĆE</b>	6	27,3
4.	<b>HEDONIZAM</b>	1	4,5
5.	<b>NEZAVISNOST</b>	2	9,1
6.	<b>UNIVERZALIZAM</b>	1	4,5
	<i>UKUPNO</i>	22	100,0

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Većina ispitanika (36,4%) smatra da je **SIGURNOST** skup vrijednosti koji je u skladu s njihovim životnim djelovanjem, koji daje smisao njihovom životu i pokreće ih na određene aktivnosti i ponašanje. Oko 27 % ispitanika određuje **POSTIGNUĆE** kao sustav vrijednosti. Slijedi sustav vrijednosti **MOĆ** (18,2% ispitanika) i **NEZAVISNOST** (9,1% ispitanika). Najmanje ispitanika smatra da je njihov sustav vrijednosti **HEDONIZAM** ili **UNIVERZALIZAM**.



## 2. OCJENJIVANJE OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI

Tablica 53 : Ocjenjivanje osobnih sustava vrijednosti

R.br.	OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	MOĆ	2,82	1,368
2.	POSTIGUĆE	3,95	1,174
3.	HEDONIZAM	3,23	1,445
4.	POTICAJ	3,82	0,958
5.	NEZAVISNOST	4,00	0,926
6.	UNIVERZALIZAM	3,73	1,077
7.	DOBROHTONOST	3,77	1,152
8.	TRADICIJA	3,59	1,054
9.	KONFORMIZAM	3,05	1,253
10.	SIGURNOST	4,23	0,813

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Ispitanici su osobne sustave vrijednosti ocjenjivali prosječnim ocjenama od 1 do 5, gdje ocjena 1 znači „potpuno nevažno“, a ocjena 5 „iznimno važno“. Prosječne ocjene za pojedine sustave vrijednosti kreću se od 2,82 do 4,23. **Ispitanici su kao najvažniji sustav vrijednosti ocijenili SIGURNOST, a slijede NEZAVISNOST I POSTIGNUĆE. Najmanje važan sustav vrijednosti je MOĆ.** Prema prosječnoj ocjeni, taj sustav spada u grupu sustava koji su niti važni, niti nevažni.

Vrijednosti standardne devijacije nalaze se oko 1, te pokazuju relativno mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti.

### 3. PROCJENA VAŽNOSTI TERMINALNIH VRIJEDNOSTI

**Tablica 54:** Procjena važnosti terminalnih vrijednosti

R.br.	TERMINALNE VRIJEDNOSTI	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Jednakost	3,73	1,202
2.	Unutarnji sklad (duševni mir)	4,41	0,796
<b>3.</b>	<b>Društvena moć (kontrola nad drugima)</b>	<b>2,45</b>	<b>1,224</b>
4.	Zadovoljstvo (zadovoljenje želja)	3,59	1,260
5.	Sloboda (Sloboda misli i dijela)	4,41	0,734
6.	Duhovni život (naglasak na duhovnom, a ne na materijalnom)	3,27	1,386
7.	Osjećaj pripadnosti (osjećaj da je drugima stalo do mene)	3,00	1,380
8.	Društveni poredak (stabilnost društva)	3,91	0,684
9.	Uzbudljiv život (poticajna iskustva)	3,95	0,844
<b>10.</b>	<b>Smisao u životu (cilj u životu)</b>	<b>4,68</b>	<b>0,568</b>
11.	Pristojnost (uljudnost, lijepo ponašanje)	3,82	1,181
12.	Bogatstvo (materijalna dobra, novac)	3,32	1,359
13.	Nacionalna sigurnost (zaštita domovine od neprijatelja)	3,73	1,162
14.	Samopoštovanje (osjećaj vlastite vrijednosti)	4,36	0,658
15.	Uzvratanje usluga (izbjegavanje dugovanja)	3,18	1,220
16.	Kreativnost (originalnost, mašta)	4,23	0,612
17.	Mir u svijetu (svijet bez ratova i konflikata)	3,95	0,899
18.	Poštivanje tradicije (čuvanje starih običaja)	3,55	1,143
19.	Zrela ljubav (duboka emocionalna i duhovna intimnost)	3,64	1,002
20.	Samodisciplina (suzdržavanje, otpornost prema iskušenju)	3,00	1,380
21.	Privatni život (pravo na privatnost)	4,32	0,477

22.	Obiteljska sigurnost (sigurnost bližnjih)	4,59	0,590
23.	Društveni ugled (poštivanje, uvažavanje drugih)	3,82	0,733
24.	Jedinstvo s prirodom (uklapanje u prirodu)	3,59	1,098
25.	Raznovrstan život (ispunjen novostima, promjenama)	3,95	0,722
26.	Mudrost (zrelo shvaćanje života)	4,05	0,653
27.	Autoritet (voditi druge ili zapovijedati drugima)	2,91	1,065
28.	Iskreno prijateljstvo (bliski prijatelji koji me podržavaju)	4,05	0,722
29.	Svijet lijepog (ljepota prirode i umjetnosti)	3,36	1,049
30.	Društvena pravda (ispravljanje nepravde, briga za slabije)	3,23	1,541

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Ispitanici su terminalne vrijednosti ocjenjivali prosječnim ocjenama od 1 do 5, gdje ocjena 1 znači „potpuno nevažno“, a ocjena 5 „iznimno važno“. Prosječne ocjene kreću se od 2,45 do 4,68. Na temelju ovih rezultata može se zaključiti da je **najvažnija terminalna vrijednost „SMISAO U ŽIVOTU (CILJ U ŽIVOTU)“ koja spada u osobni sustav vrijednosti „DOBROHOTNOST“**. *Najmanje važna vrijednost je „DRUŠTVENA MOĆ (KONTROLA NAD DRUGIMA)“ koja spada u osobni sustav vrijednosti „MOĆ“*.

Osim toga, **kao važne vrijednosti (prosječna ocjena viša od 4) ocijenjene su sljedeće terminalne vrijednosti:** „unutarnji sklad (duševni mir)“, „sloboda (sloboda misli i djela)“, „samo poštovanje (osjećaj vlastite vrijednosti)“, „kreativnost (originalnost, mašta)“, privatni život (pravo na privatnost)“, „obiteljska sigurnost (sigurnost bližnjih)“, „mudrost (zrelo shvaćanje života)“ i „iskreno prijateljstvo (bliski prijatelji koji me podržavaju)“.

Vrijednosti standardne devijacije nalaze se oko 1, te pokazuju relativno mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti.

#### 4. PROCJENA VAŽNOSTI INSTRUMENTALNIH VRIJEDNOSTI

**Tablica 55:** Procjena važnosti instrumentalnih vrijednosti

R.br.	INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Biti samostalan ( oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)	4,18	0,664
2.	Biti umjeren (izbjegavati pretjerane osjećaje ili ponašanja)	3,36	1,049
3.	Biti odan (vjeran prijateljima, ljudima koji me okružuju)	4,00	0,976
4.	Biti ambiciozan(marljiv, težiti postignućima)	4,23	0,685
5.	Biti tolerantan (tolerirati drugačije ideje i uvjerenja)	3,82	1,097
6.	Biti ponizan (skroman, samozatajan)	2,82	1,468
7.	Biti odvažan (pustolovan, spreman na rizik)	3,82	1,006
8.	Čuvati okoliš (štititi prirodu)	3,91	0,811
9.	Biti utjecajan (imati utjecaja na ljude i događaje)	3,64	1,136
10.	Poštivati roditelje i starije (iskazivati poštovanje)	4,27	0,631
11	Izabirati vlastite ciljeve (donositi vlastite odluke)	4,50	0,512
<b>12.</b>	<b>Biti zdrav (ne biti bolestan-fizički ili psihički)</b>	<b>4,77</b>	<b>0,429</b>
13.	Biti sposoban (kompetentan, poduzetan, djelotvoran)	4,55	0,510
14.	Prihvaćati svoj život (pomiriti se sa životnim prilikama)	3,14	1,490
15.	Biti iskren (istinit, pošten)	4,05	0,950
16.	Čuvati sliku o sebi i društvu (čuvati vlastiti ugled)	4,05	0,785
<b>17.</b>	<b>Biti posluššan (pokoran, ispunjavati dužnosti)</b>	<b>2,45</b>	<b>1,471</b>
18.	Biti inteligentan (logičan, misaon)	4,27	0,703
19.	Biti uslušan (raditi za dobrobit drugih)	3,41	1,260
20.	Uživati u životu (uživati u hrani, seksu, odmoru i sl.)	4,09	0,868

21.	Biti pobožan (pridržavati se vjere)	3,00	1,380
22.	Biti odgovoran (pouzdan, na koga se može osloniti)	4,05	0,844
23.	Biti znatiželjan (pokazivati zanimanje za sve, istraživati)	4,00	0,617
24.	Biti spreman na praštanje (voljan opraštati drugima)	3,45	1,101
25.	Biti uspješan ostvarivati ciljeve)	4,23	0,612
26.	Biti čist (uredan)	4,23	0,685

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Ispitanici su važnost pojedinih instrumentalnih vrijednosti ocjenjivali prosječnim ocjenama od 1 do 5, gdje ocjena 1 znači „potpuno nevažno“, a ocjena 5 „iznimno važno“. Prosječne ocjene nalaze se u rasponu od 2,45 do 4,77. **Najvažnija instrumentalna vrijednost je „BITI ZDRAV (NE BITI BOLESTAN FIZIČKI I PSIHIČKI)“, što spada u osobni sustav vrijednosti „SIGURNOST“.** **Najmanje važna instrumentalna vrijednost je „BITI POSLUŠAN (POKORAN, ISPUNJAVATI DUŽNOSTI)“, koja spada u osobni sustav vrijednosti „KONFORMIZAM“.**

Nadalje, **ispitanici su važnima (prosječna ocjena 4 i više) ocijenili i sljedeće instrumentalne vrijednosti:** „biti samostalan (oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)“, „biti odan (vjeran prijateljima, ljudima koji me okružuju)“, „biti ambiciozan (marljiv, težiti postignućima)“, „poštivati roditelje i starije (iskazivati poštovanje)“, „izabrati vlastite ciljeve (donositi vlastite odluke)“, „biti sposoban (kompetentan, poduzetan, djelotvoran)“, „biti iskren (istinit, pošten)“, „čuvati sliku o sebi i društvu (čuvati vlastiti ugled)“, „biti inteligentan (logičan, misaon)“, „uživati u životu (uživati u hrani, seksu, odmoru i sl.)“, „biti odgovoran (pouzdan, na koga se može osloniti)“, „biti znatiželjan (pokazivati zanimanje za sve, istraživati)“, „biti uspješan (ostvarivati ciljeve)“ i „biti čist (uredan)“.

Vrijednosti standardne devijacije nalaze se oko 1, te pokazuju relativno mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti.

## 5. PRIMJERI ETIČKOGA PONAŠANJA

U promatranom uzorku 11 velikih hotelskih poduzeća ima etički kodeks a njih 7 ima formirano etičko povjerenstvo. Etički kodeks nemaju ukupno četiri poduzeća: tri poduzeća iz Istarske županije i jedno poduzeće iz Splitsko-dalmatinske županije. Formirano etičko povjerenstvo nemaju ukupno 8 poduzeća: pet poduzeća iz Istarske županije, jedno poduzeće iz Dubrovačko-neretvanske županije, jedno poduzeće iz Primorsko-goranske županije i jedno poduzeće iz Splitsko-dalmatinske županije.

- Vjerojatnost poduzimanja određene radnje (etičkog/neetičkog ponašanja) u pojedinom primjeru ocjenjivana je ocjenama od 1 („nikada ne bih“) do 5 („gotovo uvijek bih“). *Etičko ponašanje iskazuje samo odabrana ocjena 1 (nikad ne bih).*

**Tablica 56:** Primjeri etičkoga ponašanja

R.br.	PRIMJER	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
1.	Podmićivanje	1,68	1,894
2.	Prisila	2,00	1,380
3.	Prijevvara	2,18	1,259
4.	Krađa	1,95	1,090
5.	Nepravredna diskriminacija	2,27	1,032

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Svi prikazi ocjenjivani su prosječnim ocjenama u „donjem“ dijelu ljestvice ocjenjivanja (prosječne ocjene se kreću od 1,68 do 2,27). **S obzirom na to da prosječne ocjene za sve prikaze nalaze oko ocjene 2, ispitanici se u navedenim prikazima ne bi ponašali etično.**

**No, analizirajući pojedinačne odgovore ispitanika rezultati ukazuju na sljedeće:**

- *U primjeru podmićivanje, etično ponašanje je iskazalo 12 od 22 ispitanika* i to: jedna osoba iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, tri osobe iz Osječko-baranjske županije, tri osobe iz Primorsko-goranske županije i četiri osobe iz Istarske županije.
- *U primjeru prisila, etično ponašanje je iskazalo 12 od 22 ispitanika* i to: jedna osoba iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, tri osobe iz Osječko-baranjske županije, četiri osobe iz Primorsko-goranske županije i tri osobe iz Istarske županije.
- *U primjeru prijevvara, etično ponašanje je iskazalo 8 od 22 ispitanika* i to: jedna osoba iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, dvije osobe iz Primorsko-goranske županije i dvije osobe iz Istarske županije.
- *U primjeru krađa, etično ponašanje je iskazalo 11 od 22 ispitanika* i to: dvije osobe iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, dvije osobe iz Primorsko-goranske županije i četiri osobe iz Istarske županije.
- *U primjeru nepravredna diskriminacija, etično ponašanje je iskazalo 7 od 22 ispitanika* i to: jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, dvije osobe iz Primorsko-goranske županije i dvije osobe iz Istarske županije.
- *U primjerima etičkog ponašanja samo bi se 5 od ukupno 22 ispitanika u svim primjerima ponašali etično i to: dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, jedna osoba*

iz Primorsko-goranske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije i jedna osoba iz Istarske županije.

## 6. SOCIJALNO POŽELJNO ODGOVARANJE

Tablica 57: Skala socijalno poželjnog odgovaranja

R. br.	VARIJABLA	ODGOVOR (%)	
		Da	Ne
<b>SKALA LAŽI</b>			
1.	Da li ste ikada prihvatili pohvalu iako ste znali da ju je ustvari zaslužio netko drugi?	59,1	40,9
2.	Da li ste kada uzeli više nego sto vam je pripadalo?	50,0	50,0
3.	Da li uvijek održite svoje obećanje, bez obzira na to koliko vam bilo teško?	40,9	59,1
<b>4.</b>	<b>Da li ste već kada optužili drugoga, iako ste znali da ste ustvari krivi vi sami?</b>	<b>40,9</b>	<b>59,1</b>
5.	Da li su sve vaše navike dobre i poželjne?	31,8	68,2
6.	Da li ste kada uzeli nešto (makar samo iglu ili dugme) što nije bilo vaše?	68,2	31,8
7.	Da li ponekad govorite o stvarima o kojima zapravo ne znate ništa?	59,1	40,9
8.	Da li ste kao dijete uvijek i bez gundanja poslušali na prvu riječ?	4,5	95,5
9.	Da li ste ikada izgubili ili pokvarili stvar koja nije bila vaša?	90,9	9,1
10.	Volite li se ponekad malo hvaliti?	90,9	9,1
11.	Da li ste ikada o nekome već rekli nešto loše ili bezobrazno?	77,3	22,7
12.	Da li ste kao dijete ikada bili drski prema svojim roditeljima?	72,7	27,3
13.	Da li prije jela uvijek perete ruke?	45,5	54,5
14.	Da li ste ikada varali u igri?	68,2	31,8
<b>15.</b>	<b>Da li ste ikada nekoga iskoristili?</b>	<b>40,9</b>	<b>59,1</b>
16.	Da li biste izbjegli plaćanje poreza kad biste znali da vas neće otkriti?	50,0	50,0
17.	Da li ste ikada ustrajali u vašem vlastitom stanovištu?	95,5	4,5
18.	Da li uvijek radite ono o čemu propovijedate?	36,4	63,6
19.	Jeste li ikada zakasnili na sastanak ili posao?	81,8	18,2
20.	Da li ponekad odgađate za sutra ono što biste morali učiniti danas?	86,4	13,6
<b>21.</b>	<b>Jeste li uvijek spremni priznati pogrešku koju ste učinili?</b>	<b>68,2</b>	<b>31,8</b>
<b>SKALA SAMOZAVARAVANJA</b>			
22.	Bilo bi mi teško riješiti se loših navika.	63,6	36,4
23.	Uvijek sam bio sigurna (sigurna) u vlastite sposobnosti.	50,0	50,0
<b>24.</b>	<b>Posve sam uvjeren (uvjeren) u vlastite prosudbe.</b>	<b>54,5</b>	<b>45,5</b>
25.	Prvi dojam što ga stvorim o čovjeku obično se pokaže točnim.	54,5	45,5
<b>26.</b>	<b>Rijetko sam zahvalan (zahvalna) na upućenoj kritici.</b>	<b>40,9</b>	<b>59,1</b>
<b>27.</b>	<b>Ne zanima me što drugi misle o meni.</b>	<b>45,5</b>	<b>54,5</b>
28.	Nisam uvijek bio iskren (iskrena) sa sobom.	63,6	36,4
29.	Nikad ne zažalim za vlastitim odlukama.	40,9	59,1
30.	Ponekad mi se zbog neodlučnosti nešto izjalovi.	63,6	36,4
31.	Moji roditelji nisu uvijek bili u pravu kad su me kažnjavali.	59,1	40,9
<b>32.</b>	<b>Sumnjao (sumnjala) sam u svoje ljubavničke sposobnosti.</b>	<b>27,3</b>	<b>72,7</b>
33.	Ne smeta mi što nekim ljudima nisam drag (draga).	45,5	54,5
<b>SKALA DOJMOVA</b>			
<b>34.</b>	<b>Uvijek govorim istinu.</b>	<b>59,1</b>	<b>40,9</b>
<b>35.</b>	<b>Ponekad uzmem bolovanje ili izostanak s posla i ispričam se bolešću iako sam zapravo zdrav (zdrava).</b>	<b>18,2</b>	<b>81,8</b>
36.	Uvijek sam ljubazan (ljubazna), čak i prema neugodnim	50,0	50,0

R. br.	VARIJABLA	ODGOVOR (%)	
		Da	Ne
<b>SKALA LAŽI</b>			
	Ijudima.		
37.	Tu i tamo se nasmijem kakvoj «masnoj» šali.	90,9	9,1
38.	Ponekad vraćam milo za drago umjesto da oprostim i zaboravim.	50,0	50,0
<b>39.</b>	<b>Uvijek se ispričavam zbog vlastitih pogrešaka.</b>	<b>68,2</b>	<b>31,8</b>
40.	Prijavio (prijavila) bih sve na carini, čak i kad bih bio siguran (sigurna) da me neće otkriti.	31,8	68,2
41.	Izbjegavam gledati seksi filmove na televiziji i videu.	18,2	81,8
42.	Ponekad pričam o stvarima o kojima malo ili ništa ne znam.	54,5	45,5
43.	Ponekad me naljute ljudi koji od mene traže usluge.	90,9	9,1

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

**Od 43 tvrdnje, na njih 10 je većina ispitanika odgovorila na socijalno poželjan način.** Tri tvrdnje (4., 15. i 21.) spadaju u „skalnu laži“, četiri tvrdnje (24, 26, 27 i 32) u „skalnu samozavaravanja“, dok tri tvrdnje (34, 35 i 39) spadaju u „skalnu upravljanja dojmovima“.

**Sveobuhvatnim tvrdnjama socijalno poželjnog odgovaranja razvrstanih na skalnu laži, skalnu samozavaravanja i upravljanja dojmovima, iz istraživanja se može zaključiti da ispitanici nisu iskrivljavali svoje odgovore.** Nisu iskazali tendenciju da daju pretjerano pozitivne opise svojih osobina (*skalna laži*) da se prikažu u najboljem svjetlu (*skalna samozavaravanja*) te da se prikažu što ugodnijim i savjesnijim osobama (*skalna upravljanja dojmovima*). Rezultati ne iskazuju pretjeranu naglašenost moralnosti i konvencionalnosti ispitanika odnosno, ispitanici nisu poricali svoje negativne karakteristike i nisu preuveličavali svoje pozitivne karakteristike. Neiskrivljavanje odgovora stoga ne umanjuje valjanost prethodnih odgovora u anketnom upitniku, no tome je zasigurno doprinijela i napomena da anketa sadrži mjerenje socijalno poželjnog odgovaranja.



## **7. USPOREDBA SUSTAVA VRIJEDNOSTI, TERMINALNIH VRIJEDNOSTI, INSTRUMENTALNIH VRIJEDNOSTI I ETIČKOG PONAŠANJA PREMA SJEDIŠTU PODUZEĆA (ŽUPANIJI POSLOVANJA)**

Kako bi se utvrdila značajnost razlike osoba u najvišem poslovodstvu iz pojedinih županija u pogledu osobnih sustava vrijednosti koristio se **Fisherov test**, s obzirom na to da se radilo o malim uzorcima.

Kako bi se utvrdila značajnost razlike u prosječnim ocjenama sustava vrijednosti između osoba u najvišem poslovodstvu poduzeća iz različitih županija, provedena je **analiza varijance (ANOVA)**.

Rezultati analiza prikazani su u nastavku.

### **a.) Osobni sustav vrijednosti**

**Tablica 58:** Usporedba osobnih sustava vrijednosti prema sjedištu poduzeća

R. br.	OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI	n	ŽUPANIJA						p
			Istarska	Primorsko-goranska	Dubrovačko-neretvanska	Osječko-baranjska	Splitsko-dalmatinska	Šibensko-kninska	
									0,818
1.	MOĆ	4	2	1	1				
2.	POSTIGNUĆE	6	3	1			2		
3.	HEDONIZAM	1	1						
4.	NEZAVISNOST	2	1	1					
5.	UNIVERZALIZAM	1	1						
6.	SIGURNOST	8	1	2		3	1	1	

Napomena: p – značajnost Fisherovog testa

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Rezultati u tablici 58 pokazuju kako je najviše poslovodstvo iz Istarske županije najčešće okarakteriziralo svoj osobni sustav vrijednosti kao „moć“ i „postignuće“. „Sigurnost“ je najčešći osobni sustav vrijednosti najvišeg poslovodstva iz Primorsko-goranske i Osječko-baranjske županije, a „postignuće“ najčešći osobni sustav vrijednosti najvišeg poslovodstva Splitsko-dalmatinske županije.

Ipak, rezultati Fisherovog testa pokazuju da uočene razlike nisu statistički značajne ( $p > 0,05$ ). Može se zaključiti da se *najviše poslovodstvo iz različitih županija ne razlikuju značajno u pogledu osobnih sustava vrijednosti, tj. da imaju slične sustave vrijednosti.*

## b.) Ocjenjivanje osobnih sustava vrijednosti

**Tablica 59:** Usporedba prosječnih ocjena za osobne sustave vrijednosti prema sjedištu poduzeća

R.br.	SUSTAVI VRIJEDNOSTI	F	Sig.
1.	MOĆ	4,013	0,015*
2.	POSTIGUĆE	3,915	0,016*
3.	HEDONIZAM	3,352	0,029*
4.	POTICAJ	4,821	0,007*
5.	NEZAVISNOST	0,888	0,512
6.	UNIVERZALIZAM	0,365	0,865
7.	DOBROHTONOST	0,757	0,593
8.	TRADICIJA	1,253	0,331
9.	KONFORMIZAM	0,926	0,489
10.	SIGURNOST	1,508	0,242

Napomena: F – vrijednost ANOVA; Sig. – pouzdanost; \* - značajnost razlike na razini  $p=0,05$ .

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Rezultati u tablici 59 pokazuju da se **prosječne ocjene** važnosti osobnih sustava vrijednosti prema sjedištu poduzeća (tj. županiji poslovanja) **statistički značajno razlikuju** za sustave vrijednosti „moć“, „postignuće“, „hedonizam“ i „poticaj“. Prema tome, osobe u najvišem poslovodstvu iz različitih županija imaju statistički značajno različite stavove o važnosti tih sustava vrijednosti.

U ostalim sustavima vrijednosti razlike u prosječnim ocjenama nisu statistički značajne ( $p>0,05$ ), te se može zaključiti da **osobe u najvišem poslovodstvu iz različitih županija slično (a ne statistički značajno različito) ocjenjuju važnost sustava vrijednosti „nezavisnost“, „univerzalizam“, „dobrohotnost“, „tradicija“, „konformizam“ i „sigurnost“.**

*U nastavku je prikazana detaljnija raspodjela prosječnih ocjena za sustave vrijednosti „moć“, „postignuće“, „hedonizam“ i „poticaj“, kako bi se vidjele razlike s obzirom na promatrane županije.*

**Tablica 60:** Deskriptivna analiza za sustave vrijednosti „moć“, „postignuće“, „hedonizam“ i „poticaj“

R.br.	OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI	ŽUPANIJA	n	A. S.	S. D.
1.	<b>MOĆ</b>	Istarska	9	3,22	1,093
		Primorsko-goranska	5	2,60	1,342
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	1,00	0,000
		Splitsko-dalmatinska	3	3,67	0,577
		Šibensko-kninska	1	1,00	-
2.	<b>POSTIGNUĆE</b>	Istarska	9	4,22	0,972
		Primorsko-goranska	5	4,20	0,837
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	2,00	1,000
		Splitsko-dalmatinska	3	4,67	0,577
		Šibensko-kninska	1	3,00	-
3.	<b>HEDONIZAM</b>	Istarska	9	3,78	1,202
		Primorsko-goranska	5	2,40	1,140
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	2,00	1,000
		Splitsko-dalmatinska	3	4,33	1,155
		Šibensko-kninska	1	1,00	-
4.	<b>POTICAJ</b>	Istarska	9	4,22	0,441
		Primorsko-goranska	5	3,20	1,095
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	2,67	0,577
		Splitsko-dalmatinska	3	4,67	0,577
		Šibensko-kninska	1	3,00	-

Napomena: n – uzorak (broj poduzeća); A. S. – aritmetička sredina (prosječna ocjena); S. D. – standardna devijacija

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Prosječne ocjene za sustav vrijednosti „**MOĆ**“ nalaze se u intervalu od 1 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovodstvu iz Osječko-baranjske, Šibensko-kninske i Primorsko-goranske županije smatraju ovaj sustav vrijednosti manje važnim od osoba u najvišem poslovodstvu iz preostalih županija.**

Prosječne ocjene za sustav vrijednosti „**POSTIGNUĆE**“ nalaze se u intervalu od 2 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovodstvu iz Osječko-baranjske i Šibensko-kninske županije smatraju ovaj sustav vrijednosti manje važnim osoba u najvišem poslovodstvu iz ostalih županija.**

Prosječne ocjene za sustav vrijednosti „**HEDONIZAM**“ nalaze se u intervalu od 1 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju relativno mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovodstvu iz Osječko-baranjske, Šibensko-kninske i Primorsko-goranske županije smatraju ovaj sustav vrijednosti manje važnim od osoba u najvišem poslovodstvu iz preostalih županija.**

Prosječne ocjene za sustav vrijednosti „**POTICAJ**“ nalaze se u intervalu od 2,67 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovodstvu iz Osječko-baranjske županije smatraju ovaj**

sustav vrijednosti manje važnim od osoba u najvišem poslovođstvu iz preostalih ųupanija.

### c) Procjena važnosti terminalnih vrijednosti

**Tablica 61:** Usporedba prosječnih ocjena za terminalne vrijednosti prema sjedištu poduzeća

R.br.	TERMINALNE VRIJEDNOSTI	F	Sig.
1.	Jednakost	0,964	0,468
2.	Unutarnji sklad (duševni mir)	0,249	0,934
3.	Društvena moć (kontrola nad drugima)	1,588	0,220
4.	Zadovoljstvo (zadovoljenje želja)	3,713	0,020
5.	Sloboda (Sloboda misli i dijela)	1,135	0,382
6.	Duhovni ųivot (naglasak na duhovnom, a ne na materijalnom)	1,503	0,244
7.	Osjećaj pripadnosti (osjećaj da je drugima stalo do mene)	0,789	0,573
8.	Društveni poredak (stabilnost društva)	0,663	0,657
9.	Uzbudljiv ųivot (poticajna iskustva)	1,879	0,154
10.	Smisao u ųivotu (cilj u ųivotu)	0,210	0,953
11.	Pristojnost (uljudnost, lijepo ponašanje)	0,990	0,454
12.	Bogatstvo (materijalna dobra, novac)	2,242	0,100
13.	Nacionalna sigurnost (zaštita domovine od neprijatelja)	1,011	0,443
14.	Samopoštovanje (osjećaj vlastite vrijednosti)	1,377	0,284
15.	Uzvrćanje usluga (izbjegavanje dugovanja)	0,449	0,808
16.	Kreativnost (originalnost, mašta)	0,525	0,754
17.	Mir u svijetu (svijet bez ratova i konflikata)	0,499	0,772
<b>18.</b>	<b>Poštivanje tradicije (ćuvanje starih obićaja)</b>	<b>3,324</b>	<b>0,030*</b>
19.	Zrela ljubav (duboka emocionalna i duhovna intimnost)	0,577	0,717
20.	Samodisciplina (suzdržavanje, otpornost prema iskušenju)	1,423	0,269
21.	Privatni ųivot (pravo na privatnost)	1,263	0,327
22.	Obiteljska sigurnost (sigurnost bliųnjih)	2,346	0,089
23.	Društveni ugled (poštivanje, uvaųavanje drugih)	0,858	0,530
24.	Jedinstvo s prirodom (uklapanje u prirodu)	1,754	0,180
25.	Raznovrstan ųivot (ispunjen novostima, promjenama)	2,316	0,092
26.	Mudrost (zrelo shvaćanje ųivota)	1,405	0,275
<b>27.</b>	<b>Autoritet (voditi druge ili zapovijedati drugima)</b>	<b>2,969</b>	<b>0,044*</b>
28.	Iskreno prijateljstvo (bliski prijatelji koji me podrųavaju)	0,744	0,602
29.	Svijet lijepog (ljepota prirode i umjetnosti)	1,269	0,325
30.	Društvena pravda (ispravljanje nepravde, briga za slabije)	1,892	0,152

Napomena: F – vrijednost ANOVA; Sig. – pouzdanost; \* - značajnost razlike na razini  $p=0,05$ .

Izvor: Rezultati provedenog istraųivanja.

Prema rezultatima u tablici 61, **prosjećne ocjene** važnosti terminalnih vrijednosti prema sjedištu poduzeća (tj. ųupaniji poslovanja) **statistićki se znaćajno razlikuju** za dvije terminalne vrijednosti, tj. za vrijednosti „**poštivanje tradicije**“ i „**autoritet**“. U tim slućajevima osobe u najvišem poslovođstvu iz razlićitih ųupanija imaju statistićki znaćajno razlićite stavove o važnosti tih terminalnih vrijednosti.

U ostalim terminalnim vrijednostima razlike nisu statistićki znaćajne ( $p>0,05$ ), ųto znaći da su osobe u najvišem poslovođstvu iz razlićitih ųupanija slićno (a ne statistićki razlićito) ocijenili važnost preostalih 28 terminalnih vrijednosti.

*U nastavku je prikazana detaljnija raspodjela prosjećnih ocjena za vrijednosti „poštivanje tradicije“ i „autoritet“, kako bi se vidjele razlike s obzirom na promatrane ųupanije.*

**Tablica 62:** Deskriptivna analiza za terminalne vrijednosti „poštivanje tradicije“ i „autoritet“

R.br.	TERMINALNA VRIJEDNOST	ŽUPANIJA	n	A. S.	S. D.
1.	Poštivanje tradicije	Istarska	9	2,67	1,118
		Primorsko-goranska	5	3,80	0,447
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	4,67	0,577
		Splitsko-dalmatinska	3	4,00	1,000
		Šibensko-kninska	1	4,00	-
2.	Autoritet	Istarska	9	3,44	1,014
		Primorsko-goranska	5	2,80	0,837
		Dubrovačko-neretvanska	1	4,00	-
		Osječko-baranjska	3	1,33	0,577
		Splitsko-dalmatinska	3	2,67	0,577
		Šibensko-kninska	1	3,00	-

Napomena: n – uzorak (broj poduzeća); A. S. – aritmetička sredina (prosječna ocjena); S. D. – standardna devijacija

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Iz tablice 62 vidljivo je kako se prosječne ocjene za terminalnu vrijednost „poštivanje tradicije“ kreću od 2,67 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovodstvu iz Istarske županije ocjenjuju terminalnu vrijednost „poštivanje tradicije“ manje važnom u odnosu na najviše poslovodstvo iz ostalih promatranih županija.**

Prosječne ocjene za terminalnu vrijednost „autoritet“ kreću se od 1,33 do 4. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovodstvu iz Osječko-baranjske, Splitsko-dalmatinske i Primorsko-goranske županije smatraju kako je terminalna vrijednost „autoritet“ manje važna u odnosu na osobe u najvišem poslovodstvu iz Šibensko-kninske, Istarske i Dubrovačko-neretvanske županije**

#### d.) Procjena važnosti instrumentalnih vrijednosti

**Tablica 63:** Usporedba prosječnih ocjena za instrumentalne vrijednosti prema sjedištu poduzeća

R.br.	INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI	F	Sig.
1.	Biti samostalan ( oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)	0,351	0,874
2.	Biti umjeren (izbjegavati pretjerane osjećaje ili ponašanja)	2,474	0,077
3.	Biti odan (vjeran prijateljima, ljudima koji me okružuju)	1,343	0,297
4.	Biti ambiciozan (marljiv, težiti postignućima)	1,104	0,396
5.	Biti tolerantan (tolerirati drugačije ideje i uvjerenja)	0,954	0,474
6.	Biti ponizan (skroman, samozatajan)	1,372	0,286
7.	<b>Biti odvažan (pustolovan, spreman na rizik)</b>	<b>5,216</b>	<b>0,005*</b>
8.	Čuvati okoliš (štiti prirodu)	0,062	0,997
9.	Biti utjecajan (imati utjecaja na ljude i događaje)	2,173	0,109
10.	Poštivati roditelje i starije (iskazivati poštovanje)	1,736	0,184
11.	Izabirati vlastite ciljeve (donositi vlastite odluke)	1,104	0,396
12.	Biti zdrav (ne biti bolestan-fizički ili psihički)	1,436	0,265
13.	Biti sposoban (kompetentan, poduzetan, djelotvoran)	1,532	0,235
14.	Prihvaćati svoj život (pomiriti se sa životnim prilikama)	2,025	0,130
15.	Biti iskren (istinit, pošten)	1,105	0,396
16.	Čuvati sliku o sebi i društvu (čuvati vlastiti ugled)	1,982	0,136
17.	Biti poslušan (pokoran, ispunjavati dužnosti)	0,932	0,486
18.	Biti inteligentan (logičan, misaon)	2,247	0,100
19.	Biti uslužan (raditi za dobrobit drugih)	1,178	0,363
20.	<b>Uživati u životu (uživati u hrani, seksu, odmoru i sl.)</b>	<b>3,499</b>	<b>0,025*</b>
21.	<b>Biti pobožan (pridržavati se vjere)</b>	<b>4,128</b>	<b>0,013*</b>
22.	Biti odgovoran (pouzdan, na koga se može osloniti)	2,527	0,072
23.	Biti znatiželjan (pokazivati zanimanje za sve, istraživati)	0,914	0,496
24.	Biti spreman na praštanje (voljan opraštati drugima)	1,849	0,160
25.	Biti uspješan ostvarivati ciljeve)	0,844	0,538
26.	Biti čist (uredan)	0,905	0,502

Napomena: F – vrijednost ANOVA; Sig. – pouzdanost; \* - značajnost razlike na razini  $p=0,05$ .

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

**Prosječne ocjene** važnosti instrumentalnih vrijednosti prema sjedištu poduzeća (tj. županiji poslovanja) **statistički se značajno razlikuju** za tri instrumentalne vrijednosti, tj. za vrijednosti „**biti odvažan**“, „**uživati u životu**“ i „**biti pobožan**“. Prema tome, rukovoditelji iz različitih županija imaju statistički značajno različite stavove o važnosti tih instrumentalnih vrijednosti.

U ostalim instrumentalnim vrijednostima razlike nisu statistički značajne ( $p>0,05$ ), što znači da su rukovoditelji iz različitih županija slično (a ne statistički različito) ocijenili važnost preostalih 23 instrumentalnih vrijednosti.

*U nastavku je prikazana detaljnija raspodjela prosječnih ocjena za vrijednosti „biti odvažan“, „uživati u životu“ i „biti pobožan“, kako bi se vidjele razlike s obzirom na promatrane županije.*

**Tablica 64:** Deskriptivna analiza za instrumentalne vrijednosti „biti odvažan“, „uživati u životu“ i „biti pobožan“

R.br.	INSTRUMENTALNA VRIJEDNOST	ŽUPANIJA	n	A. S.	S. D.
1.	Biti odvažan	Istarska	9	4,22	0,667
		Primorsko-goranska	5	3,60	0,894
		Dubrovačko-neretvanska	1	1,00	-
		Osječko-baranjska	3	3,33	0,577
		Splitsko-dalmatinska	3	4,67	0,577
		Šibensko-kninska	1	3,00	-
2.	Uživati u životu	Istarska	9	4,11	0,782
		Primorsko-goranska	5	4,00	0,707
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	3,67	0,577
		Splitsko-dalmatinska	3	5,00	0,000
		Šibensko-kninska	1	2,00	-
3.	Biti pobožan	Istarska	9	2,00	1,118
		Primorsko-goranska	5	2,80	0,837
		Dubrovačko-neretvanska	1	5,00	-
		Osječko-baranjska	3	4,33	1,155
		Splitsko-dalmatinska	3	4,00	1,000
		Šibensko-kninska	1	4,00	-

Napomena: n – uzorak (broj poduzeća); A. S. – aritmetička sredina (prosječna ocjena); S. D. – standardna devijacija

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Prosječne ocjene za instrumentalnu vrijednost „biti odvažan“ nalaze se u rasponu od 1 do 4,67. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osoba u najvišem poslovdstvu iz Dubrovačko neretvanske županije ocjenjuje ovu instrumentalnu vrijednost manje važnom u odnosu na najviše poslovdstvo iz ostalih županija.**

Prosječne ocjene za instrumentalnu vrijednost „uživati u životu“ nalaze se u rasponu od 2 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osoba u najvišem poslovdstvu iz Šibensko-kninske županije smatra ovu instrumentalnu vrijednost manje važnom u odnosu na najviše poslovdstvo iz ostalih županija.**

Prosječne ocjene za instrumentalnu vrijednost „biti pobožan“ nalaze se u rasponu od 2 do 5. Vrijednosti standardne devijacije pokazuju mala odstupanja podataka od prosječne vrijednosti. **Osobe u najvišem poslovdstvu iz Istarske i Primorsko-goranske županije smatraju ovu instrumentalnu vrijednost manje važnom u odnosu na najviše poslovdstvo iz ostalih županija.**

### e.) Primjeri etičkoga ponašanja

**Tablica 65:** Usporedba prosječnih ocjena za primjere etičkoga ponašanja prema sjedištu poduzeća

R.br.	PRIMJER	F	Sig.
1.	Podmićivanje	1,499	0,245
2.	Prisila	1,835	0,163
3.	Prijevvara	0,695	0,635
4.	Krada	0,408	0,836
5.	Nepravedna diskriminacija	0,727	0,613

Napomena: F – vrijednost ANOVA; Sig. – pouzdanost.

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja.

Rezultati analize varijance sadržani u tablici 66 pokazuju da se **prosječne ocjene za primjere etičkog ponašanja ne razlikuju statistički značajno** s obzirom na sjedište poduzeća tj. županiju poslovanja ( $p > 0,05$ ). Može se zaključiti da bi se osobe u najvišem poslovodstvu iz svih promatranih županija slično (a ne značajno različito) ponašale u promatranim primjerima etičkoga ponašanja.



## ✓ REZULTATI KORELACIJSKE ANALIZE

### 1. POVEZANOST IZMEĐU OSOBNOGA SUSTAVA VRIJEDNOSTI I ETIČKOGA PONAŠANJA

Kako bi se ispitalo postoji li povezanost između osobnog sustava vrijednosti i etičkog ponašanja, provedena je RANG KORELACIJA. U tu je svrhu izračunat Spearmanov koeficijent korelacije.

**Tablica 66:** Rezultati korelacijske analize za varijable osobni sustav vrijednosti i etičko ponašanje

OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI	Koeficijent korelacije	Pouzdanost
Moć	-0,44	0,039*
Postignuće	-0,47	0,028*
Hedonizam	-0,41	0,045*
Poticaaj	-0,46	0,032*
Nezavisnost	0,25	0,041*
Univerzalizam	0,58	0,004**
Dobrohotnost	0,78	0,000**
Tradicija	0,63	0,002**
Konformizam	0,29	0,039*
Sigurnost	0,48	0,025*

Napomena: ; \* - korelacija je značajna na razini  $p=0,05$ ; \*\* - korelacija je značajna na razini  $p=0,01$ .

Izvor: Rezultati provedenog istraživanja..

**Povezanost sustava vrijednosti „MOĆ“, „POSTIGNUĆE“, „HEDONIZAM“ I „POTICAJ“ s etičkim ponašanjem je SREDNJE JAKA I NEGATIVNA.** Prema tome, što su moć, postignuće, hedonizam i poticaaj važnije osobne vrijednosti, to će se ispitanici ponašati manje etički, odnosno, ponašat će se neetički. Veze između ovih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja imaju predviđeni negativan smjer i statistički su značajne na razini  $p=0,05$ .

**Povezanost sustava vrijednosti „NEZAVISNOST“ I „KONFORMIZAM“ s etičkim ponašanjem je SLABA I POZITIVNA,** dok je veza između sustava vrijednosti „UNIVERZALIZAM“, „DOBROHOTNOST“, „TRADICIJA“ I „SIGURNOST“ i etičkog ponašanja SREDNJE JAKA DO JAKA I POZITIVNA. Rezultati ukazuju, da što su ove vrijednosti važnije, to će ispitanici pokazivati veći stupanj etičkoga ponašanja. Veze između ovih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja imaju predviđeni pozitivan smjer i statistički su značajne na razini  $p=0,05$  tj.  $p=0,01$ .

**S OBZIROM NA TO DA POVEZANOST IZMEĐU PROMATRANIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI I ETIČKOGA PONAŠANJA IMA PREDVIDENI SMJER I STATISTIČKI JE ZNAČAJNA, MOŽE SE PRIHVATITI POSTAVLJENA HIPOTEZA H3:** „Univerzalne vrijednosti u osobnim sustavima vrijednosti univerzalizam, dobrohotnost, tradicija, konformizam, sigurnost i nezavisnost pozitivno su i značajno povezane s etičkim ponašanjem, a univerzalne vrijednosti u osobnim sustavima vrijednosti moć, postignuće, hedonizam i poticaaj negativno su i značajno povezane s etičkim ponašanjem.“

Dobiveni rezultati provedenog istraživanja ukazuju na vezu univerzalnih vrijednosti u osobnim sustavima vrijednosti s etičkim ponašanjem najvišega posloводства te potvrđuju istraživanja drugih autora da osobne vrijednosti imaju važnu ulogu u utjecaju na etičko

ponašanje menadžera (England, 1967; Christensen i dr., 1987; Freeman i Gilbert, 1998; Schwartz, 1992; 1994; i 1996; Fritzsche i Effy, 2007.).

Slaba ili srednje jaka korelacija, treba međutim istaknuti, pokazuje, da na stupanj etičkoga ponašanja utječu i drugi faktori, ne isključivo osobne vrijednosti. Stoga bi za **buduća istraživanja** bilo interesantno istražiti koji su to još faktori koji utječu na etičko ponašanje. Na taj način moglo bi se utvrditi koji faktor zajedno sa osobnim vrijednostima ima najveći utjecaj na etičko ponašanje.

## **2. POVEZANOST IZMEĐU STUPNJA ETIČKOGA PONAŠANJA I POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA**

Kako bi se utvrdilo postoji li povezanost između stupnja etičkog ponašanja posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća u uzorku, provedena je **RANG KORELACIJA**. U tu je svrhu izračunat Spearmanov koeficijent korelacije.

Rezultati pokazuju **SLABU I POZITIVNU VEZU IZMEĐU ETIČKOG PONAŠANJA POSLOVDSTVA I POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA** ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,039$ ). Prema tome, poduzeća u kojima posloводство pokazuje viši stupanj etičkoga ponašanja, imaju statistički značajno bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja, tj. poduzeća u kojima posloводство pokazuje niži stupanj etičkog ponašanja imaju statistički značajno niže pokazatelje uspješnosti poslovanja.

**NA TEMELJU OVOG REZULTATA MOŽE SE PRIHVATITI HIPOTEZA H4:**  
*„Osobne vrijednosti kao sastavni dio kulturološkoga sklopa podudaraju se s kreiranjem etičkih vrijednosti poduzeća, a poduzeća u kojima se najviše posloводство etično ponaša ima bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja od onih poduzeća u kojima najviše posloводство iskazuje neetičko ponašanje.“*

Dobiveni rezultati provedenog istraživanja ukazuju na vezu etičkog ponašanja najvišega posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja te potvrđuju istraživanja drugih autora da etičko ponašanje i odlučivanje ima pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja (Pava, Krausz, 1996; Dean, 1997; Roman, Hayibor, Agle, 1999; Krkač, 2007.).

Sukladno provedenom empirijskom istraživanju, dobiveni rezultati su **POTVRDILI ZNANSTVENU HIPOTEZU DOKTORSKE DISERTACIJE**: „Osobe, u najvišem poslovodu velikih hotelskih poduzeća u RH, koje odabiru etički tijek ponašanja dugoročno postižu bolje poslovne rezultate od onih osoba u najvišem poslovodu koje odabiru neetički tijek ponašanja.“

## 5. PRIJEDLOG MODELA IMPLEMETACIJE POSLOVNE ETIKE U HOTELSKA PODUZEĆA

Na temelju spoznaja o rezultatima provedenog istraživanja autorica predlaže **UVODENJE PROGRAMA POSLOVNE ETIKE U VELIKA HOTELSKA PODUZEĆA U RH. Program poslovne etike** trebao bi predstavljati **najvažnije upravljačko sredstvo odnosno učinkoviti alat najvišega posloводства (Predsjednika i članova Uprava/Upravnih odbora) za: 1.) izgradnju, poticanje i kontrolu odgovornog i etičkog poslovnoga ponašanja svih zaposlenih u poduzeću i 2) poboljšanje poslovnih rezultata, dobiti i ekonomskog napretka poduzeća.**

Treba naglasiti, da se ne predlaže jedinstveni program poslovne etike za sva poduzeća s obzirom da svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter, već se daje prijedlog modela koji zapravo predstavlja svojevrsni vodič sa smjernicama i uputama najvišem poslovodu za oblikovanje i primjenu programa poslovne etike kako bi na taj oni sami mogli kreirati i implementirati svoj jedinstveni program poslovne etike kojim će na najbolji mogući način ostvariti etično poslovno ponašanje u svom poduzeću i poboljšati dugoročno svoje poslovne rezultate.

**Temeljni cilj programa poslovne etike** trebao bi biti postavljanje ciljeva na 4 razine identiteta poduzeća: razina usklađenosti, razina upravljanja rizikom, razina jačanja imidža i razina dodavanja vrijednosti.<sup>413</sup> **Primarna svrha programa poslovne etike** jest pomoć poduzeću i njegovom najvišem poslovodu da se suoči sa sve četiri razine svoga identiteta kao društveno odgovornog poduzeća.

**Razina usklađenosti.** Podrazumijeva poštivanje i zadovoljavanje pravnih uvjeta i zakonskih propisa radi sprečavanja, otkrivanja i sankcioniranja neprihvatljivog ponašanja.<sup>414</sup>

**Razina upravljanja rizikom.** Bitno je da najviše posloводство upravlja rizicima (eng. Risk Management) kojim će pravodobno poduzeti sve potrebne aktivnosti kako bi umanjio potencijalne rizike, kako bi sačuvao imovinu poduzeća te kako ne bi doveo poslovanje svog poduzeća u pitanje. Pojam rizika ima nekoliko značenja:<sup>415</sup>

- rizik u općenito značenju upućuje na opasnost od nastupa nekog događa koji je neočekivan i zbog kojega je nastala određena šteta ili gubitak;
- rizik u poslovnom životu poduzeća može biti uzrokovan donošenjem loših odluka i greškama ljudi kao i nekim nepredvidivim događajem;
- rizik u području poslovnih financija može prouzročiti gubitke u financijskom poslovanju;
- rizik u smislu osiguranja od opasnosti koje obavlja određena osiguravajuća institucija.

Pregled kategorije rizika prikazuje se u tablici 67.

---

<sup>413</sup> Svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter, a program poslovne etike trebao bi biti temelj natjecateljskoj strategiji društveno odgovornog poduzeća. Program poslovne etike trebao bi pomoći poduzeću da uspostavi suštinu svojega identiteta u društvu a to je: temeljna svrha postojanja, temeljne vrijednosti i predviđena budućnost poduzeća.

<sup>414</sup> O tome detaljnije cf.: Popis važećih zakona i pročišćenih tekstova zakona u RH, dostupno sa: [www.legalis.hr](http://www.legalis.hr) (05.01.2014.)

<sup>415</sup> Ivaniš, M.: Poduzetnički menadžment u malim turističkim i ugostiteljskim poduzećima, Op.cit., str. 14.

**Tablica 67 : Pregled kategorije rizika**

<b>KATEGORIJE RIZIKA</b>				
<b>Rizici više sile</b>	<b>Poslovni rizici</b>			
	<b>Politički ili ekonomski rizici</b>	<b>Organizacijski rizici</b>	<b>Rizici poslovanja</b>	<b>Financijski rizici</b>
<b>potresi, poplave, udari groma, oluje</b>	promjene u društvenom okruženju	organizacijska struktura, odvijanje procesa, elektronička obrada podataka, osoblje	proizvodi, tržišta, inovacije, investicije	gubici na financijskim tržištima

Izvor: Keitsch, Detlef: Risikomanagement, Schäffer-Poetschel Verlag, Stuttgart, 2000., str. 11.

Najviše se poslovodstvo pored gore navedenih rizika susreću i s *poduzetničko-menadžerskim rizikom* kojeg se vezuje uz upravljanje i rukovođenje poslovanja te neprihvatanje promjena i inovacija u poslovanju.

**Razina jačanja imidža (reputacije).** Imidž poduzeća predstavlja zajednički konstrukt koji opisuje skupne percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina o izvedbi poduzeća. Imidž ili reputacija je jedna od neopipljivosti koju je osobito teško imitirati, pretvarajući je na taj način, u vrijedan izvor konkurentskih prednosti. Imidž poduzeća gradi se na njegovim osnovnim vrijednostima. Za ključne interesno-utjecajne skupine te vrijednosti predstavljaju: pouzdanost, kredibilitet, povjerenje i odgovornost. U novije vrijeme poduzeća grade i „čuvaju“ svoj imidž razvijanjem prakse koja integrira ekonomske i društvene uvjete u njihovu konkurentsku strategiju.

**Tablica 68 : Percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina o imidžu poduzeća**

<b>Ekonomska disciplina</b>
Reputacije su značajke ili signali koji opisuju predvidiva ponašanja poduzeća u određenim situacijama.
<b>Strategijska disciplina</b>
Reputacije su neopipljiva imovina koju je konkurenciji teško imitirati, steći ili nadomjestiti i tako kreirati pokretne zapreke koje pružaju njihovim vlasnicima značajnu konkurentsku prednost.
<b>Računovodstvena disciplina</b>
Reputacija je jedna od mnogobrojnih neopipljivih imovina koje je teško mjeriti, ali stvaraju vrijednost za poduzeća.
<b>Marketinška disciplina</b>
Reputacija opisuje asocijacije o poduzeću koje pojedinci povezuju s imenom poduzeća. Komunikacijska disciplina
Reputacije su značajke poduzeća koje se razvijaju iz odnosa koje poduzeće ima s višestrukom publikom.
<b>Organizacijska disciplina</b>
Reputacije su kognitivna predstavljanja poduzeća koja se razvijaju kada su višestruke interesno-utjecajne skupine svjesne aktivnosti poduzeća.
<b>Društvena disciplina</b>
Reputacijska rangiranja društveni su konstrukt koji proizlazi iz odnosa što ga poduzeće utvrđuje s interesnootjecajnim skupinama u njihovom zajedničkom institucionalnom okruženju.

Izvor: Fombrun C. J., Gardberg N. A., Sever J. M.: The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation, The Journal of Brand Management, Vol. 7, No. 4, 2000. str. 243.

U vrijeme rastućega javnoga nepovjerenja upravljanje imidžom promovirano je kao nov oblik kapitala menadžmenta.<sup>416</sup>

**Razina dodavanja vrijednosti.** Etično i društveno odgovorno poslovno ponašanje treba uključivati dodanu vrijednost zajednici kojoj poduzeće pripada i na koje utječe svojim odlukama i aktivnostima. Prilikom ostvarenja dobiti u obzir treba uzeti utjecaj na svoje interesno – utjecajne skupine. Neki od načina na koje poduzeće može dodati vrijednost zajednici su sljedeći:

- osiguravajući unosne plaće svojim zaposlenicima da mogu skrbiti za svoje obitelji i biti odgovorni građani;
- osiguravanjem adekvatne zarade investitorima;
- kupovanjem dobara i usluga od dobavljača i davatelja usluga;
- poštenim tržišnim natjecanjem;
- poštivanjem okoliša;
- podupiranjem infrastrukture zajednice plaćanjem poreza i pristojbi;
- sudjelovanjem u političkom djelovanju radi napretka tržišnih uvjeta itd.

Dakle, da bi bilo odgovorno, nužno je da poduzeće u potpunosti prihvati gore objašnjene, sve četiri razine identiteta.

**KRAJNI CILJ STRATEŠKOGA MENADŽMENTA U PROVOĐENJU PROGRAMA POSLOVNE ETIKE** nije samo imati kodeks ponašanja ili provoditi obučavanje o etici, usklađenosti i odgovornosti. Vlasnici i najviše poslovodstvo trebaju u konačnici znati odgovore na pitanja o ovim rezultatima:

- Ima li manje nedoličnog ponašanja?
- Jesu li zaposlenici sposobni prepoznati pitanja odgovornog poslovnoga ponašanja?
- Koliko često zaposlenici govore u skladu sa standardima, procedurama i očekivanjima?
- Koliko se često donose odluke referiranjem na standarde, procedure i očekivanja?
- Koliko su zaposlenici voljni zatražiti savjet?
- Koliko su zaposlenici voljni prijaviti zabrinutosti?
- Koliko su zaposlenici zadovoljni reakcijom menadžmenta onih koji prijave svoje zabrinutosti?
- Koliko su zaposlenici predani poduzeću?
- Koliko su zadovoljne interesno-utjecajne skupine poduzećem?

**MODEL UVOĐENJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE** koji **obuhvaća šest koraka ili etapa**, a koji se predlaže najvišem poslovodstvu za uvođenje u velika hotelska poduzeća, prikazuje se shemom 40., a dalje se u radu svaki od njih i detaljno opisuje.

---

<sup>416</sup> Grgić, D.: Teorijski okviri reputacije poduzeća, Ekonomski pregled, 59 (5-6), Zagreb, 2008., str. 266-288 .

**Shema 40:** Model uvođenja programa poslovne etike u velika hotelska poduzeća



Izvor: Kreacija autorice.

## 1. USPOSTAVLJANJE PROGRAMA POSLOVNE ETIKE

**Program poslovne etike** trebao bi predstavljati *upravljačko sredstvo najvišega posloводства (Predsjednika i članova Uprava/Upravnih odbora) za poticanje etičnog i društveno odgovornog poslovnoga ponašanja te poboljšanje svojih poslovnih rezultata*. Kako bi doticao sve aspekte poduzeća morao bi biti **formalni plan** da bi omogućio najvišem poslovodstvu razmatranje relevantnog konteksta poduzeća, poslovnu kulturu i očekivanja interesno – utjecajnih skupina (klijenti i potrošači (kupci/gosti, vlasnici, dioničari i vjerovnici, zaposleni, agenti, dobavljači, konkurenti, mediji i zastupničke grupe, vlada, obitelj, zajednice, društvo, okolina).

Program poslovne etike trebao bi, kao je ranije rečeno, biti različit za svako poduzeće s obzirom da svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter, te se zasnivati na jednoj od sljedećih **primarnih orijentacija ili pristupa**:

- 1) **Pristup utemeljen na poštivanju pravnih regulativa** usmjeren prvenstveno ka otkrivanju, sprečavanju i kažnjavanju nepoštivanja i povreda zakonskih propisa.
- 2) **Pristup utemeljen na temeljnim vrijednostima poduzeća** usmjeren prvenstveno ka cilju poduzeća da definira svoje temeljne vrednote. Temeljne vrednote trebaju biti prepoznate upoznati od strane svih zaposlenika te poduzeće mora kontinuirano poticati sve zaposlenike na njihovo poštivanje ostvarujući etičke težnje poduzeća izgrađujući na taj način snažnu etičku kulturu i klimu.
- 3) **Pristup utemeljen na zadovoljavanju vanjskih interesno – utjecajnih skupina** poduzeća usmjeren prvenstveno ka nastojanjima poduzeća da održi ili poboljšaj svoj imidž na tržištu održavajući dobre odnose sa svim dionicima te ih uključujući u svoje aktivnosti i odluke.
- 4) **Pristup utemeljen na zaštiti najvišega posloводства i menadžmenta poduzeća** usmjeren prvenstveno zaštiti istih od eventualnih etičkih pogrešaka ili neetičkog ponašanja.

5) **Kombinirani pristup** koji integrira elemente svih četiri gore navedena pristupa a smatra se najadekvatnijim.

## 2. PLANIRANJE PROGRAMA POSLOVNE ETIKE

**Potpora za program poslovne etike mora početi na vrhu poduzeća.** Postupak planiranja programa poslovne etike trebao bi biti vođen ranije navedenim pristupima ili primarnim orijentacijama. Prilikom njegova planiranja **nužno je jasno razgraničiti i razumjeti uloge i područja odgovornosti njegovih kreatora a to je najviše posloводство (Predsjednici i članovi Uprava/Upravnih odbora) ali i svih drugih zaposlenika koji sudjeluju u njegovom strukturiranju i implementaciji a koje je najviše posloводство uključilo u proces uvođenja programa poslovne etike u poduzeće.**

Program poslovne etike uključuje mnogo razina poduzeća i njihovih poslovnih aktivnosti i funkcija stoga se i **ostali programi koji se obično ne smatraju dijelom programa poslovne etike trebaju uklopiti u njega**, primjerice: *programi menadžmenta kvalitete , programi povlaštenih dobavljača koji pomažu poduzeću da uključi odgovorne dobavljače u svoju radnu „obitelj“, ekološki, zdravstveni i sigurnosni programi zbog udovoljavanja obveza prema zaposlenicima i okolišu, programi ljudskih resursa zbog pravednosti prema zaposlenicima, programi protiv seksualnog uznemiravanja kao zaštita zaposlenika od zlostavljanja, programi rada zbog poštivanja prava zaposlenika na kolektivne pregovore itd.*

Prije no što se pristupi strukturiranju i implementaciji programa poslovne etike najviše posloводство treba odlučiti što se s tim programom želi postići a **dva područja koje je potrebno razmotriti prilikom određivanja ciljeva programa su: a) koje je mišljenje vlasnika i najvišega posloводства o utjecaju programa na poslovnu kulturu i b) koje specifične rezultate vlasnici i najviše posloводство žele dobiti od programa.** Naime, ti će elementi biti izuzetno važno prilikom evaluacije uspjeha programa ako ih se prati i mjeri tijekom vremena.

Najviše posloводство mora dakle i imati čvrsto razumijevanje svega što će biti potrebno da program poslovne etike ostvari sve svoje očekivane rezultate na učinkovit, uspješan i odgovoran način, a tehnika kojom se mogu obuhvatiti pojmovi *tko, što i zašto* jest **analiza očekivanih rezultata odgovornog poslovanja.**

**Tablica 69:** Primjer radnog lista za analizu očekivanih rezultata odgovornog poslovanja

PROBLEM/ SITUACIJA	POSTUPAK			REZULTATI				
	Input	Aktivnosti i sudionici	Output	Kratkoročni	Srednjoročni	Dugoročni	Cilj	
Definiran specifičan problem ili neko pitanje vrijedno pozornosti sa ciljem da se za isti nađe optimalno rješenje	Sve što poduzeće ulaže primjerice: pozornost menadžera, infrastruktura, ljudski potencijali vrijeme, budžet, imidž, znanje	Sve što poduzeće čini kako bi ostvarilo svoju viziju, misiju, ciljeve i svrhu poput: angažmana zainteresiranih strana, inoviranje znanja, obrazovanje, promocije i razvoja, savjetovanja, nadgledanja i kontrole, proučavanja područja, istraživanja	Sve što poduzeće proizvodi i kome se obraća, poput: pravila ponašanja, jedinica za provođenje obuke, linija podrške, formalnih ispitivanja, očitovanja menadžmenta, izvješća namijenjenih interesnim skupinama	Mjerljivi pokazatelji napretka prema ciljevima i svrhama, primjerice prema smanjenom neodgovornom ponašanju, pojačanoj svijesti o etičkim pitanjima, traženju savjeta, prijavljivanju nedoličnog ponašanja, zadovoljstvu zbog očitovanja menadžmenta, predanosti zaposlenika i zadovoljstvu zainteresiranih strana				ODGOVORNO POSLOVANJE

Izvor: Prilagodila autorica prema: Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.

Analiza očekivanih rezultata odgovornog poslovanja najvišem poslovodstvu može koristiti da potaknu dijalog i prikažu svoju viziju djelovanja programa poslovne etike. Da organiziraju svoja razmišljanja i potaknu angažman interesno – utjecajnih skupina.

Sredstvo koje također može pomoći najvišem poslovodstvu pri pretraživanju vanjskih kontekstnih problema s kojima se poduzeće susreće jest analiza pojedinih pitanja u određenom kontekstu – **pravnom, ekonomskom, ekološkom, sociokulturnom i tehnološkom**, kontekstu i teškoća s kojima je suočeno u svakom elementu – **opasnost, prilika, potražnja, ograničenje i neizvjesnost**. Prilikom ispunjavanja radnog lista za analizu pitanja, čiji je primjer dan u tablici 70, potrebno je uključiti za svako pitanje što više perspektiva zainteresiranih strana.



**Tablica 70 :** Primjer radnog lista za analizu pitanja u ekonomskom kontekstu

	PRIJETNJA	PRILIKA	POTRAŽNJA	OGRANIČENJE	NEIZVJESNOST
<b>EKONOMSKI</b>	Ulazak novih konkurenata na tržište  Novi proizvodi  Neprikladnost tehnike i tehnologije  Nezadovoljstvo postojećim proizvodima	Dostupnost tržišne niše  Pad cijena na tržištu	Očekivana kvaliteta proizvoda  Certificirani proizvodi	Neadekvatan lanac nabave  Nerazvijena infrastruktura	Variranje vrijednost valuta i kamatnih stopa

Izvor: Kreacija autorice.

Na primjer, ekonomsko bi se pitanje moglo popuniti na način prikazan u tablici 70. Na isti način analiziraju se pitanja u pravnom, ekološkom, sociokulturnom i tehnološkom kontekstu.

Treba istaći, da je razvijanje profila poduzeća i oblikovanje programa poslovne etike usko povezano i s poslovnom kulturom poduzeća.

**Tablica 71 :** Primjer radnog lista za sastavljanje upitnika o poslovnoj kulturi

Slabo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dobro
Temeljni cilj i vrijednosti organizacije su nejasne i nisu ih prihvatili ni menadžeri ni zaposleni te je za poticanje napretka potrebno je žrtvovati temeljni cilj i vrijednosti.										Menadžeri i zaposleni na isti način shvaćaju i prihvaćaju temeljni cilj i vrijednosti organizacije i vješti su u njihovu očuvanju tijekom poticanja napretka.

Prihvatiti temeljna uvjerenja

Izvor: Kreacija autorice.

**Upitnik o poslovnoj kulturi poduzeća** također može pomoći najvišem poslovodstvu kao učinkovito sredstvo poticanja dijaloga među zaposlenicima. Osobe tijekom odgovaranja na svako pitanje trebaju uzeti u obzir krajnosti poslovne kulture te odabrati broj u rasponu od 1 do 9. Pitanja mogu biti vezana za: *prihvaćanje odgovornosti, poticanje sudjelovanja zaposlenika u raznim programima, aktivnostima i projektima, dijeljenje znanja, promatranju konflikata, povjerenja među kolegama itd.*

U tablici 72 se prikazuje postupak planiranja programa poslovne etike.

**Tablica 72:** Postupak planiranja programa poslovne etike

<b>KORAK</b>	<b>SMJER</b>
<b>1. Najviše posloводство donosi vlastitu odluku ili preuzetu obvezu od vlasnika poduzeća za razvoj programa poslovne etike.</b>	Najviše posloводство obavještava poduzeće kao cjelinu o preuzimanju projekta te daje smjernice ključnim dionicima.
<b>2. Najviše posloводство formira radnu skupina koja prikuplja potrebne informacije.</b>	Kad počne oblikovanje i provedba projekta, radna će skupina prikupiti podatke, odrediti koje su još informacije potrebne i odrediti izvore za te informacije uključujući vanjske interesno-utjecajne skupine.
<b>3. Radna skupina razvija inicijalni nacrt dokumenta ili koncept programa poslovne etike.</b>	Nakon što je radna skupina prikupila podatke koji su joj potrebni ili je ugovorila njihovo dobivanje u određenom roku, razvija inicijalni nacrt dokumenta poput kodeksa ponašanja ili koncepta, na primjer o mogućoj strukturi etičkog ponašanja na poslu. Savjetnici, pojedinci ili skupine, također i djelatnici poduzeća daju svoj doprinos izradi inicijalnog nacrt.
<b>4. Najviše posloводство razmatra nacrt.</b>	Najviše posloводство razmatra nacrt te ga vraća s komentarima. Ovaj korak je sastavni dio postupka izrade nacrt te se komentarima daje uvid u perspektivu koju menadžment ima za oblikovanje nacrt.
<b>5. Radna skupina uključuje komentare najvišega posloводства i vlasnika te razvija drugi nacrt.</b>	Radna će skupina napraviti novi nacrt dokumenta ili koncept te će ga ponovno dati na razmatranje najvišem poslovodu onoliko puta koliko je to potrebno.
<b>6. Predstavnik interesno-utjecajne skupine razmatra drugi nacrt i daje komentare.</b>	Kada se dokument ili koncept približi zadnjoj fazi svoje izrade, radna skupina može ga predstaviti predstavniku interesno-utjecajnih skupina kako bi ocijenili njihove reakcije te tako dobili povratne informacije. Ovaj korak obično pruža odličnu priliku za vođenje intervjua i fokus grupa.
<b>7. Radna skupina uključuje komentare interesno-utjecajnih skupina te razvija završni nacrt.</b>	Do ovoga bi trenutka radna skupina trebala raspolagati svim potrebnim informacijama te razmotriti što više perspektiva.
<b>8. Najviše posloводство završno pregledava dokument ili koncept.</b>	Najviše posloводство završno pregledava dokument ili koncept i odobrava ga prije nego se predstavi vlasnicima ili njihovim predstavnicima. Najviše posloводство je zaduženo za to da osigura da je dokument ili koncept ispravan i dosljedan temeljnim uvjerenjima poduzeća.
<b>9. Vlasnici ili njihovi predstavnici pregledavaju i odobravaju program poslovne etike kao cjelinu.</b>	Kada su prikupljeni svi dokumenti i koncepti, slijedi oblikovanje programa. Vlasnici ili njihovi predstavnici trebaju ga razmotriti i odobriti.

Izvor: Prilagodila autorica prema: Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.

**Prilikom planiranja programa poslovne etike izrazito je važno da najviše posloводство promišlja tj. vodi računa o sljedećem:**

- Stremljenju uvijek višim standardima.
- Uvažavanju kulturnih i religijskih različitosti i etičkih vrijednosti svoje zemlje.
- Kontinuiranom priopćavanju standarda, očekivanja i procedure poduzeća te razlozima koji stoje iza njih.
- Objašnjavanju svim zaposlenicima stalno zašto je etično i društveno odgovorno poslovanje važno (poboljšanje poslovnoga uspjeha, stvaranje profita, povećanje prosperiteta u zajednici itd.).

- Uspostavljanju dijaloga za interesno-utjecajnim skupinama za postavljanje odgovornih standarda, procedura i očekivanja koja odgovaraju potrebama poduzeća i njihovih zaposlenih.
- Uključivanju svih zaposlenika u postavljanju standarda.
- Jasnom razjašnjavanju radnih i etičkih odgovornosti svih zaposlenika u etičkom kodeksu i drugim aspektima programa poslovne etike.
- Definiranju temeljnih uvjerenja poduzeća (cilj poduzeća izvan profita, temeljne vrijednosti i predviđena budućnost).
- Dugoročnoj vizualizaciji ciljeva, svrhe poduzeća i uloge poduzeća u zajednici u kojoj se nalaze.
- Vodećim načelima koja pružaju osnovu za odlučivanje i poduzimanje mjera.<sup>417</sup>

### 3. STRUKTURIRANJE I IMPLEMENTACIJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE

Program poslovne etike morao bi sadržavati *standarde, procedure i očekivanja koja određuju tko ima autoritet djelovanja i s čim unutar poduzeća, tko je zadužen za koje odluke i aktivnosti, kako će se osobe smatrati odgovornima za svoje individualne izbore i postupke i što mogu interesno-utjecajne skupine razumno očekivati od poduzeća.*

Učinkovit program poslovne etike trebao bi obuhvatiti **funkcije na sedam razina odgovornosti:**<sup>418</sup>

1. Nadgledanje programa na visokoj poziciji (**poslovni službenik**).
2. Izvođenje ili koordiniranje specifičnim funkcijama programa poslovne etike (**etički službenik**).
3. Savjetovanje odgovornog poslovnoga službenika te etičkog službenika i predstavljanje poduzeća kao cjeline (**etičko povjerenstvo**).
4. Savjetovanje odgovornog poslovnoga službenika, etičkog službenika te zaposlenika i interesno-utjecajnih skupina o pitanjima specifične poslovne etike, usklađenosti i društvene odgovornosti (**etičko vijeće**.)
5. Povezivanje različitih razina poduzeća sa središnjim uredom za etička pitanja (**predstavnici poslovnoga ponašanja**).
6. Izvršavanje povezanih izvršnih funkcija i funkcija odjela (**financijski direktor; pravni savjetnik; ljudski resursi; interna revizija; okoliš, zdravlje i sigurnost; javna nabava; odnosi s ulagačima**).
7. Pridržavanje standarda i procedura i nastojanje da se zadovolje razumna očekivanja interesno-utjecajnih skupina (**svaki zaposlenik i interesno-utjecajna skupina poduzeća**).

<sup>417</sup> Primjeri vodećih načela: opća izjava o ciljevima poduzeća koja su usko vezana uz svoju temeljnu svrhu, odgovornosti za koje se vjeruje da se duguju primarnim interesno – utjecajnim skupinama, ekonomski principi (profitabilnost, financijska potpora, sigurnost ulaganja i slično), poslovno ponašanje/integritet, političke aktivnosti koje utvrđuju smisao o društvenoj odgovornosti, održivi razvoj i sustavan pristup upravljanja zdravljem, sigurnošću i zaštitom okoliša, odnos sa zajednicom.

<sup>418</sup> Prilagodila autorica prema: Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.

## **1. Odgovornost na visokim pozicijama (poslovni službenik)**

Poslovni službenik može biti pojedinac ili skupina osoba podržanih od strane uprave/upravnog odbora. Takve bi osobe trebale posjedovati sljedeće osnovne osobine:

- imati visok stupanj odgovornosti u poduzeću;
- imati neograničen pristup izvršnim direktorima (direktori hotela i sektora) te upravi/upravnom odboru;
- imati velik stupanj povjerenja i poštovanja od strane najvišega posloводства;
- imati pristup resursima koji su potrebni da se osigura da poduzeće ima učinkovit program;
- biti poticani i nagrađeni za proaktivno vršenje svojih funkcija i dužnosti;
- raspolagati vještinama za učinkovit rad s medijima, javnim forumima, državnim agencijama i pravnim postupcima.

Ta osoba ili skupina osoba treba se saslušati kad se raspravljaju poslovne strategije ili druge odluke važne za poduzeće jer sastavni dio opće odgovornosti menadžmenta je osigurati da su resursi poduzeća upotrijebljeni za postizanje svojih ciljeva i svrhe. To zahtijeva da osoba ili skupina ima stvarni nadzor nad poduzećem ili važnu ulogu u oblikovanju politike.

Poslovni službenik treba imati tri glavna cilja:

1. Osigurati da poduzeće uspostavi odgovarajuće standarde i procedure za vođenje zaposlenika i dionika te stvori razumna očekivanja interesno-utjecajnih skupina.
2. Osigurati da su ti standardi i očekivanja institucionalizirani i da se primjenjuju unutar poduzeća.
3. Procjenjivati i izvještavati o poslovnom uspjehu poduzeća prema tim standardima, procedurama i očekivanjima.

## **2. Etički službenik**

Etički službenik treba biti osoba odgovoran za svakodnevne radnje programa poslovne etike, a njegove funkcije trebale bi obuhvaćati:

1. Koordiniranje razvoja i uvođenje programa poslovne etike.
2. Uspostavljanje i predsjedanje etičkim povjerenstvom ili vijećem predstavljajući sve četiri razine poduzeća.
3. Razvijanje i očuvanje standarda vođenja poslovanja i procedura, te i srodnih politika, kojima će se voditi zaposlenici i agenti te koji će podupirati razumna očekivanja interesno-utjecajnih skupina.
4. Uspostavljanje internih kanala izvještavanja, uključujući, ali ne ograničavajući se na službu za podršku, kojom se mogu služiti zaposlenici za traženje savjeta i prijavu svojih zabrinutosti bez straha od kažnjavanja.
5. Uspostavljanje ili koordiniranje nadgledanja kontrola i mjera da se osigura da su ispravni postupci uspostavljeni te da se slijede.
6. Uvođenje ili koordiniranje komunikacijom u poduzeću i programima obučavanja da se osigura da se svi zaposlenici i ostale interesno-utjecajne skupine educiraju o standardima, procedurama i razumnim očekivanjima interesno-utjecajnih skupina.
7. Koordiniranje ili provođenje ispitivanja i istraga da se osigura odgovarajuće praćenje izvješća i analiza.
8. Delegiranje autoriteta za provođenje odgovarajućih ispitivanja i istraga (na primjer, pravne istrage, ljudski potencijali, interna revizija) onda kad je to potrebno.

9. Nadgledanje i evaluacija programa poslovne etike radi periodičnih izmjena kad su potrebne.
10. Održavanje znanja o važnim pitanjima, zakonima, propisima i nastajućim etičkim standardima, standardima usklađenosti i odgovornosti putem časopisa, seminara, programa obučavanja, kontakata s kolegama, uključujući članstva u stručnim udrugama.
11. Primjereno reagiranje kada se otkrije povreda nekog standarda, uključujući izravnu prijavu odboru ili vanjskoj agenciji ako se povrijedi zakon ili propis.
12. Predaja kvartalnih izvješća odgovarajućim upravnim povjerenstvima o statusu programa poslovne etike, predaja izvješća izvršnom direktoru ili odgovarajućim upravnim povjerenstvima kad god je to potrebno, predaja godišnjih izvješća interesno-utjecajnim skupinama.

### **3. Etičko povjerenstvo**

Etičko povjerenstvo treba služiti ponajprije kao savjetodavac u postavljanju politike, rješavanju pitanja i nadgledanju programa poslovne etike. Njome može predsjedavati poslovni službenik ili etički službenik. Povjerenstvo mora iznositi etička pitanja s kojima se susreće poduzeće, razmatrati pristigle zahtjeve za etičku podršku revidirati materijale za etičke treninge i obuku, predlagati eventualne promjene u programu poslovne etike i etičkoj strategiji poduzeća. Važno je da se redovito sastaje, minimalno jedanput mjesečno.

### **4. Etičko vijeće**

Etičko vijeće može se formirati zbog eventualnih specifičnih etičkih problema koja zahtijevaju posebnu vrstu savjetovanja.

### **5. Predstavnici poslovnoga ponašanja**

Predstavnici poslovnoga ponašanja obično izravno odgovaraju i višim menadžerima na radnom mjestu i etičkom službeniku. Oni savjetuju menadžere i zaposlenike o standardima, politikama, procedurama i programu poslovne etike kao cjeline. Oni podupiru funkcije odgovornog poslovnoga ponašanja u lokalnoj jedinici, kao na primjer obučavanje; nadgledanje, reviziju i istragu; osiguravanje poticaja za zaposlenike i disciplinu; te evaluaciju programa. Oni su odgovorni za koordinaciju s drugim funkcijama na lokalnoj razini, primjerice pravnim; okolišnim, zdravstvenim i sigurnosnim; upravljanjem kvalitetom i ljudskim resursima.

### **6. Srodne izvršne i odjelne funkcije**

Etički službenik odgovoran je za koordinaciju programa etike, usklađenosti i društvene odgovornosti u poduzeću. Ova zadaća zahtijeva da se program poslovne etike dobro ukopi s ostalim funkcijama poduzeća.

### **7. Pojedinačna odgovornost**

Poduzeće mora artikulirati odgovornosti svih svojih zaposlenika i interesno-utjecajnih skupina na konstruktivan način da bi se uistinu smatralo odgovornim.

## SVAKI PROGRAM POSLOVNE ETIKE BI SE TREBAO SASTOJATI OD ČETIRI TEMELJNA DIJELA:

1. etičkog kodeksa;
2. komunikacijskih standarda, procedura i očekivanja te spoznaja strateškoga menadžmenta o svemu što se događa u poduzeću (etički komunikacijski program);
3. programa etičkog obrazovanja;
4. priručnika o utjecaju osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje i odlučivanje.

S obzirom da se etički kodeks kao instrument upravljanja poslovnom etikom razmatrao detaljno u teorijskom dijelu rada, u nastavku se objašnjavaju ostala dva dijela programa poslovne etike: komunikacijski program i program obrazovanja.

### a.) RAZVIJANJE ETIČKOGA KOMUNIKACIJSKOG PROGRAMA

Najviše bi poslovodstvo trebalo oblikovati formalni komunikacijski program kako bi u svakom trenutku mogli zatražiti povratne informacije od zaposlenika i drugih interesno-utjecajnih skupina te na iste reagirati ukoliko je to potrebno. Etički komunikacijski program će im na taj način pomoći da znaju da li se standardi i procedure u programu poslovne etike provode, te da li su zadovoljena očekivanja interesno-utjecajnih skupina.

Interne interesno-utjecajne skupine mogu se kategorizirati prema njihovom zanimanju za etiku:<sup>419</sup>

- Neki su zaposlenici *etički entuzijasti*. Oni zastupaju mišljenje o korporativnoj odgovornosti koje je dovoljno snažno da utječe na njihov izbor poslodavca.
- Drugi su *etički obvezani*. Ti su zaposlenici u načelu usvojili standarde, procedure i očekivanja poduzeća, no još im je potrebna pomoć. Oni trebaju biti uvjereni da će njihovi izbori i postupci zadovoljiti očekivanja poduzeća. Također trebaju znati da, ako slijede standarde i procedure poduzeća, i dalje mogu uspjeti. Na primjer, većini bi zaposlenika laknulo da znaju da su podmićivanje i ostale koruptivne prakse zabranjeni u poduzeću, no ne bi im bilo ugodno da vlasnici i menadžeri progledaju kroz prste kada kolege nastavljaju podmićivati nabavljače radi zadovoljenja kvota ili dobivanja bonusa.
- Drugi zaposlenici su *etički nesvjesni*. Oni nisu svjesni ili nisu još prihvatili te standarde, procedure i očekivanja te trebaju biti educirani o njima, o pojedinačnim ulogama i odgovornostima zaposlenika te o infrastrukturi poslovne etike koja je stvorena da se osigura uvažavanje standarda, procedura i očekivanja.
- Drugi su pak zaposlenici *etički ograničeni*. Oni su prešutno odbili standarde i procedure poduzeća zato što oni otežavaju unosan „uobičajen način poslovanja“. Te pojedince treba savjetovati da je (a) poduzeće posvećeno svojim standardima, procedurama i očekivanjima i (b) da se neće tolerirati odstupanje od standarda. Često se ti pojedinci sami isključe iz poduzeća kada uvide da su vlasnici i menadžeri uistinu predani. Ako to ne učine sami, vlasnici i najviše poslovodstva trebaju stvoriti temelj da ih uklone ili izoliraju.

---

<sup>419</sup> O tome detaljnije cf.: Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.

U procesu strateškoga menadžmenta, najviše posloводство bi trebalo koristiti **NIZ STANDARDNIH POSTUPAKA OCJENJIVANJA** kao što su *intervjui, fokusne grupe, ankete, pregled dokumenata te izravno promatranje* za postavljanje sljedećih pitanja:

- S kojim se vrstama pitanja odgovornog poslovnoga ponašanja zaposlenici i ostale interesno-utjecajne skupine susreću ili o kojima su zabrinute?
- Što trebaju znati zaposlenici i ostale interesno-utjecajne skupine kako bi bili sposobni izvršiti svoje uloge i odgovornosti i imati razumna očekivanja od poduzeća?
- Na koji način saznaju zaposlenici i ostale interesno-utjecajne skupine što se očekuje od njih te što oni mogu očekivati?
- Koje su komunikacijske metode dostupne poduzeću da dopre do specifičnih interesno-utjecajnih skupina?
- Koji su kriteriji evaluacije uspješne komunikacije?

Nakon ocjenjivanja potreba trebao bi se oblikovati etički komunikacijski program koji bi uključivao komunikacijske standarde, procedure i očekivanja etičnog odgovornog poslovnoga ponašanja a o istima se svi zaposleni i interesno-utjecajne skupine trebaju obavijestiti putem: *distribucije brošura, letaka i biltena, internim oglašavanjem, promocijom programa govorima najvišega posloводства, objavljivanja istih na web stranicama poduzeća i putem elektronske pošte.*

#### **b.) RAZVIJANJE ETIČKOGA PROGRAMA OBRAZOVANJA**

Važan dio svakog programa poslovne etike trebao bi pored etičkog kodeksa i komunikacijskog programa biti program obrazovanja, jer naime, da bi jedno poduzeće i njegovo najviše posloводство bilo etično i društveno odgovorno, to se zahtijeva i od svakog njegovog zaposlenika koji mora posjedovati određene vještine, znanje, razumijevanje i stavove poslovnoj etici a koji su prijeko potrebni radi ostvarenja svrhe i ciljeva poduzeća te izgradnju etičke kulture i klime u poduzeću. Program etičkog obrazovanja trebao bi koristiti sve načine koji odgovaraju potrebama poslovne kulture i interesno-utjecajnih skupina. U pravilu bi etičko obrazovanje trebalo biti što interaktivnije, realističnije i relevantnije za svakodnevne poslove. Svaki, poduzeću privržen zaposlenik, trebao bi biti upoznat sa *važćim zakonima i propisima te svim internim propisima, aktima i pravilnicima poduzeća* a posebno se to odnosi na zaposlenike na višim razinama organizacijske strukture, no kako to u praksi obično nije slučaj, program obrazovanja bi trebao prije svega upravo to osigurati svojim zaposlenicima. Nadalje, program bi trebao *povećati etičku svijest svakog zaposlenika te otkriti etička pitanja, dileme i zabrinutosti povezane s njihovim potrebama i potrebama poduzeća.* Program bi također trebao uključivati i *postavljanje i ispitivanje kriterija za etičko odlučivanje i ponašanje.* Načini etičkog obrazovanja obuhvaćaju niz tema, a poduzeća bi mogla razmotriti sljedeće: *predavanja i prezentacije o poslovnoj etici, analize etičkih slučajeva i etički scenariji, etičke igre i učenje na daljinu.*

Naravno da se složenost načina obrazovanja razlikuju ovisno o razinama organizacijske strukture. Također, etički program obrazovanja se mora pratiti i moraju se mjeriti učinci njegove provedbe jer mora osigurati da svojim sadržajem pridonese svrsi i ciljevima poduzeća te da potakne ili ojača etička poslovna ponašanja i doprinese etičkom poslovnom odlučivanju.

**Tablica 73:** Neka mjerila učinkovitosti i općih tema etičkoga obrazovanja

MJERILA UČINKOVITOSTI	ETIČKE TEME
<b>Broj promatranih povreda standarda poduzeća, uključujući zakonsku regulative?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temeljne vrednote poduzeća</li> <li>• Rizici poduzeća pri povredi standarda, pravila, procedura i zakonskih propisa</li> <li>• Pojedinačna odgovornost i odgovornost poduzeća</li> <li>• Razlika između etike pojedinca i etičkih standarda poduzeća</li> <li>• Politika nagrađivanja i sankcioniranja/kažnjavanja ne/etičkog i društveno ne/odgovornog poslovnoga ponašanja</li> </ul>
<b>Razina svijesti o pitanjima poslovne etike, profesionalne i radne etike te društveno odgovornog ponašanja na radnom mjestu?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Očekivanja poduzeća o ponašanju zaposlenika</li> <li>• Očekivanja interesno-utjecajnih skupina o ponašanju poduzeća</li> <li>• Etički kodeks, etički standardi i načela</li> <li>• Prepoznavanje etičkih pitanja i dilema</li> </ul>
<b>Kakva je poslovna kultura poduzeća vezana za segment poslovne etike i zajedničkih uvjerenja zaposlenika o etičkim standardima i temeljnim vrednotama poduzeća?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etička teorija</li> <li>• Dimenzije kulture</li> <li>• Kulturne barijere i prepreke</li> <li>• Kulturne i religijske različitosti i ograničenja</li> <li>• Slušanje i davanje povratnih informacija</li> </ul>
<b>Koliko često zaposlenici i strateški menadžeri donose odluke u skladu s temeljnim vjerovanjima i etičkim standardima?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odgovorno etičko odlučivanje</li> <li>• Upravljanje poslovnim etikom</li> <li>• Rješavanje etičkih dilema</li> <li>• Strateško planiranje na osnovi temeljnih uvjerenja i etičkih standarda</li> </ul>
<b>U kojoj mjeri su zaposleni voljni prijaviti uočenu ili sumnjivu povredu pravila?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pojedinačna odgovornost za prijavljivanje zabrinutosti</li> <li>• Komunikacijski kanali</li> <li>• Politika povjerljivosti</li> <li>• Politika zaštite od odmazde</li> </ul>
<b>U kojoj mjeri su zadovoljni oni koji su prijavili uočenu ili sumnjivu povredu pravila reakcijom menadžmenta?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edukacija najvišega posloводства ili vanjskih i internih suradnika o savjetovanju zaposlenika</li> <li>• Politike povjerljivosti i zaštite od odmazde</li> <li>• Protokoli službe za podršku</li> </ul>
<b>Koliko su zaposlenici privrženi poduzeću?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temeljna uvjerenja i očekivanja interesno-utjecajnih skupina</li> <li>• Pojedinačne uloge i odgovornosti i uloge i odgovornosti poduzeća prema interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Prilike za poboljšanje imidža poduzeća</li> <li>• Prilike za dodavanje vrijednosti zajednici</li> <li>• Razvoj osobnih ili timskih vještina, znanja, razumijevanja i stavova</li> </ul>
<b>Koliko su zadovoljne interesno-utjecajne skupine da poduzeće zadovoljava njihova očekivanja?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Temeljna uvjerenja o očekivanjima interesno-utjecajnih skupina</li> <li>• Pojedinačne uloge i odgovornosti i uloge i odgovornosti poduzeća prema interesno-utjecajnim skupinama</li> <li>• Prilike za poboljšanje imidža poduzeća</li> <li>• Prilike za dodavanje vrijednosti zajednici</li> <li>• Razvoj osobnih ili timskih vještina, znanja, razumijevanja i stavova</li> </ul>

Izvor: Prilagodila autorica prema: Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.



Najvišem poslovodstvu etički program obrazovanja pružiti će korisne informacije o načinima prihvaćanja programa poslovne etike, razotkrivajući delikatna područja. **Voditelji etičkog obrazovanja** mogu biti sami strateški menadžeri, ali i osobe koje se u poduzeću imaju veliko znanje i interese o području poslovne etike pa su i odabrane od strateškoga menadžmenta da aktivno participiraju u njegovom provođenju. To mogu biti i angažirane osobe koje ne rade u poduzeću (akademska zajednica, specijalisti, savjetnici, konzultanti itd.).

Na kraju svakog oblika etičkog obrazovanja, sudionicima bi se trebao podijeliti *upitnik o zadovoljstvu provedene edukacije* kako bi se ocijenila *učinkovitost edukacije, korisnost i relevantnosti materijala, aktualnosti sadržaja te kako bi se otkrile potrebe zaposlenih o novim temama.*

### **c) PRIRUČNIK O UTJECAJU OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI NA ETIČKO PONAŠANJE I ODLUČIVANJE**

S obzirom da je ovim istraživanjem dokazano da postoji veza između osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja kao i utjecaj etičkog ponašanja na pokazatelje uspješnosti poslovanja, od izuzetnog je značaja da svaki program poslovne etike sadrži priručnik o utjecaju osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje i odlučivanje. To je izuzetno važan dio programa poslovne etike koji bi između ostalog trebao sadržavati *ankete o ispitivanju osobnih vrijednosti postojećih zaposlenika, ali i potencijalnih zaposlenika u procesu zapošljavanja*, kako bi se kandidati mogli provjeriti na temelju njihovih vrijednosti te na taj način izvršiti bolji odabir kadrova. Na taj bi se način mogle odabrati i zaposliti one osobe koje posjeduju vrijednosti povezane s etičkim radnjama. Također, poznavanjem zaposlenikovih vrijednosti moglo bi se unaprijediti dodjeljivanje određenih poslova i zadataka. Načini su to motivacije zaposlenika i osnaživanja etičke kulture i klime poduzeća te poticanja etičnog poslovnoga ponašanja koje će rezultirati većom produktivnošću svih zaposlenih te u konačnici uspješnijem poslovanju poduzeća.

## **4. PRAĆENJE DOGAĐAJA I PROCEDURA ISPITIVANJA**

Najviše poslovodstvo trebalo bi oblikovati okvir praćenja događaja u poduzeću. U pravilu, najviše poslovodstvo bi trebalo koristiti **PET METODA ZA PRAĆENJE DOGAĐANJA U PODUZEĆU:**<sup>420</sup>

1. Nadgledanje aktivnosti u tijeku.
2. Revizija dokumentacije poslovanja.
3. Davanje odgovora zaposlenicima i interesnim skupinama
4. Politiak i procedura ispitivanja etičkih izvješća
5. Angažiranje interesno-utjecajnih skupina.

### **1. Nadgledanje aktivnosti u tijeku**

Ključni zadatak strateškoga menadžmenta jest praćenje odnosno nadgledanje uspjeha poduzeća. Dobro nadgledanje zahtijeva dosljedno mjerenje uspjeha te kontinuirano davanje povratnih informacija zaposlenicima i interesno-utjecajnim skupinama o tome kako se njihov radni učinak usklađuje sa standardima i procedurama poduzeća te kako zadovoljava očekivanja interesno-utjecajnih skupina. Najbolji je primjer rada *postupak potpunog*

---

<sup>420</sup> Ibidem

**upravljanja kvalitetom** (eng. *Total Quality Management*), u kojemu pojedinci i skupine određuju standarde uspjeha, neprestano prikupljaju podatke, koriste kvalitetna sredstva za mjerenje uspjeha i analiziraju podatke da riješe probleme i poboljšaju postupke. Tamo gdje se utvrde rizici, kao sukobi interesa, neovlaštene transakcije potrošača, netočne poslovne knjige i registri ili troškovno računovodstvo, ili mito i korupcija, društveno odgovorno poduzeće treba stvoriti strukture i sustave za redovno nadgledanje rezultata. Ono ne bi smjelo čekati izvješća o nedoličnom ponašanju, već zahtijevati redovna izvješća, provjeravati račune i izvješća te pratiti uzorke i trendove što je dobra praksa strateškoga menadžmenta. Drugi načini nadgledanja mogu biti *evaluacije rezultata* i *izlazni intervjui*.

## 2. Revizija dokumentacije poslovanja

Revizija je više formalni postupak. To je pregled rezultata zaposlenika i agenata od strane neovisnog agenta. Nezavisni agent može biti zaposlen ili nezaposlen u poduzeću, ali ne smije biti dio operativnog menadžmenta poduzeća. **Interna revizija** služi kao primarno sredstvo kojim vlasnici i najviše poslovodstvo pregledavaju i procjenjuju unutarnju nadzornu strukturu poduzeća. **Eksterni revizori** provode formalnu reviziju financijskih izvješća da zadovolje potrebe vanjskih interesno-utjecajnih skupina: ulagača, vjerovnika i regulatora.

## 3. Davanje odgovora zaposlenicima i interesnim skupinama

Prijavljivanje zabrinutosti o poslovnom ponašanju suradnika teško je za većinu zaposlenika. Mnogima je važnija vjernost prijatelja i kolega od vjernosti prema poduzeću. Mnogi ne vjeruju da im se menadžeri, ili njihovi kolege, neće osvetiti ako prijave svoje zabrinutosti. **Program poslovne etike pomaže zaposlenicima i ostalim interesno utjecajnim skupinama da razumiju zašto je važno iznošenje svojih zabrinutosti strateškom menadžmentu, kako bi trebali prijaviti svoje zabrinutosti i zašto je sigurno to činiti.** U okviru programa poslovne etike one osobe osjetljivije na tipove ponašanja koji su nedolični ili protuzakoniti, na takvo ponašanje vjerojatno će gledati u smjeru prijavljivanja nedoličnog ponašanja i smatrati to jednom od svojih obveza prema poduzeću, kolegama i interesno-utjecajnim skupinama poduzeća. U poslovnoj kulturi koja potiče dijalog, pitanja i prenošenje loših vijesti zaposlenici se lakše suočavaju s pitanjima odgovornog poslovnoga ponašanja, traže savjete i prijavljuju zabrinutosti i etički odlučuju. Međutim, u mnogim se poduzećima zaposlenici ne osjećaju ugodno istupiti, posebice prijaviti svoje zabrinutosti koje se tiču njihovih kolega. Vlasnici i strateški menadžeri trebaju riješiti slučaj istupanja na način da ima jak odjek kod zaposlenika.

## 4. Politika i procedura ispitivanja etičkih izvješća

Da bi potaknulo zaposlenike da istupe, poduzeće bi trebalo uspostaviti diskretne procedure za zaposlenike da traže savjete i prijavljuju zabrinutosti.

Kada etički službenik primi izvješće, **etički službenik bi trebao:**

- Zabilježiti prijavljenu zabrinutost.
- Napraviti evaluaciju zabrinutosti i razviti akcijski plan rješavanja.
- Inicirati ili koordinirati istragu ili ispitivanje ako je prikladno.
- Poduzeti odgovarajuće korake oko rezultata i zaključaka.
- Pratiti prijavljene zabrinutosti zbog uzoraka i trendova.
- Dati preporuke temeljene na naučenome.

***Sve procedure prijavljivanja trebale bi biti oblikovane na način da se zaposlenici ne boje odmazde.*** Svi zaposlenici trebali bi razumjeti da se direktna ili indirektna odmazda zbog prijave zabrinutosti ili prigovora neće tolerirati. Odmazda od strane menadžera ili kolega obeshrabruje druge da prijavljuju svoje zabrinutosti. Društveno odgovorno poduzeće bi prema tome trebalo imati strogu politiku nametanja discipline pri svakoj pojavi odmazde. ***Služba za podršku*** namjenska je telefonska linija koja zaposlenicima može dati direktan pristup etičkom službeniku. Trebala bi biti besplatna za pozivatelje. Broj bi trebao biti dovoljno raširen; svi bi trebali imati pristup broju. Ako poduzeće koristi telefonsku sekretaricu za broj nakon radnog vremena, uređaj bi trebao biti smješten na skrivenoj, sigurnoj lokaciji. Najbolja rastuća praksa je uspostavljanje politike za ovlašćivanje određenog kadra poslovne etike da onima koji prijavljuju obeća ***tajnost njihovih identiteta i informacija.***

## **5. Angažman vanjskih interesno-utjecajnih skupina**

Nevladine organizacije (NO) sve više drže poduzeća odgovornima za neetičko ponašanje i zahtijevaju najbolje prakse. Internacionalne institucije razvijaju politike koje zahtijevaju veću transparentnost i potiču službena ispitivanja nedoličnog ponašanja. Lokalne zajednice manje su voljne ugostiti poduzeće poznato po koruptivnim i neodgovornim praksama. Stoga je važno angažirati vanjske interesno-utjecajne skupine koje će pomoći poduzeću u težnji da posluje na etički i društveno odgovorni način.

### **➤ POLITIKE I PROCEDURE ISPITIVANJA**

Pri razvijanju plana ispitivanja etičko povjerenstvo treba uzeti u obzir zakone o nadležnosti u sklopu koje djeluje. Ispitivanja obično uključuju pregled dokumenata i intervju sa svjedocima. Zaposlenicima bi trebalo biti naloženo da u potpunosti surađuju s istragom, uključujući čuvanje svih relevantnih dokumenata i materijala. Ispitivač mora biti na oprezu da izbjegava pojavu utjecanja na svjedoke ili pojavu govorenja u ime poduzeća ili drugog svjedoka.

**Tipična procedura ispitivanja** obavlja se na sljedeći način:

- Etičkom službeniku prijavljuje se nedolično ponašanje.
- Etički službenik bilježi prijavu.
- Etički službenik stvara plan za rješavanje pitanja.
- Plan uključuje analiziranje činjenica, razvijanje zadataka, provođenje intervjua i objavljivanje informacija određenim pojedincima.
- Ako je etičkom službeniku potrebna dodatna pomoć od posebnih odjela, on ili ona koordinira drugim izvorima, primjerice pravnim, internom revizijom, ljudskim resursima ili sigurnošću.
- Etički službenik osmišljava pisani raspored za završetak ispitivanja i standarde za objavljivanje informacija.
- Etički službenik ostaje u bliskom kontaktu s pojedincima koji su uključeni u ispitivanje, povremeno zahtijeva informacije i izvještava o postupcima.
- Na kraju ispitivanja etički službenik predstavlja konačne rezultate najvišem poslovodstvu i vlasnicima poduzeća.

### **Pitanja koja mogu pomoći pri pregledu bilo kojeg značajnoga etičkog incidenta:**

- Jesu li se uspostavili i poštivali odgovarajući etički standardi, načela, pravila, procedure i očekivanja?
- Tko je sve bio uključen u etički incident? Jesu li bili uključeni odgovorni menadžeri, i jesu li svi sudionici ispunili svoje odgovornosti?
- Jesu li se etički standardi, načela, pravila, procedure i očekivanja učinkovito svima priopćile?
- Jesu li uključene strane u etičkom incidentu sposobne za pridržavanje odgovarajući m etičkim standardima, načelima, pravilima, procedurama i očekivanjima te posjeduju li potrebne vještine, znanje, razumijevanje i stavove?
- Na koji je način poduzeće otkrilo etički incident te je li se on mogao ranije uočiti io eventualno spriječiti?
- Što je poduzeće dosad učinilo po pitanju poticanju zaposlenika i interesno-utjecajnih skupina da se pridržavaju odgovarajućih etičkih standarda, načela, pravila, procedura i očekivanja te što bi se po tom pitanju još moglo učiniti?
- Da li je reakcija na etički incident bila prikladna?
- Na koji bi se način trebalo odnositi prema incidentu pri evaluaciji cjelokupnog programa poslovne etike?

## **5. EVALUACIJA I MJERENJE PROGRAMA POSLOVNE ETIKE**

Strateški menadžment bi trebao redovno evaluirati svaku strategiju, program ili plan akcije koje se poduzimaju kako bi se osigurala odgovornost prema interesno-utjecajnim skupinama, da bi se nadgledale i pratile promjene u poslovnoj kulturi, kako bi se poboljšala kvaliteta programa poslovne etike te da bi se preraspodijelili resursi prema više ili manje intenzivnim programima. **Učinkovit program poslovne etike uklopit će tako potreban mehanizam za dobivanje povratnih informacija u program pomoću evaluacijskih postupaka.** Evaluiranje učinkovitosti programa poslovne etike je neophodno kako bi se detektirale pogreške, neetičko ponašanje i odlučivanje i konflikti te dali odgovori na pitanja: „*Jesmo li učinili ono što smo rekli da ćemo učiniti?*“ i „*Jesu li se dogodile očekivane promjene?*“.

**Kada se program poslovne etike neko vrijeme provodi u poduzeću, vlasnici i najviše poslovodstvo trebaju se zapitati kako se izvodio.** Vlasnici i najviše poslovodstvo trebaju si postavljati niz pitanja poput sljedećih:

- Koliko dobro smo se nosili s poteškoćama našeg relevantnog konteksta i s kojim ćemo se poteškoćama suočiti u narednim godinama?
- Koliko je naša poslovna kultura bila učinkovita i kako se promijenila tijekom relevantnog razdoblja?
- Jesmo li uspostavili i priopćili na prikladan način odgovarajuće standarde i procedure za naše zaposlenike te slijede li ih oni?
- Jesmo li podupirali razumna očekivanja među našim interesno-utjecajnim skupinama i jesmo li ih zadovoljili?
- Podupire li naša infrastruktura poslovne etike naše snage te nadomješta li naše slabosti?
- Jesu li naše prakse upravljanja usklađene s našim temeljnim vjerovanjima te dosljedne s našim standardima, procedurama i očekivanjima?
- Jesu li se ostvarili očekivani rezultati programa?
- Što smo naučili iz programa poslovne etike tijekom relevantnog razdoblja?
- Kamo ćemo ići dalje?

**Niz mjerljivih pokazatelja poslovne kulture obično je usko povezan s očekivanim rezultatima programa poslovne etike.** U nastavku je prikazano osam takvih utjecajnih čimbenika:

1. Shvaćanje da strateško vodstvo brine o etici i vrijednostima jednako kao i o konačnom rezultatu.
2. Osjećaj sigurnosti pri priopćavanju loših vijesti.
3. Osjećaj poštenog postupanja.
4. Osjećaj zaposlenika da su cijenjeni.
5. Neosjećanje pritiska da se ugroze vrijednosti.
6. Vjerovanje da se etičko ponašanje nagrađuje.
7. Vjerovanje da se neetičko ponašanje kažnjava.
8. Prepoznavanje na što je poduzeće usmjereno: na zaposlenike, zajednicu ili na svoje interese.

**Mjerljivi rezultati programa su sljedeći:**

1. Kršenje standarda poduzeća.
2. Svjesnost o pitanjima etike, usklađenosti i odgovornosti.
3. Postupanja u skladu s temeljnim vjerovanjima i standardima.
4. Donošenje odluka u skladu s temeljnim vjerovanjima i standardima.
5. Voljnost traženja savjeta o standardima.
6. Voljnost prijavljivanja uočenih ili sumnjivih povreda pravila.
7. Zadovoljstvo reakcijom menadžmenta.
8. Povećanje predanosti zaposlenika poduzeću.
9. Povećanje zadovoljstva interesno-utjecajnih skupina poduzećem.

Ne postoji utvrđeni format za izvješće evaluacije. U sljedećoj tablici prikazan je tipični format evaluacije.

**Tablica 74:** Format modela izvješća evaluacije

<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Sažetak.</b> Napravite sažetak, dug od jedne do četiri stranice, o ključnim točkama izvješća. Budući da će mnogi ljudi čitati samo sažetak, važno je uključiti sve važne točke. Uključite i osnovne informacije o svrsi evaluacije, ključnim rezultatima, nekim preporukama i kontaktne informacije. Uputite na tekst izvješća za ostale informacije.</li><li>2. <b>Svrha.</b> Objasnite zašto se provela evaluacija. Na koja opsežna pitanja nastoji odgovoriti evaluacija? Tko ju je zatražio ili pokrenuo?</li><li>3. <b>Pozadina.</b> Omogućite čitateljima dovoljno pozadinskih informacija o programskoj strukturi, povijesti, ciljevima i svrsi. Što trebaju znati da bi razumjeli evaluaciju?</li><li>4. <b>Metodologija.</b> Objasnite oblikovanje evaluacije, uključujući sredstva prikupljanja podataka i metodu uzimanja uzoraka (kao prilog uključite sredstva prikupljanja podataka).</li><li>5. <b>Sažetak rezultata.</b> Počnite s bitnim: Koji su zaključci sažetka? Koji su odgovori na ključna pitanja iznesena u evaluaciji?</li><li>6. <b>Glavni rezultati.</b> Omogućite više informacija o rezultatima koji podržavaju zaključke sažetka. Ovaj dio može uključivati grafikone ili tablice u kojima se objašnjavaju rezultati.</li><li>7. <b>Razmatranja ili preporuke.</b> Iz rezultata izvucite implikacije za program, poduzeće ili interesno-utjecajne skupine.</li><li>8. <b>Prilozi.</b> Prema potrebi dodajte priloge.</li></ol>
---

Izvor: Reisman, J., and Clegg, J.: *Outcomes for Success*. Seattle, Wash.: Organizational Research Services and Clegg & Associates, 1999.

Dok razvijaju plan evaluacije učinkovitosti programa poslovne etike, najviše posloводство treba utvrditi je li evaluacija namijenjena samo za unutarnju potrošnju ili za širu distribuciju.

## 6. POTICANJE ZAPOSLENIKA NA ETIČNO I ODGOVORNO PONAŠANJE

Poticanje zaposlenika na etično i odgovorno poslovno ponašanje posljednji je, šesti korak modela uvođenja programa poslovne etike u poduzeća. Najviše posloводство u procesu strateškoga menadžmenta mora svakodnevno podupirati svakodnevno etičko poslovno ponašanje na način da *prepoznaje doprinose svojih zaposlenika, da etičko ponašanje nagrađuje a neetično sankcionira odnosno kažnjava.*

Humani ili odgovorni etički strateški menadžment treba ohrabrivati i poticati na etičko poslovno ponašanje svoje zaposlenike te prepoznavati njihove doprinose pri ostvarivanju temeljnih ciljeva i svrhe poduzeća. Stoga je i bitna evaluacija učinkovitosti programa poslovne etike kako bi se doprinosi bolje prepoznali. Na taj način stvarati će se i bolja etična kultura i klima u poduzeću jer će zaposlenici zapaziti da su njihovi doprinosi strateškom menadžmentu i vlasnicima važni.

Isto tako, od izuzetnog je značaja da se njihovi doprinosi i etičko poslovno ponašanje nagrađuje. Zaposlenik koji zna što mu je činiti i koji je upoznat s nagradama ukoliko uspješno ostvaruje svoje zadatke na etički način biti će privrženiji poduzeću, produktivniji i zadovoljniji. Zaposlenici koji se nagrađuju motivirani su i dobrom praksom svog strateškoga menadžmenta da se svi etički incidenti, nepoštivanje etičkog kodeksa, standarda, pravila i procedura kažnjavaju odnosno da se neetičko poslovno ponašanje sankcionira. Strateški menadžment treba poduzimati sve potrebne mjere da privuku pozornost onih koji su etička načela kršila u svrhu sprječavanja daljnjih povreda pravila, pa čak i do te mjere da se otpuštaju zaposleni. To trebaju učiniti kako bi zaštitili poduzeće i svoje interesno-utjecajne skupine od daljnje štete.

**Najviše posloводство je to koje ima odgovornost za stvaranje pretpostavki za poboljšane poslovne rezultate, veću dobit i ekonomski napredak u cjelini. Međutim od modernoga velikog hotelskoga poduzeća i njegova strateškoga menadžmenta, u današnje se vrijeme, očekuje i da zadovolje standarde etičnoga i društveno odgovornoga poslovnog ponašanja koje premašuje tradicionalna očekivanja. Program poslovne etike može biti vrlo učinkovito sredstvo kojim najviše posloводство u procesu strateškoga menadžmenta može nadahnuti, potaknuti i poduprijeti etično i odgovorno poslovno ponašanje angažiranjem svih interesno-utjecajnih skupina radi podupiranja i zadovoljenja njihovih razumnih očekivanja, ali i dugoročno poboljšati uspješnost poslovanja.**

## 6. ZAKLJUČAK

„Ne čini drugome ono što ne želiš da drugi čini tebi, zlatno je pravilo etike.“

Poslovna etika je posebice aktualna u posljednjih dvadesetak godina, potaknuta raspravama o filozofskom razmišljanju o nespojivosti etike i uspješnog gospodarstva. Zagovornici poslovne etike svoja shvaćanja temelje na slijedećim argumentima: pomoću poslovne etike razvijaju se društvo i gospodarstva; poslovna etika pozitivno djeluje na imidž tvrtke u javnosti; poslovnu etiku treba promovirati ne samo zato što je etika dobra za poslovanje, već zato što moral od nas zahtijeva da u svim svojim postupcima usvojimo moralni stav, a poslovanje pritom nije nikakva iznimka. Velik, i u pravilu pozitivan, utjecaj na prihvaćanje i širenje pokreta društvene odgovornosti u poslovnom svijetu, imala je i piramida društvene odgovornosti koja obuhvaća svojevrsnu hijerarhiju ili prioritetno rangiranje odgovornosti poduzeća na četiri stupnja ili razine. Treću razinu čini etička odgovornost i na njoj nije dostatno da je poduzeće profitabilno i da poštuje zakone, nego se traži etičnost, tj. poslovanje u skladu s etičkim normama.

Iako će se mnogi složiti da je uloga poslovne etike značajna, ipak, pojedinci još uvijek smatraju da je uvođenje etike u gospodarstvo luksuz. Temeljni argument za takve stavove je da poduzeća trebaju osigurati što veću dobit, inače će biti istisnute iz tržišnog natjecanja, odnosno biti u kategoriji rubnih proizvođača, tj. ekonomski slabijih. Protivnici integriranja poslovne etike u gospodarstvo smatraju da poduzeća osim ekonomske odgovornosti za svoje preživljavanje na tržištu nemaju nikakve druge etičke zadaće te da socijalne reforme, blagostanje i slično, nisu briga poslovnoga svijeta, već vlada. Svoje argumente temelje na slijedećim činjenicama: poduzeće je primarno ekonomska institucija, etika u gospodarstvu stvara određene troškove društvenog angažiranja tvrtke, etika može ugroziti marginalne – granične proizvođače i tako poremetiti ravnotežu konkurencije, briga za društvo nije obveza gospodarstva, već pojedinca. Iz takvih shvaćanja proizlazi da moralni zahtjevi prema poduzećima dolaze isključivo sa tržišta. Međutim, neovisno o ovakvim razmišljanjima, u ovoj se doktorskoj disertaciji argumentiralo da samo poduzeće koje posluje etički, proizvodi dodanu vrijednost, a da je položaj etike u poslovnim subjektima danas važniji, prihvaćeniji i potrebniji no ikada prije. Strateški menadžment u poduzećima uvijek snosi odgovornost koja se iskazuje etikom, a poduzeće kao pravna osoba, svojim postupcima i poslovnim potezima na tržištu, odraz je (ne)etičnoga ponašanja svoga strateškog menadžmenta.

U odnosu na zemlje Europske Unije i druge zapadne zemlje, treba reći da se razvijanje poslovne etike u Hrvatskoj pojavilo mnogo kasnije, što se može pripisati činjenici da je tek nakon 1990. godine u RH uveden kapitalistički sustav i što je dugo vremena trebalo da poslovno etičko ponašanje zaživi potpuno u praksi. Prihvaćanje poslovne etike u Hrvatskoj praksi sada je pod „povećalom“ Europske Unije čiji smo ravnopravni članovi postali. Međutim, unatoč jako razvijenoj „industriji“ etike u svjetskoj poslovnoj praksi, jakom naglasku na nužnost uspostave etičnog upravljanja organizacijom i naglasku na organizaciji koja promiče društvene vrijednosti te je etički i društveno odgovorna, poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek u određenim područjima zaostaje za svjetskom praksom. Najviše je to vidljivo preko etičkih kodeksa koji su djelomično razvijeni u hrvatskim poduzećima te njihovoj još uvijek slaboj uključenosti u društvena djelovanja.

Uspješno najviše poslovodstvo svjesno je činjenice da u konkurentskoj areni, poslovna etika omogućuje rast i razvoj, povećava efikasnost i produktivnost. Etički strateški menadžment

ujedinjuje djelovanje koje donosi dobro sa stajališta socijalne jednakosti i individualnog dobra za svoje poduzeće kao i prema svojim interesnim grupama – kupcima, zaposlenima, poslovnim partnerima te društvenoj zajednici u cjelini. Za uspješno strateško vodstvo, od presudne su važnosti jasno definirani ciljevi jer u suprotnom njihova nejasnoća može dovesti do krivih i etički upitnih odluka štetnih za društvo. Prihvatanje poslovne etike, postaje poslovna i moralna obveza strateškoga menadžmenta jer kvalitetu poslovanja određuje najviše poslovodstvo i zadatak je svakog strateškoga lidera poduzeća da se usredotoči ne samo na ono što ne treba činiti, već da treba misliti s etičnog i ekonomski moralnog stajališta. Poslovna etika tako postaje integralni dio kvalitetnoga, humanoga ili etičnoga i društveno odgovornoga menadžmenta jer se odnosi na očekivanja i razumijevanje našega odnosa s drugima.

U tom kontekstu, u doba kada je Republika Hrvatska pristupila Europskoj Uniji, u vrijeme u kojem etičko ponašanje postaje ključni faktor održivosti poduzeća na tržištu, od izuzetne je važnosti bilo spoznati odnose između poslovne etike i strateškoga menadžmenta, ali i povezanosti osobnih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja najvišega poslovodstva s uspješnošću poslovanja.

Naime, opće moralne vrijednosti u nekom poduzeću uočljive su naime u načelima koje ono i njegov strateški menadžment zagovaraju. Strateški menadžment je odgovoran za kvalitetu upravljanja promjenama, za unapređenje poslovanja, a jedan od najvažnijih zahtjeva suvremenog poslovanja je moralni i humani strateški menadžment koji promiče etička načela: brigu o potrošačima, zdravu konkurentnost, dobrobit zaposlenika i dioničara, suradnju s kupcima i dobavljačima, vjerodostojno informiranje i primjenu ekoloških načela u poslovnim procesima itd. Integracijom poslovne etike u proces strateškoga menadžmenta poduzeće postaje sposobno poduzimati određene mjere koje mogu sa spriječe pojavu etičkih kriza i nemoralnog ponašanja u poduzeću, i provoditi poslovne aktivnosti na etičan način spram potencijalnih potrošača, javnosti, zaposlenih, društva i države. Kao takav, etičan strateški menadžment štiti i promovira najvažniji moralni standard: „dobro“ lokalnoj zajednici i široj društvenoj zajednici u kojoj poduzeće posluje. Usvajanje poslovne etike pritom, dužnost je naravno svih zaposlenika, no svi deklarirani zahtjevi za moralnim i humanim menadžmentom, treba istaknuti, kreću od najvišega poslovodstva. Najviše poslovodstvo je to koje daje okvire, poticaje i smjernice za jačanje etičkog duha i razvoj međuljudskih odnosa, kojima se prihvaćaju etičke norme i vrijednosti. U kontaktu s okruženjem najviše poslovodstvo nastoji izgraditi duh povjerenja i reputaciju koja se zasniva na čistim računima i ponašanju u skladu s etičkim pravilima – da se drugom ne naštetiti. Nastoji razviti duh povjerenja, uzajamnoga poštovanja i pomaganja, kako bi se ciljevi poduzeća ostvarili. Pozicija osoba u najvišem poslovodstvu je u odnosu na druge zaposlene u poduzeću pritom posebna jer oni imaju zadatak da vode, motiviraju i kontroliraju zaposlene članove. Ako rade loše, ako nemaju ispravan stav i utjecaj na zaposlene, to se višestruko negativno odražava na zaposlene, koji zavise od njih i na čiji se primjer pozivaju i autoritet oslanjaju. Takva će onda osoba u najvišem poslovodstvu negativno djelovati na poslovnu i etičku kulturu i klimu u kojoj rade zaposleni. Odgovornost najvišega poslovodstva ogleda se i u tome da drugima u svom poduzeću prenese „tajnu“: kako prepoznati etičke dileme i kako se nositi s njima preko etičkog kodeksa ili drugih instrumenata upravljanja poslovnom etikom.

Kroz povijesno-teorijski dio doktorske disertacije u kojoj je iznijeta povijest proučavanoga problema i njena teorijska obrada, potvrđene su pomoćne hipoteze 1 i 2. H1: „Razumijevanje sadržaja i elemenata poslovne etike temeljna je pretpostavka njene konzistentne primjene u procesu strateškoga menadžmenta“. H2: „Integracija elemenata poslovne etike u proces



strateškoga menadžmenta katalizator je za najviše posloводство da rade na etičan i društveno odgovoran način“.

Etičko ponašanje je produkt osobne vrijednosti, iskustva i okoliša u kojem se živi i djeluje. Formalno definirano, etičko ponašanje je ono što je moralno prihvaćeno kao „dobro“ i „pravo“ za razliku od „lošeg“ ili „krivog“ u određenom okruženju. U disertaciji je elaborirano da se etičko ponašanje u nekom poduzeću sistematski stvara i unapređuje pored individualnih karakteristika i strukturnih obilježja poduzeća i zahvaljujući osobnim sustavima vrijednosti pojedinaca, a koji se sastoje od različitih osobnih vrijednosti. Etičko ponašanja najvišeg posloводства kao posljedica njihovih osobnih sustava vrijednosti postaju kritični čimbenici koji utječu na donošenje strateških odluka i uspješnost poslovanja.

Empirijsko istraživanje o međuzavisnosti osobnih sustava vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišega posloводства s poslovanjem velikih hotelskih poduzeća bilo je stoga zasigurno značajno i vrlo poučno. Uspostavljanjem empirijske veze između osobnih vrijednosti koje se u disertaciji nazivaju univerzalne vrijednosti i etičke dimenzije ponašanja olakšano je strateškom menadžmentu razumijevanje etičkih dilema prema određenim situacijama, ojačana je njihova uloga u promicanju etičkih ponašanja kao i uspostavljanju i implementiranju etičkih vrijednosti u poduzeća, a razumijevanje veze između etičkog ponašanja i pokazatelja uspješnosti poslovanja stvorile su pretpostavke za stvaranje i provođenje etičnih poslovnih politika i strategija u procesu strateškoga menadžmenta kako bi se osigurao ekonomski napredak poduzeća.

Empirijsko istraživanje provedeno je u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u 15 velikih hotelskih poduzeća u 6 hrvatskih županija tijekom dva vremenska razdoblja: prvom, razdoblju od 10. rujna 2013. do 25. listopada 2013. godine te drugom, od 24. veljače 2014. do 01. travnja 2014. Podaci su prikupljeni anketnim upitnikom. Predsjednici i članovi uprava - najviše posloводство, činili su osnovnu populaciju. Ciljani uzorak od ukupno 22 ispitanika činile su: 9 osoba iz najvišega posloводства 6 velikih hotelskih poduzeća u Istarskoj županiji, 5 osoba iz najvišega posloводства 3 velika hotelska poduzeća Primorsko-goranske županije, jedna osoba iz najvišeg posloводства jednog velikog hotelskog poduzeća u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, tri osobe iz najvišega posloводства jednog velikih hotelskog poduzeća u Osječko-baranjskoj županiji, tri osobe iz najvišega posloводства tri velika hotelska poduzeća Splitsko-dalmatinske županije i jedna osoba iz najvišega posloводства jednog velikog hotelskog poduzeća u Šibensko-kninskoj županiji. Uzorak sadrži 5 ženskih i 17 muških ispitanika, a većina njih (72,7%) ima između 30 i 49 godina. Više od polovice ispitanika ima završen fakultet te njih 54,5% ima između 10 i 20 godina radnog staža.

Istražujući koji osobni sustav vrijednost predstavlja skup vjerovanja koja su u skladu sa životnim djelovanjem ispitanika utvrđeno je da je za 36,4% ispitanika to osobni sustav „SIGURNOST“. Osobni sustav vrijednosti „POSTIGNUĆE“ odabralo je 27% ispitanika, a „MOĆ“ je osobni sustav vrijednosti 18,2% ispitanika. osobni sustav vrijednosti „NEZAVISNOST“ odabralo je 9,1% ispitanika. Najmanje ispitanika smatra da je „HEDONIZAM“ i „UNIVERZALIZAM“ njihov osobni sustav vrijednosti. Nitko od ispitanika nije odabrao „POTICAJ“, „DOBROHOTNOST“, „TRADICIJA“ I „KONFORMIZAM“ za svoj osobni sustav vrijednosti. Ispitanici Istarske županije češće su okarakterizirali svoj osobni sustav vrijednosti kao „MOĆ“ i „POSTIGNUĆE“ dok je „SIGURNOST“ češći osobni sustav vrijednosti kod ispitanika iz Osječko-baranjske županije.

Najviše poslovodstvo iz svih županija, treba naglasiti, imaju slične osobne sustave vrijednosti.

Ispitanici su kao najvažniji osobni sustav vrijednosti ocijenili „SIGURNOST“, a slijede „NEZAVISNOST“ i „POSTIGNUĆE“. Najmanje važnim ocijenili su „MOĆ“. Uspoređujući rezultate prema sjedištu poduzeća tj. županiji poslovanjam prosječne se ocjene važnosti osobnih sustava vrijednosti značajno razlikuju za sustave „MOĆ“, „POSTIGNUĆE“, „HEDONIZAM“ i „POTICAJ“, dok u ostalim sustavima vrijednosti razlike u prosječnim ocjenama nisu statistički značajne. Naime, najviše poslovodstvo iz Osječko-baranjske, Šibensko-kninske i Primorsko-goranske županije, sustave vrijednosti „MOĆ“ i „HEDONIZAM“ smatraju manje važnim od najvišeg poslovodstva iz ostalih županija. Najviše poslovodstvo iz Osječko-baranjske i Šibensko-kninske županije, sustav vrijednosti „POSTIGNUĆE“ također smatraju manje važnim od najvišeg poslovodstva iz ostalih županija. Najviše poslovodstvo iz Osječko-baranjske smatra da je i sustav „POTICAJ“ manje važan od najvišeg poslovodstva iz ostalih županija.

Procjenjujući važnost univerzalnih vrijednosti (terminalne i instrumentalne) spoznalo se da je najvažnija terminalna vrijednost svih ispitanika „SMISAO U ŽIVOTU (CILJ U ŽIVOTU)“ koja spada u osobni sustav vrijednosti „DOBROHOTNOST“. Najmanje važna terminalna vrijednost ispitanika je „DRUŠTVENA MOĆ (KONTROLA NAD DRUGIMA)“ koja spada u osobni sustav vrijednosti „MOĆ“.

Ocjene važnosti terminalnih vrijednosti prema sjedištu poduzeća tj. županiji poslovanja, statistički se značajno razlikuju za njih dvije: POŠTIVANJE TRADICIJE“ i „AUTORITET“. „POŠTIVANJE TRADICIJE“ vrijednost je koja je manje važna osobama u najvišem poslovodstvu Istarske županije, a „AUTORITET“ kao vrijednost manje je važna osobama u najvišem poslovodstvu Osječko-baranjske, Splitsko-dalmatinske i Primorsko-goranske županije.

Na temelju istraživanja važnosti instrumentalnih vrijednosti, spoznalo se da je najvažnija instrumentalna vrijednost „BITI ZDRAV (NE BITI BOLESTAN FIZIČKI I PSIHIČKI)“, što spada u osobni sustav vrijednosti „SIGURNOST“ (prosječna ocjena 4,75). Najmanje važna instrumentalna vrijednost je „BITI POSLUŠAN (POKORAN, ISPUNJAVATI DUŽNOSTI)“. Ocjene važnosti instrumentalnih vrijednosti prema sjedištu poduzeća tj. županiji poslovanja, statistički se značajno razlikuju za njih tri: „BITI ODVAŽAN“, „UŽIVATI U ŽIVOTU“ i „BITI POBOŽAN“. „BITI ODVAŽAN“ vrijednost je koja je manje važna osobi u najvišem poslovodstvu Dubrovačko-neretvanske županije. „UŽIVATI U ŽIVOTU“ vrijednost je koja je manje važna osobi u najvišem Šibensko-kninske županije. „BITI POBOŽAN“ vrijednost je koja je manje važna osobama u najvišem poslovodstvu Istarske i Primorsko-goranske županije.

Utvrđeno je da većina velikih hotelskih poduzeća u istraživanju – njih 11 ima etički kodeks, te da 7 velikih hotelski poduzeća ima formirano etičko povjerenstvo.

Istražujući kako bi se ispitanici ponašali u definiranim primjerima 5 etičkih dilema: podmićivanje, prisila, prijevara, krađa i nepravedna diskriminacija, može se zaključiti da se najviše poslovodstvo iz svih promatranih županija ni u jednom primjeru ne bi ponašalo etično s obzirom na to da prosječne ocjene za sve prikaze nalaze oko ocjene 2, a etičko ponašanje iskazuje samo odabrana ocjena 1 (nikad ne bih). Međutim, analizirajući pojedinačne odgovore ispitanika rezultati ukazuju na sljedeće: 1) U primjeru podmićivanje, etično ponašanje je

iskazalo 12 od 22 ispitanika i to: jedna osoba iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, tri osobe iz Osječko-baranjske županije, tri osobe iz Primorsko-goranske županije i četiri osobe iz Istarske županije. 2) U primjeru prisilna, etično ponašanje je iskazalo 12 od 22 ispitanika i to: jedna osoba iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, tri osobe iz Osječko-baranjske županije, četiri osobe iz Primorsko-goranske županije i tri osobe iz Istarske županije. 3) U primjeru prijevara, etično ponašanje je iskazalo 8 od 22 ispitanika i to: jedna osoba iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, dvije osobe iz Primorsko-goranske županije i dvije osobe iz Istarske županije. 4) U primjeru krađa, etično ponašanje je iskazalo 11 od 22 ispitanika i to: dvije osobe iz Splitsko-dalmatinske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, dvije osobe iz Primorsko-goranske županije i četiri osobe iz Istarske županije. 5) U primjeru nepravedna diskriminacija, etično ponašanje je iskazalo 7 od 22 ispitanika i to: jedna osoba iz Šibensko-kninske županije, dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, dvije osobe iz Primorsko-goranske županije i dvije osobe iz Istarske županije. 6) U primjerima etičkog ponašanja samo bi se 5 od ukupno 22 ispitanika u svim primjerima ponašali etično i to: dvije osobe iz Osječko-baranjske županije, jedna osoba iz Primorsko-goranske županije, jedna osoba iz Šibensko-kninske županije i jedna osoba iz Istarske županije.

Želeći doći do spoznaja o iskrenosti odgovaranja i namjeri iskrivljavanja odgovora u provedenom istraživanju u prva tri dijela anketnog upitnika (osobni sustav vrijednosti i ocijenjivanje osobnih sustava vrijednosti), struktura osobnih sustava vrijednosti (procjena važnosti terminalnih i instrumentalnih vrijednosti) i primjeri etičnog ponašanja, na temelju 43 odgovora iz skale socijalno poželjnog odgovaranja, iz istraživanja se može zaključiti da ispitanici nisu iskazali tendenciju da daju pretjerano pozitivne opise svojih osobina (skala laži) da se prikažu u najboljem svjetlu (skala samozavaravanja) te da se prikažu što ugodnijim i savjesnijim osobama (skala dojmova). Na socijalno poželjan način, odgovorila je većina ispitanika na samo 10 tvrdnji od kojih tri tvrdnje spadaju u „skalnu laži“, četiri tvrdnje u „skalnu samozavaravanja“ i tri tvrdnje u „skalnu dojmova“.

Analizirajući pokazatelje uspješnosti poslovanja i odabrane financijske pokazatelje velikih hotelskih poduzeća u RH može se zaključiti da je NAJUSPJEŠNIJE HRVATSKO VELIKO HOTELSKO PODUZEĆE U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE bilo poduzeće Plava Laguna iz Istarske županije (rang 1). Slijedi poduzeće Valalta d.o.o (rang 2) također iz Istarske županije a mjesto trećeg najuspješnijeg poduzeća (rang 3) dijele poduzeća HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba te poduzeće Turist hotel d.d. Zadar iz Zadarske županije. NAJMANJE USPJEŠNO HRVATSKO VELIKO HOTELSKO PODUZEĆE U RAZDOBLJU OD 2010. DO 2012. GODINE bilo je poduzeće Solaris d.d. (rang 13) iz Šibensko-kninske županije. Slijede poduzeća Arenaturist d.d. iz Istarske županije te poduzeće Sunčani Hvar d.d. iz Splitsko-dalmatinske županije (rang 12) te poduzeće Dubrovnik Babin Kuk d.d. iz Dubrovačko-neretvanske županije (rang 11).

Kako bi se ostvarila svrha doktorske disertacije: „Ispitati međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkog ponašanja najvišega posloводства sa poslovanjem velikih hotelskih poduzeća“; na temelju provedenog empirijskog istraživanja i dobivenih podataka ispitalo se postoji li povezanost između osobnog sustava vrijednosti i etičkog ponašanja te se ustanovilo postoji li povezanost između stupnja etičkog ponašanja najvišega posloводства i pokazatelja uspješnosti poslovanja promatranih velikih hotelskih poduzeća u uzorku.

Autorica istraživanja je došla do sljedećih zaključaka:

1. Povezanost sustava vrijednosti „MOĆ“, „POSTIGNUĆE“, „HEDONIZAM“ I „POTICAJ“ s etičkim ponašanjem je SREDNJE JAKA I NEGATIVNA. Prema tome, što su moć, postignuće, hedonizam i poticaj važnije osobne vrijednosti, to će se ispitanici ponašati manje etički, odnosno, ponašat će se neetički. Veze između ovih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja imaju predviđeni negativan smjer i statistički su značajne.
2. Povezanost sustava vrijednosti „NEZAVISNOST“ I „KONFORMIZAM“ s etičkim ponašanjem je SLABA I POZITIVNA, dok je veza između sustava vrijednosti „UNIVERZALIZAM“, „DOBROHOTNOST“, „TRADICIJA“ I „SIGURNOST“ i etičkog ponašanja SREDNJE JAKA DO JAKA I POZITIVNA. Rezultati ukazuju, da što su ove vrijednosti važnije, to će ispitanici pokazivati veći stupanj etičkoga ponašanja. Veze između ovih sustava vrijednosti i etičkog ponašanja imaju predviđeni pozitivan smjer i statistički su značajne.
3. Rezultati pokazuju SLABU I POZITIVNU VEZU IZMEĐU ETIČKOG PONAŠANJA POSLOVODSTVA I POKAZATELJA USPJEŠNOSTI POSLOVANJA ( $r = 0,20$ ;  $p = 0,039$ ). Prema tome, poduzeća u kojima poslovodstvo pokazuje viši stupanj etičkoga ponašanja, imaju statistički značajno bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja, tj. poduzeća u kojima poslovodstvo pokazuje niži stupanj etičkog ponašanja imaju statistički značajno niže pokazatelje uspješnosti poslovanja.

S obzirom na to da povezanost između promatranih osobnih sustava vrijednosti i etičkoga ponašanja ima predviđeni smjer i statistički je značajna, može se prihvatiti postavljena pomoćna hipoteza H3: „UNIVERZALNE VRIJEDNOSTI U OSOBNIM SUSTAVIMA VRIJEDNOSTI UNIVERZALIZAM, DOBROHOTNOST, TRADICIJA, KONFORMIZAM, SIGURNOST I NEZAVISNOST POZITIVNO SU I ZNAČAJNO POVEZANE S ETIČKIM PONAŠANJEM, A UNIVERZALNE VRIJEDNOSTI U OSOBNIM SUSTAVIMA VRIJEDNOSTI MOĆ, POSTIGNUĆE, HEDONIZAM I POTICAJ NEGATIVNO SU I ZNAČAJNO POVEZANE S ETIČKIM PONAŠANJEM“.

Dobiveni rezultati provedenoga istraživanja ukazuju na vezu osobnih sustava vrijednosti s etičkim ponašanjem najvišega poslovodstva te potvrđuju istraživanja drugih autora da univerzalne vrijednosti imaju važnu ulogu u utjecaju na etičko ponašanje menadžera.

Na temelju dobivenih rezultata provedenoga istraživanja autorice može se prihvatiti i postavljena pomoćna hipoteza H4: „OSOBNNE VRIJEDNOSTI KAO SASTAVNI DIO KULTUROLOŠKOGA SKLOPA PODUDARAJU SE S KREIRANJEM ETIČKIH VRIJEDNOSTI PODUZEĆA, A PODUZEĆA U KOJIMA SE NAJVIŠE POSLOVODSTVO ETIČNO PONAŠA IMA BOLJE POKAZATELJE USPJEŠNOSTI POSLOVANJA OD ONIH PODUZEĆA U KOJIMA NAJVIŠE POSLOVODSTVO ISKAZUJE NEETIČKO PONAŠANJE.“ Dobiveni rezultati provedenog istraživanja ukazuju na vezu etičkoga ponašanja najvišega poslovodstva i pokazatelja uspješnosti poslovanja te potvrđuju istraživanja drugih autora da etičko ponašanje i odlučivanje ima pozitivan utjecaj na uspješnost poslovanja.

Slaba korelacija, treba međutim istaknuti, pokazuje, da na stupanj etičkog ponašanja utječu i drugi faktori, ne isključivo osobne vrijednosti, kao i da na uspješnost poslovanja utječu i drugi faktori, a ne samo etičko ponašanje, pa bi stoga za buduća istraživanja bilo interesantno istražiti koji su to još faktori koji utječu na promatrane kategorije.

Sukladno provedenom empirijskom istraživanju autorice, dobiveni rezultati su potvrdili znanstvenu hipotezu doktorske disertacije: „OSOBE, U NAJVIŠEM POSLOVODSTVU VELIKIH HOTELSKIH PODUZEĆA U RH, KOJE ODABIRU ETIČKI TIJEK PONAŠANJA DUGOROČNO POSTIŽU BOLJE POSLOVNE REZULTATE OD ONIH OSOBA U NAJVIŠEM POSLOVODSTVU KOJE ODABIRU NEETIČKI TIJEK PONAŠANJA.“

Na osnovi elaborirane povijesti proučavanoga problema istraživanja, njegove teorijske obrade i potvrđenih hipoteza, a na temelju svih spoznaja do kojih je autorica došla iz izvedenih pojedinačnih zaključaka, autorica predlaže MODEL IMPLEMENTACIJE POSLOVNE ETIKE U VELIKA HOTELSKA PODUZEĆA U RH. Naime, inoviranom razvojnom strategijom nužno je aktivno implementirati poslovnu etiku u poslovnu politiku i strategiju poduzeća kako bi se kreirala budućnost koja potiče promjene u cilju generiranja etičnog i društveno odgovornog poslovanja koje prerasta u osnovnu konkurentsku prednost modernog hotelskoga poduzeća. Pravilna percepcije najvišega posloводства o poslovnoj etici, u tom kontekstu, kao temeljni čimbenik stvaranja etičke kulture i klime, postaje temelj kreacije programa poslovne etike kojim bi se osnažila etičnost ponašanja zaposlenika i interesno-utjecajnih skupina, te kako bi se stvorile pretpostavke za stvaranje i provođenje etičnih poslovnih politika i strategija u procesu strateškoga menadžmenta koji na dugi rok želi postići i bolje pokazatelje uspješnosti poslovanja.

MODEL UVOĐENJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE trebao bi obuhvatiti 6 koraka ili etapa:

1. Uspostavljanje programa poslovne etike
2. Planiranje programa poslovne etike
3. Strukturiranje i implementacija programa poslovne etike
4. Praćenje događaja i procedura ispitivanja
5. Evaluacija i mjerenje učinkovitosti poslovne etike i
6. Poticanje zaposlenika na etično i odgovorno ponašanje

UČINKOVIT PROGRAM POSLOVNE ETIKE TREBAO BI OBUHVATITI FUNKCIJE NA SEDAM RAZINA ODGOVORNOSTI: poslovni i etički službenik, etičko povjerenstvo, etičko vijeće, predstavnici poslovnoga ponašanja, povezane izvršne funkcije i funkcije odjela, svaki zaposlenik i interesno-utjecajna skupina poduzeća.

TEMELJNI DIJELOVI SVAKOGA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE bi trebali biti sljedeći:

1. Etički kodeks.
2. Komunikacijski standardi, procedure i očekivanja te spoznaja strateškoga menadžmenta o svemu što se događa u poduzeću (etički komunikacijski program).
3. Program etičkog obrazovanja.
4. Priručnik o utjecaju osobnih sustava vrijednosti na etičko ponašanje i odlučivanje.

PRIJEDLOG MODELA UVOĐENJA PROGRAMA POSLOVNE ETIKE u velika hotelska poduzeća koji obuhvaća šest koraka ili etapa treba se shvatiti kao svojevrsni vodič vlasnicima i najvišem poslovodu za oblikovanje i primjenu vlastitog, jedinstvenog programa poslovne etike s obzirom da svako poduzeće ima jedinstveni etički karakter.

Na samom kraju autorica izvodi generalni zaključak.

Konstrukt etičkoga ponašanja ključan je za razumijevanje moralnog okvira u kojem djeluju poslovni ljudi, stoga učinkovito upravljanje etičkim pitanjima zahtjeva znanje strateških menadžera o etici kako bi se znali nositi s etičkim pitanjima u svakodnevnom poslovanju. Primjena poslovne etike zahtjeva od svakoga pojedinca u poduzeću poštivanje visokog stupnja lojalnosti prema društvu, obitelji, poduzeću, profesiji i samom sebi, a to znači da je od neophodne važnosti etičko ponašanje izgrađivati i primjenjivati kompleksno. I pojedinac i poduzeće moraju istodobno biti vođeni etičkim promišljanjem jer će u suprotnom potrebni sklad zamijeniti sukobi i nesporazumi. Upravo ona poduzeća koja uspijevaju uskladiti i uspostaviti balans između načela profitabilnosti i etičnosti biti će ona poduzeća koja će u budućnosti imati dugoročnu perspektivu rasta i razvoja, stoga se svi njihovi postupci i djelovanja moraju graditi na etičkim principima i načelima poslovanja. Strateški menadžment zasnovan na poslovnoj etici treba imati sljedeće karakteristike: da implementira poslovnu etiku, da se društveno odgovorno ponaša, da generira poslovnu kulturu i klimu koja će zaposlene usmjeriti na rast i razvoj poduzeća kao jedini način za ostvarivanje pojedinačnih ciljeva, osobnim primjerom i dosljedno, da se etički ponaša prema zaposlenima kako bi oni postali njihov najznačajniji resurs za postizanje konkurentske prednosti i da definira, oblikuje i provodi program poslovne etike. Program poslovne etike može biti vrlo učinkovito sredstvo kojem najviše poslovodstvo može nadahnuti, potaknuti i poduprijeti odgovorno poslovno ponašanje angažiranjem svih interesno-utjecajnih skupina radi podupiranja i zadovoljenja njihovih razumnih očekivanja, te stvoriti strukture i sustave za vođenje i pomaganje zaposlenicima i dionicima u funkciji poboljšanja uspješnosti poslovanja. Program poslovne etike treba postati sastavni dio načina akcijskog učenja kroz rad. U središtu oblikovanja njegove provedbe treba se nalaziti strukturirani pristup za razumijevanje pritisaka s kojima se suočava poduzeće i njegovi zaposlenici, a za njegovo dobro oblikovanje i uvođenje te učinkovitost potrebno je da ga prihvate zaposlenici na svim razinama poduzeća.

Najviše poslovodstvo mora voditi poduzeće s čela i mora svima biti jasno da je etično i odgovorno poslovno ponašanje njihov osobni projekt.

## LITERATURA

### **KNJIGE:**

- 1 Abell, D. F., Hammod, J. S.: Strategic Market Planning: Problems and Analytical Approaches, Prentice-Hall, New Jersey, SAD, 1979.
- 2 Aburdene, P.: Megatrends 2010 – Rise of Conscious Capitalism. Charlottesville: Hampton Roads Publishing Company Inc., 2005.
- 3 Agazzi, E.: Biologia e persona, Angeli, Milano, 1993.
- 4 Allport, G. W.: Personality, Holt, 2. izdanje, New York, 1963.
- 5 Ansoff, I.: Corporate strategy, McGraw – Hill, New York, 1965.
- 6 Anzzenbacher, A.: Filozofija: Uvod u filozofiju, 3 izdanje, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
- 7 Armani, M.: Uvod u bioetiku, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2009.
- 8 Baccarini, E. i Prijić, Samaržija, S.: Praktična etika-ogledi iz liberalnog pristupa nekim problemima praktične etike, Hrvatsko filozofsko društvo, Biblioteka Filozofska istraživanja, Zagreb, 2007.
- 9 Baccarini, E.: Moralni sudovi, Hrvatski kulturni dom Rijeka, 1994.
- 10 Baccarini, E.: Moralna spoznaja, Izdavački centar Rijeka, 2007.
- 11 Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica P.: Neki aspekti položaja i načina rukovodstva žena menagera u hrvatskim poduzećima-empirijska analiza,Slobodno poduzetništvo, Teb Zagreb, 2003.
- 12 Barney, J. B.: Gaining and Sustaining Competitive Advantage, Addison – Wesley, SAD, 1997.
- 13 Bateman, S. T., Zeithaml, P. C.: Management – Function & Strategy, Burr Ridge, Illinois, 1993.
- 14 Bebek B. i Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb,2000.
- 15 Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2003.
- 16 Bebek, B., Kolumbić, A.: Poslovna etika, Sinergija, Zagreb, 2005.
- 17 Bebek, B.: Integrativno vodstvo – Leadership, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
- 18 Berčić, B.: Uvod u filozofiju, Svezak 1, Sveučilište u Rijeci, Ibis Grafika, Zagreb, 2012.
- 19 Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D.: Situational Leadership II, The Ken Blanchard Companies, 2011.
- 20 Blažević, B.: Turizam u gospodarskom sustavu Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2007.
- 21 Blek, S.: Odnosi s javnošću, Beograd, Clio, 2003.
- 22 Bonhoeffer, D.: Etika, Ex Libris, Rijeka, 2009.
- 23 Borković, V., Kobašić, A.: Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Sveučilište u Splitu, FTVT Dubrovnik, Dubrovnik, 1993.
- 24 Božičević, J.: Razvojna politika poduzeća u uvjetima strukturalnih promjena i obnove hrvatskog gospodarstva, TEB – Biro
- 25 Brajdić, I.: Modeli odlučivanja, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
- 26 Brajdić, I.: Specifičnosti odlučivanja u hrvatskom turizmu, sveučilište u Rijeci, fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, Rijeka, 2003.
- 27 Buble, M. i dr.: Strategijski management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997.
- 28 Buble, M., Cingula, M., i dr.: Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb, 2005.
- 29 Buble, M.: Management, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, 2000.
- 30 Buble, M.: Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
- 31 Call, M., McGinty, K.: A Pillar of good business, Ethics resource center, New York, 2009.
- 32 Cambell, A., Devine, M., Young, A.: A Sense of Mission, London, Hutchinson, 1990.
- 33 Cerović, Z.: Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2003.
- 34 Certo, C. S., Peter, J. P.: Strategic Management: a Focus on Proces, 2nd ed. Burr Ridge, Illinois, Austin Press Irwin, 1993.
- 35 Certo, C., Trevis Certo, S.: Moderni menadžment, 10 izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2008.
- 36 Cetinski, V.: Strateško upravljanje turizmom i organizacijska dinamika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Rijeka, 2003.
- 37 Chandler, A.: Strategy and Structure: Chapters in History of American Industrial Enterprise, M. I. T. Press, Cambridge, Mass., 1962.
- 38 Christensen, C. R., Porter, M. E.: Business Policy- Test and Cases, Richard, D., Irwin, Homewood, IL, 1987.
- 39 Clarke, W. N.: Person and Being, Maequette Univ. Pr., Milwaukee, 1993.
- 40 Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D., Wanhill, S.: Ekonomija turizma – načela i praksa, Ekokon, Split, 2008.

- 41 Coreth, E.: Was ist der Mensch? Tyrolia, Innsbruck, 1986;
- 42 Crane, A. i Matten, D.: Business Ethics: A European Perspective, Oxford University Press, New York, 2004.
- 43 Čović, A.: Pojmovna razgraničenja: moral, etika, medicinska etika, bioetika, integrativna bioetika, mef.hr, br.2, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, 2010.
- 44 Daft, R. L.: Organization Theory and Design, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1998.
- 45 Daft, R. L.: The new era of Management, International Edition, Thompson Soth-Western, China, 2006.
- 46 Dyzenhausi, D. i Pipstein, A.: Law and Morality, second edition, Readings in legal Philosophy, University of Toronto, Toronto, London, 2011.
- 47 David, F. R.: Strategic management, Global Edition, Pearson, Boston, 2011.
- 48 Deželjin, J. i dr: Poduzetnički menadžment – izazov, rizik, zadovoljstvo, M.E.P. Consult, Zagreb, 2002.
- 49 Deželjin, J.: Teorija sistema i informatizacija privrede i društva, Narodne novine, Zagreb, 1987.
- 50 Deželjin, J., Vujić, V.: Vlasništvo, poduzetništvo i menadžment; Sveučilište u Rijeci i Alinea Zagreb, 1992.
- 51 Donnelly, J. H.Jr., Gibson, J.L., Ivancevich, J. M.: Fundamentals of management, Irvin, Chicago, 1995.
- 52 Dramond, D., Bein, B.: Poslovna etika, SIO, Beograd, 2001.
- 53 Drucker, P. F.: Innovation and Entrepreneurship, harper Business, 1986.
- 54 Drucker, P. F.: Inovacije i poduzetništvo, praksa i načela, Globus, Zagreb, 1992.
- 55 Drucker, P. F.: Managing for results, Harper & Row, New York, 1986.
- 56 Drucker, P. F.: Najvažnije o menadžmentu, M.E.P Consult, Zagreb, 2005.
- 57 Drummond, J., Bain, B.: Managing Business Ethics: A Reader on Business Ethics for Managers and Students, Butterworth-Heinemann Ltd, 1994.
- 58 Dulčić, A.: Turističke agencije-poslovanje i menadžment, Sveučilište u Splitu, Ekonon Split, 2005.
- 59 Fahey, L., Narayanan, V. K.: Macroenvironmental Analysis for Strategic Management, West Publishing, St. Paul, MN., 1986.
- 60 Freeman, R. E., Gilbert Jr., D. R.: Corporate Strategy and the Search for Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1988.
- 61 Galičić, V., Šimunić, M.: Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu. Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2006.
- 62 Goleman, D.: Emocionalna inteligencija, Mozaik knjiga, Zagreb, 1995.
- 63 Gošić, N.: Bioetičke perspektive, Perganema, Zagreb, 2011.
- 64 Grbac, B., Lončarić, D.: Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje: osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2010.
- 65 Grbac, J.: Etičke dvojbe hrvatskog društva, Kršćanska sadašnjost, Zagreb, 2009.
- 66 Hartman, M.: Etika, Naklada ljevak, Zagreb, 2003.
- 67 Hogg, M. A., Vaughan, G. M.: Social Psychology, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- 68 Hall, C. L.: Theories of Personality, 3. izdanje Willey, New York, 1978.
- 69 Holjevac, I. A.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Drugo izdanje, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2007.
- 70 Holjevac, I. A.: Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002.
- 71 Horvat, S.: Društvena odgovornost kapitala, Studio Artless, Zagreb, 2007.
- 72 Hybels, S., Weaver II, R. L.: Communicating Effectively, sixth edition, McGraw Hill, Boston, Burr Ridge, Illinois, 2001.
- 73 James, L. R., James, L. A., Ash, D. K.: The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values in Schneider Organizational Climate and Culture, Jossey Bass, San Francisco, 1990.
- 74 Jelavić, A. i dr.: Ekonomika poduzeća, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 1995.
- 75 Jencks, C.: Inequality, Allen Lane, Penguin Press, London, 1974.
- 76 Jenkins, R.: Equality, New Fabian Essays, Turnstile Press, London, 1952.
- 77 Judge, T. A., i Robins, S. P.: Organizacijsko ponašanje, 12 izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.
- 78 Juran, J. M.: Planiranje i analiza kvalitete: Od razvoja proizvoda do upotrebe, Treće izdanje, Mate Zagreb, Zagreb, 1993.
- 79 Kalin, B.: Povijest filozofije s odabranim tekstovima filozofa, Zagreb: Školska knjiga, Zagreb, 1994.
- 80 Kant, I., Metafizika čudoređa, Matica Hrvatska, Zagreb, 1999.
- 81 Kant, I.: Kritika praktičkog uma, Naprijed, Zagreb 1974.
- 82 Katlip, S. M., Senter, A.H., Brum, G.M.: Uspješni odnosi s javnošću, Službeni glasnik, Beograd, 2006.
- 83 Keegen, W. J.: Global Marketing Management, prentice Hall, Egleword Cliffs, New Jersey, 1989.
- 84 Keitsch, Detlef: Risikomangement, Schäffer-Poetschel Verlag, Stuttgart, 2000.
- 85 Kolb D., Rubin I, Osland J.: The Organizational Behaviour Reader, Englewood Cliffs: Prentice Hall Inc., New York, 1991.



- 86 Kotler, P., Lee, N.: Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa, M.E.P., Zagreb, 2009.
- 87 Kourdi, J.: Business strategy-a guide to taking your business forward. London, UK: Profile Books LTD., 2009.
- 88 Kreitner R.: Management, 4.izdanje, Boston, Houghton Mifflin Company, 1989.
- 89 Krkač, K.: Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost, Mate d.o.o., Zagreb, 2007.
- 90 Küng, H.: Globalisierung erfordert ein globales Ethos, Concilium 37, 2001.
- 91 Küng, H.: Svjetski ethos za svjetsko gospodarstvo, Intercon, Zagreb, 2007.
- 92 Lersch, P.: Aufbau der Person, 8. izdanje, München, 1962.
- 93 Levy, N.: Moralni relativizam, Jesenski i Turk, Zagreb, 2004.
- 94 Likert, R.: The New Patterns of Management, Mc Graw Hill, 1961.
- 95 Lindgren, M., Bandhold, H.: Scenario Planning – The link between future and strategy, Palgrave Macmillian, New York, 2003.
- 96 Longenecker, J. i Moore, G. C. W.: Small Business Management: An Entrepreneurial Emphasis, South-Western College Pub, 2002.
- 97 Matulović, M.: Uvod u teoriju ljudskih prava, Hrvatsko filozofsko društvo, Zagreb, 1996.
- 98 Mencer, I.: Strateški menadžment – Upravljanje razvojem poduzeća, TEB poslovno savjetovanje, Zagreb, 2012.
- 99 Milton, F.: Capitalism and Freedom, University of Chicago Press, Chicago, 1962.
- 100 Mintzberg, H., The Rise and Fall of Strategic Planning, The Free Press, 1994.
- 101 Moore, G. E.: Principia Ethica. dio III, Cambridge: Cambridge University Press., 1903.
- 102 Müller, H.: Turizam i ekologija, Masmedia, Zagreb, 2004.
- 103 Murdick, G. R. i dr.: Business Policy: A Framework for Analysis, Grid, Columbus, Ohio, 1984.
- 104 Niven, P.R.: Balanced scorecard - Korak po korak: Maksimiziranje učinka i održavanje rezultata, drugo izdanje, Masmedia, Zagreb, 2007.
- 105 Nordstrom, K. A., i Ridderstrale, J.: Funky Business, Talent makes capital dance, Bookhouse Publishing, Stockholm, 1999.
- 106 Ohmae, K.: The mind of the strategist – The Art of Japanese Business, McGraw-Hill 1982.
- 107 Osmanagić, Bedenik, M.: Potencijali poduzeća, Alineja, Zagreb, 1993.
- 108 Pastuović, N.: Edukologija: Integrativna znanost o sustavu cjeloživotnog obrazovanja i odgoja, Znamen, Zagreb, 1999.
- 109 Pearce, J. A., Robinson, R. B .Jr.: Strategic management: Strategy Formulation and Implementation - Third Edition, Irwin; Homewood, Illinois, 1988.
- 110 Pearce, J. A., Robinson, R. B .Jr.: Formulating, Implementation and Control of Competitive Strategy, Seventh edition, Irwin McGraw – Hill, Boston, 2000.
- 111 Pickton, D. i A. Broderick: Integrated Marketing Communications, Harlow, Pearson Education, 2001.
- 112 Pieper, A.: Einführung in die Ethik, 3 überarb. U aktualierte Auflage, Tübingen, Basel, 1991.
- 113 Pierce, J., Newstrom, J. W.: Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments and Applications, fourth edition, McGraw Hill, New York, 2006.
- 114 Pirjavec, B.: Turizam-jučer, danas, Veleučilište u Karlovcu, Karlovac, 2008.
- 115 Popović, Ž., Vitezić, N.: Revizija i analiza – instrumenti uspješnog donošenja poslovnih odluka, Drugo izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, 2009.
- 116 Porter, M. E.: Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and .Competitors. The Free Press, New York, 1998.
- 117 Radišić, F.: Poduzetnički menadžment u turizmu, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1997.
- 118 Reisman, J. and Clegg, J.: Outcomes for Success. Seattle, Wash.:Organizational Research Services and Clegg & Associates, 1999.
- 119 Ritter, J.: Metafizika i politika, Zagreb, 1987.
- 120 Robbins, S.: Organizational Behavior, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc, New York, 2005.
- 121 Russell, B.: Mudrost zapada, Mladost, Zagreb, 1970.
- 122 Russell, B.: Povijest zapadne filozofije, Ibis grafika, Zagreb, 2010.
- 123 Schawan, A.: Person und Verantwortung, Patmos, Düsseldorf, 1980.
- 124 Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: Organizational Behavior, New York: John Wiley&Sons, 2005.
- 125 Schwartz, P.: Art of the Long View, Doubleday Currency, New York, 1991.
- 126 Seiwert L., J.: Upravljanje vremenom u suradnji s Winfried U. Graichen, Rrif d.o.o., Zagreb 1993.
- 127 Semprini, A.: Multikulturalizam, Clio, Beograd, 2004.
- 128 Sen, A.: On Ethics and Economics, Oxford, UK, 1987.
- 129 Sikavica, P. i dr.: Poslovno odlučivanje – teorija i praksa donošenja odluka, Informator, Zagreb, 1994.
- 130 Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb,

- 2008.
- 131 Simmons, S., Simmons, J. C.: Emocionalna inteligencija, Biblioteka Sana, Zagreb, 2000.
- 132 Simonić, A.: Znanost: najveća avantura i izazov ljudskog roda, Vitagraf d. o. o., Rijeka, 2005.
- 133 Singer, P.: A Companion to Ethics: Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 1991..
- 134 Singer, P.: Praktična etika, Kruzak, Zagreb, 2003.
- 135 Sperling, A., Martin, K.: Psychology, 3. Izdanje, Heinemann, London, 1984;.
- 136 Srića, V.: Biblija modernog vođe-Harmony Based Leadership, Znanje, Zagreb, 2004.
- 137 Stacey, R. D.: Strateški menadžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb, 1997.
- 138 Steinmann, H., Lohr, A.: Unternehmensethik, Stuttgart 1991, prema: S. Baloban: Etičnost i socijalnost na kušnji; Zagreb, 1997.
- 139 Stipanović, C.: Konceptija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Rijeka, 2006.
- 140 Stoner, J. A. F. and others: Management, Prentice Hall, Inc., 1995.
- 141 Škrtić, M.: Poduzetništvo;, Sinergija, Zagreb, 2006.
- 142 Šunje, A.: Top-menadžer: vizionar i strateg, Tirada, Sarajevo, 2002.
- 143 Talanga, J.: Uvod u etiku, Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji – Studia Croatica, Biblioteka „Filozofija“, sv. 1., dr. sc. Kordić, I. Zagreb, 1999.
- 144 Tench, R. i Yeomans, L.: Exploring Public Relations, Harlow, Prentice Hall, 2009.  
Theaker, A.: The Public Relations Handbook, London, New York, Routledge, 2008.
- 145 Thompson, A.A. jr.; Strickland, A. J.; Gamble, J. E.: Strateški menadžment: u potrazi za konkurentskom prednošću. 14. izdanje. Zagreb, Mate, 2008.
- 146 Tipurić, D. i dr.: Konkurentska sposobnost poduzeća, Sinergija, Zagreb, 1999.
- 147 Tudor, G.: Menadžerska učinkovitost 360 – Menadžer sam sebi, M.E. P. d.o.o., Zagreb, 2008.
- 148 Ulrich, P.: Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Haupt, Bern, 1998.
- 149 Urmsom, J.: Aristotle`s ethics, Blackwell Publishers Ltd, Oxford, 1988.
- 150 Valvarede, C.: Der Mensch als Person, Bonifatius, Paderborn, 1999.
- 151 Van Rensselaer P.: Bioethics, Bridge to the Future, Prentice-Hall, Engglewood Cliffs, 1971.
- 152 Velasquez, M.: Business etics: concept and cases, Prentice Hall: Upper Saddle River, 4. Izdanje, New York, 1998.
- 153 Vilkoks, D. L., Kameron, G. T., Olt, F. H., Ejdzji, V. K.: Odnosi s javnošću: Strategije i taktike, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, 2006.
- 154 Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008.
- 155 Vujić, V.: Menadžment promjena, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, Opatija, 2008.
- 156 Vujić, V.: Poduzetništvo i menadžment u uslužnim djelatnostima, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2010.
- 157 Vujić, V.: Upravljanje znanjem i ljudskim razvojem u turizmu, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2010.
- 158 Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: Poslovna etika i multikultura, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.
- 159 Vukomanović, M., Radujković M. i Burcar Dunović, D.: Upravljanje građevinskim poduzećem , Sveučilište u Zagrebu, Građevinski fakultet, Zagreb, Građevinar, Zagreb, 2008.
- 160 Weihrich, H., Koontz, H.: Menadžment, 10 izdanje, Mate, Zagreb, 1998.
- 161 Wheelen, L. T., Hunger, J. D.: Strategic Management, third edition, Addison – Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetss, 1990.
- 162 Wojtyła, K.: *Personne et Acte*, Centurion, Paris, 1983.
- 163 Wojtyła, K.: *Von der Königswürde des Menschen*, Seewald Verlag, Stuttgart 1980.
- 164 Yung, S.: Moralni kapitalizam, Hrvatsko udruženje menadžera i poduzetnika – CROMA, Zagreb, 2006.
- 165 Zekić, Z.: Menadžment – poduzetnička tehnologija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Conefing grupa Opatija, Rijeka, 2007.
- 166 Žitinski, M.: Poslovna etika, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, 2006., str. 5.

## ČLANCI:

- 1 Alessio, K., Fossati, Virtu, A.: Enciclopediafilosofica - a cura di Centro di studi filosofici dl Gallarate, Sansoni, Firenze, 21967, sv. VI., J. de Finance, Etica generale, Bari, 1986.
- 2 Baccarini, E.: Provedba morala putem zakona, Politička misao, Vol.43., br. 3., 2006.
- 3 Baetz, M. C., Bart, C. K.: Developing Mission Statements Which work, Long Range Planning, Vol.29.,

- No. 4., 1996.
- 4 Berčić, B.: Smisao života, Filozofska istraživanja, Vol.26., No.1., Zagreb, 2006.
  - 5 Berčić, B.: Utilitarizam, Filozofska istraživanja, Vol. 28., No. 2., Zagreb, 2008.
  - 6 Berčić, B.: Etika vrlina, Filozofska istraživanja, Vol. 28., 1., Zagreb, 2008.
  - 7 Berčić, B.: Utilitarizam, Filozofska istraživanja, Vol.28., No. 2., Zagreb, 2008.
  - 8 Bezić, Ž.: Ljudsko ponašanje, Crkva u svijetu, Vol.40., No.2., Sveučilište u Splitu, Katolički bogoslovni fakultet, Split, 2005.
  - 9 Bogdanović, M.: Vođenje (leadership) u funkciji menadžmenta, Poslovna analiza i upravljanje, VIII, 4-5, Intus-bit, Zagreb, 2003.
  - 10 Božac, M. G.: Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Projekt „Konceptija i provedba poslovne strategije Croatia osiguranja d.d.“ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2007., dostupno sa [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (05.08.2013.)
  - 11 Brajdić, I.: Stilovi odlučivanja menadžmenta i razvoj turističke destinacije, Hotelska kuća '98, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 1998.
  - 12 Camillus, J. K.: Strategic Vision and Organizational Performance: Capturing the Dimensions of Strategic Choice; Workin Paper series, 684, Pittsburg Business School, Pittsburg, 1988.
  - 13 Carroll, A. B.: The pyramid of corporate social responsibility, Business Horizons July/August, 1991.
  - 14 Cerić, M.: Etika u islamu, Zbornik radova Trećeg simpozija zagrebačke džamije 1410./1990., Islamska zajednica, Zagreb, 1991.
  - 15 Costa, J., Teare, R.: Environmental scanning and the Portuguese hotel sector, International Journal of Contemporary Hospitality Management, (6), 5, 1994.
  - 16 Cullen, J. B., B, Victor., Stephens, C.: An Ethical Weather Report: Assesing the Organizational Dynamics, 1989.
  - 17 Drljača, M.: Outsorcing kao poslovna strategija, Zbornik radova 11. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta, konkurentnost i održivost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Sv. Martin na Muri, 2010.
  - 18 Dulčić, Ž., Vrdoljak Raguž, I.: Stilovi vodstva hotelskih menadžera Dubrovačko – neretvanske županije, Ekonomski pregled, 58 (11), Zagreb, 2007.
  - 19 Dyson, R. G.: Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, European Journal of Operational Research, (152), 2004.
  - 20 Đurđević, Z.: Lisabonski ugovor: prekretnica u razvoju kaznenog prava u Europi, Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu, sv. 15., broj 2, Hrvatsko udruženje za kaznene znanosti i praksu, Zagreb, 2008.
  - 21 England, G. W.: Personal Value Systems of American Managers, Academy of Managemnt Journal 10 (1), 1967.
  - 22 Fadić, F.: Primjena načela upravljanja zasnovanih na poslovnoj izvrsnosti u praksi hrvatskih organizacija, Ekonomski pregled, Zagreb, 2008., 59 (3-4) str., 125-152.
  - 23 Ferić, I.: Univerzalnost sadržaja i strukture vrijednosti: Podaci iz Hrvatske, Društvena istraživanja, god.16., broj 1-2. (87-88), Zagreb, 2007., str. 3-26.
  - 24 Ferrell, O. C., Gresham, L. G.: A Contingency Framework for Understanding Ethical Decisions in Marketing, Journal of Marketing 49 (3), 1985.
  - 25 Fombrun C. J., Gardberg N. A., Sever J. M.: The Reputation Quotient: A multistakeholder measure of corporate reputation, The Journal of Brand Management, Vol.7., No. 4., 2000. str. 243.
  - 26 Frederick, W. C.: Research in Corporate Social Performance, 9, JAI Press, Greenwich, CT, 1987.
  - 27 Fritzsche, D. J. i Effy, O.: Personal Values' Influence on teh Ethical Dimension of Decision making, Journal of Busienss Ethics 75, 2007., dostupno sa: [www.springer.com](http://www.springer.com). (10.08.2013.)
  - 28 Fritzsche, D. J.: A Model of Decision – Making Incorporating Ethical Vales, Journal of Business ethics 10, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 1991.
  - 29 Fritzsche, D. J.: Personal Vales: Potential Keys to Ethical Decision Making, Journal of Business Ethics 14, Kluwer Academic Publishers, Netherland, 1995..
  - 30 Galičić, V.: Poštenje, pravda i povjerenje, Stručna revija Ugostiteljstvo i turizam, 1./2006., Zagreb, 2006..
  - 31 Grbac, J.: Kršćanska i/ili univerzalna etika, Zbornik radova znanstvenog simpozija, „Josip Turčinović“ – Teologija u Rijeci, Pazin – Rijeka 2003.
  - 32 Greatz, F.: Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementaries: Management Decision, Vol. 40, 5, 2002.
  - 33 Greaver, M. F.:Strategic outsourcing, AMACOM, New York, 1999.
  - 34 Grgić, D.: Teorijski okviri reputacije poduzeća, Ekonomski pregled, 59 (5-6), Zagreb, 2008.
  - 35 Hoijberg, R., Hunt, J., G., Dodge, G. E.: Leadership Complexity, ND Development of the Leaderplex Model, Journal of Management, Vol.23., No. 3., JAI Press Inc., 1997.
  - 36 Holjevac, I. A.: Društvena odgovornost kao informacijska dimenzija kvalitete života, Informatologija, br. 3, Hrvatsko komunikološko društvo, Zagreb, 2006.

- 37 Holjevac, I. A.: Total Quality Management u hotelijerstvu i turizmu, hotelska kuća 96, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija, 1996.
- 38 Hunt, S. D., Wood, V. R.; Chonko, L.B.: Corporate Ethical Values and Organizational Commitment in Marketing, *Journal of Marketing* 53, 1989.
- 39 Ivaniš, M.: Business ethics – moral responsibility of the modern company, 6 th International Conference of the School of Economics and Business: Beyond the Economic Crisis: lessons Learned and Challenges Ahead, 12-13 October 2012, Sarajevo, Bosnia and Herzegovina, 2012.
- 40 Kohlberg, L.: The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgement, Vol. 70, No. 18, Seventieth Annual Meeting of the American Philosophical Association Eastern Division, *The Journal of Philosophy*, Inc, 1973., str 630-646., dostupno sa: [www.jstor.org](http://www.jstor.org) (18.02.2013)
- 41 Koprek, I.: Gospodarska tika u suvremenom procesu globalizacije, *Obnovljivi život* (59), 1, Zagreb, 2004.
- 42 Lenz, R. T., Engledow, J. L.: Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory, *Strategic Management Journal*, (7), 4, 1986.
- 43 Liedtka, J. M.: Vale congruence: The Interplay of Individual and Organizational Value Systems, *Journal of Business Ethics* 8, 1989.
- 44 Liedtka, J.: Strategic Thinking: Can it be Taugh?, Oxford, Long Range Planning, Vol. 31, 1, 1998.
- 45 Lincoln, D. J., Pressley, M. M., Little, T.: Ethical Beliefs of Personal Values of Top Level Executives, *Journal Of Business Research* 10, 1982.
- 46 Marks, I. I.: Deconstructing locus of control: Implications for practitioners, *Journal of Counseling and Development*, 76, 1998.
- 47 Mesarić, M.: Obrisi novog, socijalno pravednog, ekonomski učinkovitog i ekološki održivog modela, *Ekonomski pregled*, 57 (12), Zagreb, 2006.
- 48 Mintzberg, H.: The Rise and fall of Strategic Planning, Harvard, *Harvard Business Review*, January – February, 1994.
- 49 Mišić, A.: Međureligijski dijalog-prinos općoj kulturi dijaloga, *Obnovljivi život*, 3, Zagreb, 2002.
- 50 Nystrom, P. C.: Differences in Moral Values Between Corporations, *Journal of Business ethics* 9, 1990.
- 51 Orme, G. i Ashton, C.: Ethics-a foundation competency, *Industrial and Commercial Training*, Vol.35, br. 5., 2003.
- 52 Osmanagić Bedenik, N., Ivezić, V.: Benchmarking kao instrument suvremenog kontrolinga, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, Vol.4 No.1 Prosinac 2006., Zagreb, dostupno sa: [www.hrcaakr.hr](http://www.hrcaakr.hr) (15.01.2014.)
- 53 Paulhus, D. L. (1984). Two-Component Models od Socially Desirable Responding. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 46, No. 3. 589-609.
- 54 Pava, M. L., Krausz, J.: The association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost, *Journal of Business Ethics*, 15 (3), 1996., str. 321 – 258;
- 55 Pellegrino, K., Carbo, J.: Behind the Mind of the Strategist, *The TQM Magazine*, Vol. 13, 6, 2001.
- 56 Platz, S.: Empirijski temelji moralnosti u subjektivnoj etici Vladimira S. Solovjeva, *Bogoslovska smotra*, Vol. 66 No. 4, Zagreb, 1996.
- 57 Pološki, N.: Ženski stil vodstva - empirijsko istraživanje primarnih nositelja u hrvatskim poduzećima”, *Ekonomski pregled*, 54 (1-2), Zagreb, 2003.
- 58 Porter, M.E.: Corporate Strategy: The State of Strategic Thinking, *The Economist*, broj 303., 1987.
- 59 Posner, B. Z., Schmidt, W. H.: Values and the American Managers: An Update Updated, *California Management Review* 34 (3), 1993.
- 60 Pranjić, M.: Homer's Educational Values, *Društvena istraživanja*, Vol.20., No.1, (111), Centre for Croatian Studies, Zagreb, Zagreb, Ožujak 2011.
- 61 Proctor, T., Ruocco, P.: Generating Marketing Strategies: A Structured Creative Decision Support Method, *Management Decision*, (30), 5, 1992.
- 62 Prohić, M.: Uvođenje međunarodnih standarda u upravljanju kvalitetom u hotelskom poslovanju, *Tourism and Hospitality management*, Hotelijerski fakultet Opatija, Opatija/WIFI Osterreich, 1 godina, broj 1, Opatija, 1995.
- 63 Radoš, T.: Ključni faktori procesa implementacije strategije u hrvatskim poduzećima, *Ekonomska misao i praksa*, No.2 , Zagreb, prosinac 2010.
- 64 Raiser, K.: Weltordnung und Weltethos Concilium 3 , Vol.4., 2001.
- 65 Rentsch, Joan R.: Climate and Culture: interaction and qualitative differences in organizational, *Journal of Applied Psychology*, sv.75, br. 6, 1990., str. 668.–681; dostupno sa: [www.psycnet.apa.org](http://www.psycnet.apa.org) (12. 6. 2011.)
- 66 Rijavec, M., Miljković, D.: Pozitivna psihologija: psihologija čije je vrijeme (ponovno) došlo, *Društvena istraživanja*, Vol. 84-85, br. 4-5, Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, Zagreb, 2006.
- 67 Rogošić, N.: Etičke dvojbe u poslovanju, *Obnovljivi život* (60), 4, Zagreb, 2005.
- 68 Roman, M. R., Hayibor, S., Agle, B. R.: The Relationship Between Social and Financial Performace,

- Business & Society, 38 (1), 1999.
- 69 Rotter, J.: Some problems and misconception related to the construct of internal versus external control of reinforcement, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(1), No, 1.1975.
- 70 Saiia, D.H.: Philanthropy and corporate citizenship: Sategic philanthropy is good corporate citizenship', *The Journal of Corporate Citizenship*, 2001.
- 71 Schwartz, S. H.: Are there universal aspects in the structure and contents of human values?, *Journal of Social Issues*, 50,1994.
- 72 Schwartz, S. H.: Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol.25., 1992.
- 73 Seligman, C., Olson, J. M. i Zanna, M. P.:*The Psychology of Values*, The Ontario Symposium, Vol.8., 1996.
- 74 Stipanović, C.: Značaj reinženjeringa u razvojnoj strategiji hotelsko-turističkih poduzeća, *Tourism and Hospitality Management*, Vol.1., No.1., Opatija, 2006.
- 75 Tadić, I.: Ogljed o Aristotelovoj etici, Sveučilište u Splitu, Katolički bogoslovni fakultet, Crkva u svijetu, Vol.38., No.3, Split, rujan 2003.
- 76 Tićac, I.: Personalistička etika kao odgovor na izazove globalizacije, *Filozofska istraživanja*, Vol.29 No., Zagreb, 2009.
- 77 Vujić, V., Ivaniš, M.: The concept of corporate social responsibility; 6 th International conference An Enterprise Odyssey: Corporate Governance and Public Policy – Path to Sustainable Future, University of Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, Croatia, 2012.
- 78 Vujić, V.: Poduzetničke strategije i politika kvalitete, Zbornik radova 2. Simpozija o kvaliteti Put je cilj, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete i Oskar, Zagreb, Opatija, 1998.
- Vukšić, B. V., Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004. str. 9.
- 79 Walsh, P. R.: Dealing with the uncertainties of environmental change by adding scenario planning to the strategy reformulation equation, *Management Decision*, (43), 1, 2005.
- 80 Weihrich, H.: Daimler-Benz's move towards the next century with the TOWS Matrix, *European Business Review*, (93), 1, 1993.
- 81 Wilson, I.: Strategic Planning is not Dead – it Changed, Oxford, Long Range Planning, 27, 4, 1994.
- 82 Wimbush, J. C., Shepard, J. M., Markham, E. S.: An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behaviour from Multiple Levels of Analysis, *Journal of Business Ethics* 16, 1997.

## OSTALI IZVORI:

1. American Management Association: A Global Study of Business Ethics 2005 – 2015, Copyright AMA/HRI, 2005.
2. Bagić, A.: Pregled društvene odgovornosti poslovnoga subjekta u Hrvatskoj, Academy for Educational Development, Prince of Wales International Business Leaders Forum, MAP Savjetovanja, Zagreb, 2006.
3. Bebek, B.: Etika donosi profit i lojalnost zaposlenika, *Poslovni tjednik*, 22.05.2006., dostupno sa: [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr) (17.03.2013.)
4. Božac, M. G.: Swot analiza i tows matrica – sličnosti i razlike, Projekt „Konceptija i provedba poslovne strategije Croatia osiguranja d.d.“ Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Zagreb, 2007., dostupno sa [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr) (05.08.2013.)
5. Business Ethics, Manual for Managing a Responsible Business Enterprise in Emerging Market Economies, A publication of the good governance program, U.S. Department of Commerce International Trade Administration Washington, United States, 2004.
6. Cerić, M.: Etika u islamu, Zbornik radova Trećeg simpozija zagrebačke džamije 1410./1990., Islamska zajednica, Zagreb, 1991.
7. Commission of the European Communities, Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility, COM (2001) 366 final, Brussel, 18.07.2001.
8. Corporate Citizenship in The World Economy, United Nations Global Compact Office, New York, Oktobar 2008. dostupno sa: [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) (15.03.2013.)
9. Crosby, B.P.: Kvaliteta je besplatna: umijeće osiguravanja kvalitete, privredni Vjesnik, Binoza Press, Zagreb, 1996.
10. Čizmar, S.: Struktura hotelske industrije, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet., dostupno sa: [www.iztzg.hr](http://www.iztzg.hr) (05.10.2013.)
11. Donev, D.: Integrativnošću (bio)etike do nove ekonomije, Ibn Sina, Naučnoistraživački institut Sarajevo, Sarajevo., dostupno sa: [www.ibn-sina.ne](http://www.ibn-sina.ne) (19.02.2013.)

12. Fastić, Pajk, I.: Socijalno poželjno odgovaranje u različitim modalitetima prezentacije čestica i njegova povezanost s osobinama ličnosti, diplomatska radnja, Sveučilište u Zagrebu, Filozofski fakultet u Zagrebu, Odsjek za psihologiju, Zagreb, 2005.
13. Ferić, I.: Provjera postavki Schwartzove teorije univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti, Magistarski znanstveni rad, Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, 2002.
14. Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA, Portal info.BIZ, dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (10.07.2013.)
15. Financijska agencija Republike Hrvatske – FINA, Registar financijskih godišnjih izvještaja (RFGI javna objava), dostupno sa: [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (10.07.2013.)
16. Gluhak, A.: Hrvatski etimološki rječnik, August Cesarec, 1993.
17. Gretić, G.: Utemeljenje Kantove Praktičke filozofije: Konstrukcija i značenje djela „Utemeljenje za metafiziku čudoređa”, Anali hrvatskog politološkog društva, Zagreb, 2006.
18. Grupa autora (ur. Vujić, V.): Održivi razvoj turizma, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2005.
19. Hruška, D.: Razina koncentracije vlasništva u hrvatskim korporacijama – što je najveći problem korporativnog upravljanja u Hrvatskoj, 2005., dostupno sa: [www.map.hr](http://www.map.hr) (10.07.2013.)
20. Hrvatski opći leksikon, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1996., str. 295.
21. Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete-upoznajmo normu ISO 9000, I dio, Oskar Zagreb, Zagreb, 1998.
22. Ispravak Odluke o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH.72/07.
23. Ivaniš, M.: Poduzetnički menadžment u malim turističkim i ugostiteljskim poduzećima, Magistarski znanstveni rad, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Opatija, 2010.
24. Ivaniš, M.: Razvojna strategija Trgovačkog društva „Rabac d.d.“, Diplomski rad, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2003.
25. Izmjene i dopune Metodologije za statističku primjenu nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007-NKD 2007., NN RH 12/08.
26. Koller, P., Pravo, moral i vrlina, Anali pravnog fakulteta u Beogradu – br.2., Beograd, 2005., str. 62.
27. Metodologija za statističku primjenu Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007-NKD 2007.
28. Mintzberg, H., Quinn, J. B.: The Strategy Process Concepts and Context. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992.
29. Mori, Z.: Analysis of Retail Oil Industries, MOL. 2007.
30. Nacionalna klasifikacija djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 58/07. i 72/07.
31. Nesh, L., Otkud sad poslovna etika?, Zbornik radova: Poslovna etika, Clio, Beograd, 2001.
32. Nikolić, N.: Društvena odgovornost i norma ISO 26 000, ISO Forum, Hrvatska gospodarska komora, 12. listopada 2010.
33. Odell M.: Personality correlates of independence and conformity, Unpublished master's thesis, Ohio State university, 1959.
34. Petz, B. Psihologijski rječnik, Školska knjiga, Zagreb, 1996.
35. Popadić D.: Lokus kontrole i atribucija kao pristupi tumačenja uzroka postignuća, Magistarski rad, Filozofski fakultet., Beograd, 1986.
36. Poslovni principi organizacije, Caux Round Table., dostupno sa: [www.cauxroundtable.org](http://www.cauxroundtable.org) (10.06.2013.)
37. Pravilnik o dopuni Pravilnika o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.-NKD 2007., NN RH 45/09.
38. Pravilnik o razvrstavanju i kategorizaciji drugih vrsta ugostiteljskih objekata za smještaj iz skupine „Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“ NN RH 49/08.
39. Pravilnik o razvrstavanju i minimalnim uvjetima ugostiteljskih objekata iz skupina „Restorani“, „Barovi“, Catering objekti“, i „Objekti jednostavnih usluga“, NN RH 82/07.
40. Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti 2007.-NKD 2007-, NN RH 80/07.
41. Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli, NN RH 88/07.
42. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, NN RH 57/95.
43. Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata kampova iz skupine „Kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata za smještaj“ NN RH 75/08.
44. Radoš, T.: Programiranje strategije – Efikasna upotreba strateškoga planiranja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 2, broj 1, Zagreb, 2004.
45. Studija ekonomskog Instituta Zagreb: Pristupanje Europskoj Uniji: očekivani ekonomski učinci, Ekonomski Institut Zagreb, Zagreb, 2007.
46. The Universal Declaration of Human Rights (UDHR), dostupno sa: [www.un.org](http://www.un.org) (22. 11. 2013)
47. The Xerox Experience: Case Study by Richard Cross, dostupno sa: <http://www.benchmarking-in-europe.com> (15.01.2014.)

48. Tipurić, D: Vizija i strateški ciljevi, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, PPP, dostupno sa: [www.efzg.hr](http://www.efzg.hr) (20.08.2013.)
49. UNDP: Priručnik za društveno odgovorno poslovanje, UNDP, Zagreb, 2005.
50. Ustav Republike Hrvatske, Zaštita ljudskih prava i temeljnih sloboda, pročišćeni tekst, III. poglavlje Narodne novine, Republika Hrvatska, broj 85/ 2010. od 9.7.2013.
51. Vlada Republike Hrvatske, program Vlade Republike Hrvatske za mandat 2011. – 2015., Zagreb, 2011.
52. Vlada Republike Hrvatske, Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Zagreb, travanj, 2013.
53. Vlada Republike Hrvatske: Kodeks korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele, 23. rujna 2010., NN RH 112/10.
54. Vujić, V.: Rotary načela i akta, Rotary klub Rijeka, Rijeka, 2010..
55. World Economic forum, Insight Report: The Global Competitiveness Report, 2013–2014., Geneva, 2013., dostupno sa: <http://www.konkurentnost.hr> (15.01.2014.)
56. [www.legalis.hr](http://www.legalis.hr) (05.01.2014.)
57. [www.cmiatl.com](http://www.cmiatl.com) (05.08.2013.)
58. [www.coca-colahellenic.hr](http://www.coca-colahellenic.hr) (15.03.2013.)
59. [www.dalje.com](http://www.dalje.com) (17.03.2013.)
60. [www.drustvena-odgovornost.undp.hr](http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr) (20.11.2013)
61. [www.fina.hr](http://www.fina.hr) (20.01.2014.)
62. [www.hzn.hr](http://www.hzn.hr) (02.10.2013.)
63. [www.iisd.org](http://www.iisd.org) (10.02.2013.)
64. [www.iso.org](http://www.iso.org). (02.10. 2013.)
65. [www.mapnp.org](http://www.mapnp.org) (10.11.2013.)
66. [www.mint.hr](http://www.mint.hr) (01.08.2013.)
67. [www.poslovna-etika.hr](http://www.poslovna-etika.hr) (9.11.2013.)
68. [www.skymark.com](http://www.skymark.com) (02.10. 2013.)
69. [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com) (10.02.2013)
70. [www.tqm.com](http://www.tqm.com) (02.10.2013.)
71. [www.undp.hr](http://www.undp.hr) (20.11.2013.)
72. [www.victorianweb.org](http://www.victorianweb.org) (15.01.2010.)
73. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (15. 7. 2013.)
74. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 111/12.
75. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o računovodstvu NN RH 54/13.
76. Zakon o izmjenama Zakona o trgovačkim društvima NN RH 68/13.
77. Zakon o računovodstvu, NN RH,109/07.
78. Zakon o službenoj statistici, NN RH 103/03.
79. Zakon o trgovačkim društvima (pročišćeni tekst) NN RH 152/11.
80. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, NN RH 138/06.

## POPIS TABLICA, SHEMA, GRAFIKONA

### POPIS TABLICA:

Redni broj:	Naziv tablice:	Stranica:
1.	Teorije i struje metaetike	31
2.	Četiri stanja karaktera prema Aristotelu	43
3.	Pet osnovnih faktora koji utječu na etičko vođenje korporativnoga poslovanja	64
4.	Pet osnovnih poslovnih faktora koji utječu na etičko korporativno provođenje poslovnih aktivnosti	64
5.	Prikaz osnovnih faktora iz vanjskog okruženja koji oblikuju korporativne moralne standarde	65
6.	Rokeachov upitnik vrijednosti	70
7.	Schwartzova teorija univerzalnih sadržaja i strukture vrijednosti	71
8.	Terminalne (krajnje) univerzalne vrijednosti	72
9.	Instrumentalne univerzalne vrijednosti	73
10.	Elementi poslovne kulture	78
11.	Deset „zapovijedi“ društvene odgovornosti poduzeća	88
12.	Koristi poduzeća, zajednice i okoline od DOP-a	93
13.	Karakteristike planova	107
14.	Manifestacije i karakteristike stabilne strategije	111
15.	Razlike između makro i mikro pristupa analize okruženja	116
16.	Faktori koji utječu na dimenzije interne okoline	122
17.	Primjer SWOT analize	123
18.	TOWS matrica	124
19.	Karakteristike strateških profila prema SPACE matrici	137
20.	Glavne pozicije poduzeća po DPM analizi	138
21.	Razlike između menadžera i vođe	159
22.	Područja Nacionalne klasifikacije djelatnosti 2007. (NKD 2007.)	168
23.	Djelatnost ugostiteljstva prema NKD 2007.	168
24.	Pregled svojstava proizvod-usluga	174
25.	Karakteristike hotelske industrije	179
26.	Ukupan broj kreveta u RH po vrstama objekata za smještaj od 2009. do 2012. godine	182
27.	Broj poslovnih jedinica u RH po vrstama objekata za smještaj od 2009. do 2012. godine	183
28.	Turistički promet u RH od 2009. do 2012. godine	184
29.	Strani turistički promet u RH od 2009. do 2012. godine	185
30.	Način dolaska turista u RH i organizacija putovanja od 2009. do 2012. godine	186
31.	Noćenja turista u RH po županijama od 2009. do 2012. godine	187
32.	BDP i Prihodi od turizma u RH u 2011. i 2012. godini	188
33.	Direktne (mjerljive) koristi hrvatskih turističkih i ugostiteljskih poduzeća, pristupanjem EU, u 2015. godini	191
34.	Poslovne filozofije i etičke dileme	222
35.	Filozofske misli o pravednosti	222
36.	Vrijednosti Cronbach alpha koeficijenta	238
37.	Račun dobiti i gubitka hotela prema USALI	243
38.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Dubrovnik Babin Kuk d.d. iz Dubrovačko-neretvanske županije od 2010. do 2012. godine	247
39.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća HUP-Zagreb d.d. iz grada Zagreba od 2010. do 2012. godine	248
40.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća iz Istarske županije od 2010. do 2012. godine	249
41.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Centar Škojo d.o.o. iz Osječko-baranjske	252



	županije od 2010. do 2012. Godine	
42.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća iz Primorsko-goranske od 2010. do 2012. godine	253
43.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikih hotelskih poduzeća iz Splitsko-dalmatinske županije od 2010. do 2012. godine	255
44.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Solaris d.d. iz Šibensko-kninske županije od 2010. do 2012. godine	257
45.	Pokazatelji uspješnosti poslovanja i drugi odabrani financijski pokazatelji poslovanja velikog hotelskog poduzeća Turist Hotel Zadar d.d. iz Zadarske županije od 2010. do 2012. godine	257
46.	Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH u 2010. godini prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja	258
47.	Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH u 2011. godini prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja	259
48.	Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH u 2012. godini prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja	260
49.	Rangiranje velikih hotelskih poduzeća u RH od 2010. do 2012. godine prema pokazateljima uspješnosti poslovanja i drugih odabranih financijskih pokazatelja	261
50.	Uzorak (broj ispitanika) prema županijama u RH	262
51.	Karakteristike ispitanika	263
52.	Osobni sustav vrijednosti	263
53.	Ocjenjivanje osobnih sustava vrijednosti	264
54.	Procjena važnosti terminalnih vrijednosti	265
55.	Procjena važnosti instrumentalnih vrijednosti	267
56.	Primjeri etičkoga ponašanja	269
57.	Skala socijalno poželjnog odgovaranja	270
58.	Usporedba osobnih sustava vrijednosti prema sjedištu poduzeća	272
59.	Usporedba prosječnih ocjena za sustave vrijednosti prema sjedištu poduzeća	273
60.	Deskriptivna analiza za sustave vrijednosti „moć“, „postignuće“, „hedonizam“ i „poticaj“	274
61.	Usporedba prosječnih ocjena za terminalne vrijednosti prema sjedištu poduzeća	275
62.	Deskriptivna analiza za terminalne vrijednosti „poštivanje tradicije“ i „autoritet“	276
63.	Usporedba prosječnih ocjena za instrumentalne vrijednosti prema sjedištu poduzeća	277
64.	Deskriptivna analiza za instrumentalne vrijednosti „biti odvažan“, „uživati u životu“ i „biti pobožan“	278
65.	Usporedba prosječnih ocjena za primjere etičkoga ponašanja prema sjedištu poduzeća	279
66.	Rezultati korelacijske analize za varijable osobni sustav vrijednosti i etičko ponašanje	280
67.	Pregled kategorije rizika	283
68.	Percepcije višestrukih interesno-utjecajnih skupina o imidžu poduzeća	283
69.	Analiza očekivanih rezultata odgovornog poslovanja	287
70.	Primjer radnog lista za analizu pitanja u ekonomskom kontekstu	288
71.	Primjer radnog lista za sastavljanje upitnika o poslovnoj kulturi	288
72.	Postupak planiranja programa poslovne etike	289
73.	Neka mjerila učinkovitosti i općih tema etičkoga obrazovanja	295
74.	Format modela izvješća evaluacije	300

## POPIS SHEMA:

Redni broj:	Naziv sheme:	Stranica:
1.	Osnovna podjela etike	24
2.	Osnovne podjele u normativnoj etici	33
3.	Trokut etičkog odlučivanja prema deontološkim principima	40
4.	Tri polja ljudske aktivnosti i moralnosti	49
5.	Religijska etika	53

6.	Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje	61
7.	Hijerarhijske razine društvene odgovornosti poslovnoga sustava	87
8.	DOP-izazov komunikacije s dionicima	90
9.	Klasični model strateškoga planiranja	106
10.	Opća hijerarhija planskih strategija	108
11.	Etape procesa strateškoga menadžmenta	115
12.	Prikaz matrica kojima se provodi analiza prilika i prijetnji	118
13.	Matrica ranjivosti poduzeća	119
14.	Matrica procjene tehnologije poduzeća	120
15.	Model pet konkurentskih snaga M. Portera	121
16.	Međusobna povezanost misije, vizije, ciljeva i strategije	125
17.	Ashridgeov model misije	136
18.	Paretovo načelo (80:20)	130
19.	BCG matrica Industrijskog rasta i tržišnog udjela	134
20.	GE – matrica višechimbeničnog portfelja	135
21.	Prepreke u provedbi strategije	141
22.	Veza između planiranja i kontroliranja	143
23.	Model procesa strateške kontrole	144
24.	Veza između strateškoga odlučivanja i procesa strateškoga menadžmenta	148
25.	Model procesa donošenja odluka	149
26.	Osnovne aktivnosti vođenja	153
27.	Skladno djelovanje i uloge vođe	154
28.	Usporedba značajki vođa nove generacije i menadžera	160
29.	Ključne komponente efektivnog menadžera	160
30.	Podjela poduzeća prema veličini	170
31.	Kriteriji definiranja malih, srednjih i velikih poduzetnika u RH	171
32.	Vrste Trgovačkih društava i organizacijski oblici po vrstama Trgovačkih društava u RH	172
33.	Karakteristike organizacijskih oblika Trgovačkih društava u RH	172
34.	Kontinuum usluga i proizvoda	173
35.	Svojstva turističke usluge	176
36.	Planiranje susreta s uslugom	178
37.	Područja etičkog, neetičkog, legalnog i nelegalnog ponašanja	213
38.	Poterova kutija	224
39.	Temeljni financijski izvještaji	242
40.	Model uvođenja programa poslovne etike u velika hotelska poduzeća	285

## POPIS GRAFIKONA:

Redni broj:	Naziv grafikona:	Stranica:
1.	Broj kreveta u RH po vrstama objekata za smještaj u 2012. godini	182
2.	Iskorištenost kapaciteta u danima u RH po vrstama objekata za smještaj u 2012. godini	182
3.	Broj poslovnih jedinica u RH po vrstama objekata za smještaj u 2012. godini	183
4.	Kretanje turističkog prometa u RH od 2009. do 2012. godine	184
5.	Strani turistički promet u RH u 2012. godini	185
6.	Način dolaska turista u RH u 2012. godini	186
7.	Organizacija putovanja turista u RH u 2012. godini	186
8.	Broj smještajnih objekata prema vrstama smještaja u RH u 2013. godini	188
9.	Kategorizacija hotela u RH u 2013. godini	189

## **PRILOZI**

### **PRILOG 1**

## **DEKLARACIJA O SVJETSKOJ ETICI**

Tekst pod naslovom "Uvod" sastavilo je uredničko vijeće "Koncila" Parlamenta svjetskih religija u Chicagu na temelju Deklaracije, sastavljene u Tübingenu. Taj uvod daje kratki sažetak Deklaracije o svjetskoj etici.

### **UVOD**

Svijet je u agoniji. Agonija zahvaća sve takvom brzinom da se osjećamo prisiljeni ukazati na oblike u kojima se javlja kako bi svima bila jasna dubina naše zabrinutosti. Mir nam izmiče - planet se razara - susjedi Žive u strahu jedni od drugih, žene i muškarci međusobno se otuđuju-djeca umiru! To je užasno! Osuđujemo zloupotrebu ekosistema naše Zemlje. Osuđujemo bijedu koja guši životne mogućnosti, glad koja iscrpljuje ljudsko tijelo, gospodarske nejednakosti koje prijete uništenjem tolikih obitelji. Osuđujemo društvene poremećaje nacija, nepoštivanje pravde koje potiskuje građane na rub društva, anarhiju koja se uvlači u naše zajednice, besmisleno umiranje djece uslijed nasilja. Posebno osuđujemo agresiju i mržnju u ime religije. Ta agonija nije nužna. Nije nužna jer već postoji temelj za etiku. Ta etika pruža mogućnost za bolji individualni i svjetski poredak i oslobađa čovjeka iz očajnog stanja, a društvo iz kaosa. Mi smo žene i muškarci koji prihvaćamo zapovijedi i praksu svjetskih religija. Tvrdimo da se u učenjima religija nalazi zajednički sustav sržnih vrijednosti i da one čine temelj svjetske etike. Tvrdimo da je ta istina već poznata, ali da je moramo živjeti u svom srcu i u svom djelovanju. Tvrdimo da postoje neopozive i bezuvjetne norme za sva područja života, za obitelji i zajednice, za rase, za nacije i religije. Već postoje prastare smjernice za ljudsko ponašanje koje se mogu naći u učenjima svjetskih religija i koje su uvjet za održavanje svjetskog poretka.

Izjavljujemo: ovisni smo jedni o drugima. Svaki od nas ovisi o dobrobiti cjeline. Zato poštujemo zajedništvo Živih bića - ljudi, životinja i biljaka - te se brinemo za očuvanje Zemlje, zraka vode i tla. Za sve što činimo snosimo individualnu odgovornost. Sve naše odluke, akcije i propusti imaju posljedice. Prema drugima trebamo postupati onako kako želimo da oni postupaju prema nama. Obvezujemo se da ćemo poštivati život i njegovo dostojanstvo, svaku individualnost i različitost i da će naši postupci prema svakoj osobi bez iznimke biti humani. Trebamo se vježbati u strpljivosti i susretljivosti. Trebamo biti kadri oprostiti, učeći na prošlosti. Nikada ne smijemo dopustiti da nas zarobe sjećanja prožeta mržnjom. Otvarajući svoja srca jedni za druge, trebamo prevladati uskogrudna prepiranja da bi se moglo ostvariti svjetsko zajedništvo i da bi se mogla njegovati kultura solidarnosti i povezanosti. Ljudski rod smatramo svojom obitelji. Trebamo nastojati biti ljubazni i velikodušni jedni prema drugima. Ne smijemo živjeti samo za sebe, nego trebamo služiti i drugima, ne zaboravljajući nikada djecu, patnike, invalide, izbjeglice i osamljene. Ni s jednim čovjekom ne smijemo postupati kao s građaninom drugoga reda, niti itko smije biti izrabljiv. Među ženama i muškarcima treba vladati ravnopravno partnerstvo. Nipošto ne smijemo provoditi seksualni nemoral. Trebamo napustiti sve oblike dominacije i zloupotrebe. Obvezujemo se da ćemo njegovati i prakticirati kulturu nenasilja, međusobnog poštivanja, pravde i mira. Nećemo drugoga čovjeka izrabljivati, škoditi mu, mučiti ga ili ubijati. Odbacit ćemo nasilje kao sredstvo za brisanje razlika. Trebamo težiti za pravednim društvenim i ekonomskim poretkom u kojem svatko ima jednaku šansu da postigne puni domet svojih mogućnosti kao ljudsko biće. Trebamo govoriti istinu i prema njoj se ravnati, postupajući pravedno i sa suosjećanjem prema svakome. Trebamo izbjegavati predrasude i mržnju. Ne smijemo krasti. Trebamo prevladati bolesnu težnju za vlašću, za isticanjem, za novcem i trošenjem materijalnih dobara jer samo tako možemo stvoriti pravedan i miran život. Zemlja se ne može promijeniti nabolje ako se prije toga ne promijeni svijest pojedinaca. Čvrsto obećavamo da ćemo razvijati svoju sposobnost zapažanja, disciplinirajući svoj duh pomoću meditacije, molitve i pozitivnog razmišljanja. Bez rizika i spremnosti na žrtvu nema temeljite promjene u našoj situaciji. Stoga se obvezujemo na obdržavanje ove svjetske etike, na međusobno razumijevanje, na način života koji je socijalno usmjeren, koji njeguje mir i koji se prijateljski odnosi prema prirodi. Pozivamo sve ljude, bili oni religiozni ili ne, da čine isto.

## Misli za „ETIKU NOVOG MILENIJA“

### *Dalai Lama*

Ono što predlažem jest **DUHOVNA REVOLUCIJA**. Moj poziv za duhovnom revolucijom nije poziv za religijskom revolucijom. Ne odnosi se niti na svjetovan život, a još manje na nešto magijsko ili misteriozno. Prije je to **poziv za radikalnim prusmjeravanjem transformacije duha koja razvija suosjećanje i ljubav...** Iz svog iskustva zaključio sam da nije važno je li osoba religiozna. Važnije je **biti dobro ljudsko biće**.

...ja sam Tibetanac prije nego Dalai Lama i ljudsko biće prije nego Tibetanac. Sve dok obnašam dužnost Dalai Lame snosim posebnu odgovornost prema Tibetancima. Kao redovnik imam posebnu odgovornost prema unaprijeđivanju međureligijskog sklada, **dok je moja odgovornost ljudskog bića znatno veća jer se odnosi na čitavu ljudsku zajednicu i predstavlja odgovornost kakvu svi imamo.**

**DUHOVNOST** smatram **povezanu s kvalitetama ljudskog duha** poput ljubavi, samilosti, strpljenja, tolerancije, praštanja, osjećaja odgovornosti, osjećaja za sklad, s onim što donosi sreću nama i drugima. Dok su rituali i molitve skupa s pitanjima o nirvani i spasenju izravno povezana s vjerom, ovim unutrašnjim kvalitetama to nije potrebno... Zato ne postoji razlog zbog kojeg ih osoba ne bi razvijala i razvila do prilično visokog stupnja, a da pri tom ne pribjegne bilo kojem religijskom ili metafizičkom vjerskom sustavu.

**Tamo gdje se unutarnja ili duhovna dimenzija zanemaruje ne postoji nada za postizanje konačnog rješenja.** Vježbanje naših kritičkih sposobnosti u području etike nameće preuzimanje odgovornosti za naša djela i njihove bazične motive.

Sve karakteristike opisane kao „duhovne“ može se reći da predstavljaju određenu razinu brige za dobrobit drugih... Zato **DUHOVNA PRAKSA** donosi sobom brigu za dobrobit drugih. Također, **uključuje promjenu nas samih** pa postajemo spremniji to činiti. Govoriti o duhovnoj praksi na bilo koji način potpuno je besmisleno.

**Sklapajući svoje ruke obraćam se čitatelju s molbom  
Da ostatak svog života proživi što više smisleno**

Napustite svoju zavist, odbacite želju pobjede i likovanja nad drugima. Umjesto toga, pokušajte im činiti dobro. **Ljubaznošću, hrabrošću i samopouzdanjem da ćete radeći to postići uspjeh, dočekajte i pozdravite druge osmjehom. Budite jednostavni, otvoreni i pokušajte biti bez predrasuda. Prema svakom se odnosite kao prema bliskom prijatelju.** Ne možete li, iz bilo kojeg razloga, pomoći drugima, nemojte im barem nanositi štetu...

Ne govorim to kao Dalai Lama, niti kao osoba s posebnim moćima i sposobnostima, nemam ih. **Govorim kao ljudsko biće: ono koje, kao i vi, želi biti sretno i ne patiti.** Govoreći o duhovnoj revoluciji mislim da je jasno kako ona za sobom povlači **ETIČKU REVOLUCIJU. Smatram da svako naše djelo ima univerzalnu odgovornost.** Zbog toga su etička disciplina, blagotvorno ponašanje i pažljivo rasuđivanje, **ključni sastavni dijelovi smislenog i sretnog života.**

Kada su naše namjere prema drugima dobre, otkrivamo da je osjećaj srama ili nesigurnosti jako smanjen... **Uvijek kada srećem nove ljude pristupam im s pozitivnim stavom... Kada djelujemo brinući se za druge, mir koji se stvara u našim srcima donosi mir svakoj osobi s kojom smo povezani.** Donosi mir obitelji prijateljima, kolegama na rardnom mjestu, društvu, a također i svijetu. **Zbog čega ne razviti ovu kvalitetu?**

... Ovo je primjenjivo na osobe kao i na čitave zajednice... **Kada se obvezemo na poštenje pomažemo smanjiti razinu nesporazuma, sumnji i straha u društvu.** Na mali, ali na znakovit način **stvaramo uvjete za sretan svijet.**

Religija nam može pomoći pri utemeljenju bazičnih etičkih načela. Ipak, o **etici i moralu možemo govoriti, a da pritom ne pribjegnemo religiji...** moramo **dopustiti da ljudi sami shvate** što je dobro, a što loše, što je ispravno, a što pogrešno, što je moralno prikladno, a što nije, što tvori pozitivan čin, a što negativan, kao i da će se sve to razlikovati shodno okolnostima, te čak od osobe do osobe. **Utemeljenje etičkih principa moguće je kada za polaznu točku uzimamo stav da svi želimo biti sretni i da ne želimo patiti.** Iz ovog možemo

**zaključiti** da je jedan od značajki koje određuju je li neko djelo etično ili nije učinak na drugu osobu ili tuđe iskustvo ili isčekivanje sreće. **Čin koji povređuje ili stvara nasilje potencijalno je neetičan.**

**Ne možemo biti voljeni i ne možemo uživati u suosjećanju drugih sve dok istodobno ne obuzdamo vlastite štetne impulse ili želje.**

Usudit ću se poslužiti **osobnim primjerom**. Ovako razumijevanje etike znači da **stalno nastojim razvijati pozitivno, blagotvorno stanje uma i srca**. U isto vrijeme nastojim što više biti na usluzi drugima. Osigurati pozitivan sadržaj vlastitih aktivnosti, u onolikoj mjeri koliko sam za to sposoban, smanjujem mogućnost za neetično djelovanje. Ne postoji način kojim bi se procijenila djelotvornost ove strategije. Ali učinivši svoje napore konstruktivnim i sačuvavši pozornost, bez obzira na ono što se dogodilo, nikada neću imati razloga za žaljenje. Konačno, znam da sam pokušao učiniti najbolje.

**Ljubaznošću, naklonošću, poštenjem, istinom i pravednošću prema drugima osiguravamo našu vlastitu dobrobit.** Nije to stvar podložna složenom teoretiziranju. **To je stvar zdravog razuma...** Možemo odbaciti sve ostalo-religiju, ideologiju, svu primljenu mudrost. Ali ne možemo izbjeći **neophodnost ljubavi i suosjećanja.**

To je moja prava i istinska religija, moja jednostavna vjera... **suosjećajnost, ljubav prema drugima, poštivanje njihovih prava i dostojanstva bez obzira što i tko jesu:** naposljetku, to je sve što nam je potrebno... Sve dok smo suosjećajni prema drugima i sve dok se povodimo za osjećajem odgovornosti, ne postoji sumnja da ćemo doista biti sretni.

Usprkos mišljenju da je ljudska priroda bazično agresivna i natjecateljska, moje je gledište suprotno. **Smatram da je naše poštivanje ljubaznosti i ljubavi toliko duboko u nama da započinje i prije našeg rođenja...** Sretna majka rađa sretno dijete....

## KODEKS ETIKE U POSLOVANJU

*Na temelju članka 3. stavka 1. podstavka 13. Zakona o Hrvatskoj gospodarskoj komori («Narodne novine» br. 66/91, 73/91) i članka 21. Statuta Hrvatske gospodarske komore («Narodne novine» br. 11/94 – pročišćeni tekst, 108/95, 19/96 i 64/01) Hrvatska gospodarska komora (u daljnjem tekstu: Komora)*

- *prihvaćajući važnost odgovornog i etički utemeljenog ponašanja poslovnih subjekata kao nužne pretpostavke za učinkovito funkcioniranje tržišta i integraciju hrvatskog gospodarstva u međunarodne tokove,*
- *potičući razvijanje kvalitetnih odnosa i lojalne konkurencije između poslovnih partnera i sa poslovnom sredinom u kojoj poslovni subjekti djeluju,*
- *uvažavajući posebnosti pojedinih poslovnih subjekata i djelatnosti,*
- *naglašavajući potrebu otvorenog javnog dijaloga koji će odrediti osnovne etičke smjernice koje će potaknuti poslovne ljude u donošenju odluka na korist svojih poslovnih subjekata i društva u cjelini,*
- *promoviranjem odgovarajuće brige za okoliš,*

*preporučuje svojim članicama prihvaćanje pravila ovog Kodeksa:*

### I UVOD

#### Članak 1.

Ovim Kodeksom utvrđuju se osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u okviru hrvatskog gospodarstva.

Određivanjem etičkih kriterija pridonosi se transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj sa poslovnom sredinom u kojoj djeluju.

Preporučuje se strukovnim udruženjima, grupacijama, zajednicama i pojedinačnim poslovnim subjektima u okviru Komore da, u skladu s vlastitim potrebama razvijaju vlastita etička načela ili kodekse.

Dioničkim društvima se preporuča usvajanje i provođenje načela modernog korporacijskog upravljanja.

#### Članak 2.

Svaka potpisnica odgovorna je za poštivanje pravila ovog Kodeksa .

Manageri su odgovorni za pridržavanje odredbi Kodeksa u organizacijskim jedinicama kojima upravljaju.

Etička pravila trebaju biti prihvaćena od svih zaposlenika i moraju biti utkana u način rada i poslovanja.

Poticanje etičkog ponašanja u organizaciji postiže se definiranjem i publiciranjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom managera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi te sankcioniranjem neetičkog ponašanja.

#### Članak 3.

Nije dopušten nikakav politički utjecaj, utjecaj na sudbenu vlast ili pritisak u poslovnim odnosima koji su usmjereni na postizanje ekonomskih interesa za određene subjekte ili grupe osoba.

Zalaganje poslovnih subjekata i njihovih udruženja za interese poslovnoga sektora pri donošenju ili izmjenama zakona i drugih propisa treba biti argumentirano, transparentno i provedeno institucionalnim putevima.

## **II OPĆA NAČELA**

### **Članak 4.**

Potpisnik Kodeksa prihvaća obvezu djelovanja u skladu s načelima odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti, kvalitete, postupanja u dobroj vjeri i poštovanja dobrih poslovnih običaja prema poslovnim partnerima, poslovnom i društvenom okruženju, i vlastitim zaposlenicima.

Svaki poslovni subjekt će pridržavanjem važećeg zakonodavstva poštovati načela etike u poslovnim odnosima.

Dobra i usluge trebaju biti proizvedeni i ponuđeni kupcima na društveno i ekološki odgovoran način. Razvoj, proizvodnja, distribucija i potrošnja proizvoda i usluga ne smiju imati nedopušten utjecaj na društvenu i prirodnu okolinu.

### **Članak 5.**

Potpisnici Kodeksa pridržavat će se dobrih poslovnih običaja u domaćim i međunarodnim okvirima, koji su izgrađeni na dobroj vjeri, korektnim odnosima, lojalnosti i točnosti.

### **Članak 6.**

Propust poslovnoga subjekta da poštuje pravila etike u poslovanju neće osloboditi ostale poslovne subjekte od njihove obveze da poštuju ova načela prema istom subjektu.

## **III MEĐUSOBNI ODNOSI POSLOVNIH SUBJEKATA**

### **Članak 7.**

Načela etike u poslovanju zahtjevaju 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.

Potpisnik Kodeksa neće preuzimati obveze za koje je svjestan da ih neće moći ispuniti.

### **Članak 8.**

Poslovni subjekti dužni su poslovnim partnerima, državnim tijelima i javnosti pružiti podatke o svojim aktivnostima kada za to postoji obveza u skladu s zakonom, ugovorom, dobrim poslovnim običajima ili opravdanim javnim interesom.

Svjesno davanje lažnih podataka s ciljem dovođenja poslovnoga partnera ili javnosti u zabludu nije dopušteno.

### **Članak 9.**

Poslovanje ne smije zlorabljivati povjerenje korisnika potrošača, poslovnih partnera ili drugih sudionika nekog poslovnoga odnosa ili iskorištavati njihov nedostatak iskustva, znanja ili njihovu dobru vjeru.

Prilikom sklapanja ugovora, poslovni subjekti će formulirati odredbe na način da budu jasne i precizne, i da se ne mogu tumačiti suprotno stvarnoj volji stranaka.

### **Članak 10.**

Proizvodi i usluge moraju posjedovati deklariranu kvalitetu te biti sigurni i zdravstveno prihvatljivi u svojoj namjeravanoj upotrebi.

Nedopušteno je prikrivanje od korisnika negativnih posljedica upotrebe određenih proizvoda, kao i bilo koji drugi oblik obmane korisnika u pogledu nekog od bitnih svojstava proizvoda.

### **Članak 11.**

Nekorektnim se smatra davanje ponuda za sklapanje posla sa nedovoljnim podacima za donošenje odluke od strane korisnika.

### **Članak 12.**

Nedopušteno je na internetskim stranicama nuditi besplatno uvrštavanje poslovnih subjekata u poslovne adrese, a nakon toga potpis na prijavi za uvrštenje u bazu smatrati potpisom ugovora o oglašavanju za koji se naknadno ispostavi račun te se tretira naplatnim poslom.

### **Članak 13.**

Ukoliko organizira prodaju svojih proizvoda ili usluga putem interneta, poslovni subjekt dužan je pobrinuti se za sigurnost transakcija.

Pri kupovini putem interneta posebno je važno da su cijene jasno i jednoznačno istaknute, te da se svaka naplata vrši isključivo uz odgovarajuće znanje i pristanak kupca. Nije dopušteno dodavati pristojbe ili naknade na cijenu prihvaćenu od strane kupca, a na koje nije prethodno upozoren.

Kupci koji obave transakcije preko interneta imaju ista prava na kvalitetu proizvoda ili usluge, te na postprodajne usluge i jamstva kao i kupci koji isti proizvod ili uslugu kupe neposredno.

### **Članak 14.**

U međusobnom poslovanju poslovni subjekti će se rukovoditi načelom uzajamnosti, što podrazumijeva pravo na uzajamno utvrđene koristi od izvršenih aktivnosti.

### **Članak 15.**

Etika u poslovanju zahtjeva poštivanje načela o slobodnoj i fer konkurenciji i postupanje na jednak način svih sudionika u poslovnom životu.

Poslovni subjekti neće primjenjivati fiktivno sniženje cijena roba i usluga.

Nekorektno je i svako zadržavanje prodaje roba u usluga kojima predstoji neposredno povećanje cijena.

### **Članak 16.**

Nisu dopušteni nekorektni oblici konkurentske utakmice npr. dumping, neetičko pribavljanje informacija o konkurentima i širenje bilo kakvih a naročito neistinitih informacija.

Nisu dopušteni i nekorektni oblici suradnje s konkurentima npr. aktivnosti vezane uz dogovaranja o cijenama, podjeli tržišta, bojkotu kupaca ili dobavljača, ograničavanju prodaje proizvoda ili bilo kojem obliku tajnog udruživanja radi stjecanja povlaštene tržišne pozicije.

### **Članak 17.**

Poslovni subjekti dužni su u razumnom roku odgovoriti na pitanja, primjedbe i pritužbe korisnika.

Politika poslovnoga subjekta vezana uz jamstva, reklamacije, zamjenu kupljenog proizvoda i povrat novca mora biti jasno priopćena kupcu prilikom kupoprodaje.

Ukoliko su primjedbe vezane uz proizvod ili uslugu opravdane, poslovni subjekt dužan je ponuditi kupcu odgovarajući zamjenski proizvod ili uslugu, ili vratiti novčanu protuvrijednost istog.

### **Članak 18.**

Poslovni partneri mogu međusobno razmjenjivati poklone manje vrijednosti, međutim prihvaćanje takvih poklona ne smije uvjetovati sklapanje posla ili biti povezano s postavljanjem darodavatelja u povlašten položaj prema konkurentima.

Oblik i vrijednost poklona moraju biti u skladu sa zakonima, internim odlukama poslovnoga subjekta i prihvaćenom poslovnom praksom.



#### **Članak 19.**

Potpisnici Kodeksa obvezuju se eventualne međusobne sporove, odnosno sporove sa zaposlenicima, rješavati pregovorima i dobrovoljnim sporazumima odnosno dobrovoljnim ispunjenjem obveze, a ukoliko to nije moguće spor mogu rješavati koristeći jednu od slijedećih mogućnosti za rješavanje sporova u okviru Komore:

- sporove zbog povrede dobrih poslovnih običaja i etičkih pravila u poslovanju rješavat će pred Sudom časti pri Hrvatskoj gospodarskoj komori,
- u postupku mirenja koristeći administrativni servis Centra za mirenje Hrvatske gospodarske komore,
- ili u obliku sveobuhvatnog činjeničnog razjašnjavanja spora pred arbitražom kod Stalnog izbranog sudišta pri Hrvatskoj gospodarskoj komori.

### **IV UNUTARNJI ODNOSI U POSLOVNOM SUBJEKTU**

#### **Članak 20.**

Poslovni subjekti samostalno uređuju svoju organizaciju i pravila ponašanja. Pri tome su obvezni poštivati važeće propise, kolektivne i individualne ugovore te štiti ljudska i građanska prava, dostojanstvo i ugled svakog zaposlenika.

#### **Članak 21.**

Zaposlenici, članovi uprave i nadzornog odbora te drugi suradnici dužni su profesionalno obavljati poslove na koje su raspoređeni i promicati poslovne interese poslovnoga subjekta u kojem su zaposleni ili angažirani.

Navedeno uključuje zaštitu i brigu za materijalnu i nematerijalnu imovinu poslovnoga 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.

#### **Članak 22.**

Nije dopušten sukob interesa i konkuriranje poslovnom subjektu kod kojega je osoba zaposlena.

#### **Članak 23.**

Poslovne odluke vezane uz zapošljavanje, edukaciju, raspoređivanje poslova, plaću, vrednovanje i nagrađivanje radnog učinka, promociju zaposlenika i osobito otkazivanje ugovora o radu moraju biti korektne i pravedne.

Nije dopuštena diskriminacija i uznemiravanje zaposlenika zbog spola, rase, vjerske, nacionalne ili političke pripadnosti, tjelesnih nedostataka, dobi, obiteljskog statusa ili bilo kakve osobne značajke ili uvjerenja.

#### **Članak 24.**

Poslovni subjekti duži su osigurati sigurne radne uvjete rada, što podrazumijeva da svoje zaposlenike neće izlagati zdravstvenim i drugim rizicima, te da će im pružiti odgovarajuće informacije, obuku i osiguranje od posljedica takvih rizika.

U skladu sa mogućnostima, poslovni subjekti će ulagati u razvoj svojih zaposlenika i stvarati poticajno okruženje za inovativan i kreativan rad.

#### **Članak 25.**

Poslovni subjekti će u okviru raspoloživih mogućnosti svojim zaposlenicima osigurati primjerenu plaću s obzirom na radni učinak, kvalifikacije, radno iskustvo, uvjete i vrijeme rada.

Radno vrijeme bit će usklađeno sa važećim propisima.

Plaće i naknade bit će isplaćivane na vrijeme i u skladu sa zakonima, kolektivnim ugovorom (ako postoji) i ugovorom o radu.

## **Članak 26.**

U slučaju kršenja zakonskih ili ugovornih prava zaposlenik ili suradnik poslovnoga subjekta ima pravo i dužnost zatražiti rješavanje nastalog problema unutar poslovnoga subjekta.

U slučaju kad se nastali spor ne bude mogao riješiti mirnim putem, sukladno stavku 1. ovog članka zaposlenik ima pravo zatražiti zaštitu pred sudom.

U osobito teškim slučajevima kršenja prava dopustivo je i iznošenje slučaja u medijima ali rizik takvog postupka snosi osoba koja ga je poduzela.

## **Članak 27.**

Osobne podatke o zaposlenicima ili kandidatima za radna mjesta poslodavac je dužan zaštititi sukladno važećim propisima.

Zaposlenici imaju pravo biti obaviješteni o postupcima prikupljanja i načinima upotrebe informacija o njima i njihovim aktivnostima tijekom radnog procesa.

Nije dopuštena prodaja, razmjena ili ustupanje osobnih podataka o zaposlenima trećim osobama.

## **Članak 28.**

Sve invalidne osobe ili osobe sa trajnim ili privremenim posebnim potrebama moraju se pri zapošljavanju, obavljanju svojih radnih obveza i ostalih aktivnosti tretirati kao i ostali građani u svojim pravima i obvezama, ali poštujući i uvažavajući posebne potrebe ovih osoba.

Ustupanje podataka sudovima obavlja se na temelju sudskog naloga.

## **V RJEŠAVANJE POVREDA KODEKSA**

### **Članak 29.**

Pravo je svakog zaposlenika, odnosno ovlaštenog radničkog predstavnika (radničkog vijeća ili sindikalnog povjerenika) ili suradnika poslovnoga subjekta obavezanog ovim Kodeksom da izvjesti neposredno nadređenu osobu o mogućim ili počinjenim kršenjima Kodeksa ili zakonskih propisa.

Poslovni subjekti mogu internim aktima regulirati način prijave kršenja Kodeksa.

Dužnost je managementa poslovnih subjekata poduzimati aktivnosti kojima se sprječava i sankcionira kršenje odredbi Kodeksa, te utvđivati utemeljenost prijave o mogućem ili počinjenom kršenju odredbi Kodeksa, kao i važećih propisa Republike Hrvatske.

Zaposlenik ili suradnik koji podnese utemeljenu prijavu o kršenju Kodeksa ili zakona, ne smije zbog toga snositi sankcije ili biti diskriminiran u budućem radu.

Ukloliko se prijava o kršenju Kodeksa ili zakona utvrdi neutemeljenom, i ako se dokaže da je neutemeljenost bila poznata osobi koja ju je podnijela, takva osoba snositi će sankcije u skladu sa internim aktima poslovnoga subjekta.

Preporučuje se poslovnim subjektima da kao mjere za povrede Kodeksa, ovisno o težini povrede, mogu izricati primjerice: savjet, opomenu, upućivanje na edukaciju, zahtjev za ispravljanjem učinjene povrede, novčanu kaznu, otkaz s ponudom izmjenjenog ugovora, otkaz ugovora o radu.

### **Članak 30.**

Ukoliko odgovorne osobe unutar poslovnoga subjekta neprimjereno dugo rješavaju prijavu o mogućem ili počinjenom kršenju Kodeksa, a daljnje odgađanje rješavanja problema može prouzročiti kršenje zakona, opasnost po život, zdravlje ili okoliš, znatnu materijalnu štetu ili drugu povredu javnog interesa, svaka osoba koja sazna za takovu okolnost treba se obratiti višoj instanci unutar poslovnoga subjekta.

Ukoliko to nije moguće, ili od više instance nije ishođen odgovor, prijava se može podnijeti nekom od tijela unutar Komore nadležnim za rješavanje sporova navedenih u članku 19. ovog Kodeksa.

## **VI PRIHVAĆANJE KODEKSA**

### **Članak 31.**

Odredbe ovog Kodeksa obvezuju sve poslovne subjekte na području Republike Hrvatske koji su potpisali izjavu o prihvaćanju Kodeksa.

Izjava o prihvaćanju Kodeksa dostavlja se Hrvatskoj gospodarskoj komori – Odjelu za odnose sa javnošću, na obrascu koji je sastavni dio Kodeksa.

### **Članak 32.**

Popis potpisnica kodeksa vodi se i ažurira Odjelu za odnose sa javnošću Hrvatske gospodarske komore.

### **Članak 33.**

Tekst Kodeksa kao i Popis potpisnica bit će objavljen na web stranici Hrvatske gospodarske komore [www.hgk.hr](http://www.hgk.hr)

### **Članak 34.**

Kodeks stupa na snagu danom donošenja Odluke o potvrđivanju Kodeksa etike u poslovanju, na Skupštini Hrvatske gospodarske komore.

### **Članak 35.**

Poslovni subjekti primjenjuju Kodeks od dana potpisivanja izjave o prihvaćanju Kodeksa.

**OPĆA DEKLARACIJA O LJUDSKIM PRAVIMA**  
**(eng. THE UNIVERSAL DECLARATION OF HUMAN RIGHTS –UDHR)**

**Članak 1.**

Svi se ljudi rađaju slobodni i jednaki po dostojanstvu i pravima. Svi imaju razum i savjest, te se jedni prema drugima treba da odnose u duhu bratstva.

**Članak 2.**

Svatko ima pravo na sva prava i slobode navedene u ovoj Deklaraciji, bez razlike bilo koje vrste, kao što su rasa, boja kože, spol, jezik, vjera, političko ili drugo mišljenje, nacionalno ili socijalno podrijetlo, imovinu, rođenje ili drugi status . Nadalje, ne pravi se razlika na osnovu političkog, pravnog ili međunarodnog statusa zemlje ili područja kojima neka osoba pripada, bilo da je to neovisno, pod starateljstvom, ne-samoupravno ili pod kojim drugim ograničenjima suverenosti.

**Članak 3.**

Svatko ima pravo na život, slobodu i sigurnost osobe.

**Članak 4.**

Nitko ne smije biti držan u ropstvu ili ropskom odnosu; ropstvo i trgovina robljem zabranjeni su u svim svojim oblicima.

**Članak 5.**

Nitko ne smije biti podvrgnut mučenju ili okrutnom, nečovječnom ili ponižavajućem postupanju ili kažnjavanju.

**Članak 6.**

Svatko ima pravo svugdje biti priznat kao osoba jednaka pred zakonom.

**Članak 7.**

Svi su pred zakonom jednaki i imaju pravo bez ikakve diskriminacije, na jednaku zaštitu zakona. Svi imaju pravo na jednaku zaštitu protiv bilo kakve diskriminacije koja bi nosila povredu ovoj Deklaraciji, kao i protiv poticanja na takvu diskriminaciju.

**Članak 8.**

Svatko ima pravo na djelotvorna pravna sredstva putem nadležnih nacionalnih sudova zbog djela kojima se krše osnovna prava koja mu pripadaju temeljem ustava i zakona.

**Članak 9.**

Nitko ne smije biti podvrgnut samovoljnom uhićenju, zatvoru ili izgonu.

**Članak 10.**

Svatko ima pravo da ga u punoj jednakosti pošteno i javno sasluša neovisan i nepristran sud radi utvrđivanja njegovih prava i obveza i bilo kakvih kaznenih optužaba protiv njega.

**Članak 11.**

Svatko tko je optužen za kazneno djelo ima pravo da se smatra nevinim dok se ne dokaže krivnja u skladu sa zakonom u javnoj raspravi u kojoj je imao sva jamstva potrebna za svoju obranu.

Nitko ne smije biti proglašen krivim za kazneno djelo na osnovi bilo kakvog čina ili propusta koji nisu predstavljali krivično djelo, prema nacionalnom ili međunarodnom pravu u vrijeme kada je počinjeno. Isto tako ne smije se izricati teža kazna od one koja je bila primjenjiva u času kad je kazneno djelo počinjeno.

#### **Članak 12.**

Nitko ne smije biti izvrnut samovoljnom miješanju u njegov privatni život, obitelj, dom ili prepisku, niti napadima na njegovu čast i ugled. Svatko ima pravo na zakonsku zaštitu protiv takvog uplitanja ili napada.

#### **Članak 13.**

Svatko ima pravo na slobodu kretanja i stanovanja unutar granica svake države. Svatko ima pravo napustiti bilo koju zemlju, uključujući svoju vlastitu, i vratiti se u svoju zemlju.

#### **Članak 14.**

Svatko ima pravo tražiti i uživati u drugim zemljama utočište pred progonima. Na to se pravo ne može pozivati u slučaju progona koji proizlaze iz zločine ili djela protivnih ciljevima i načelima Ujedinjenih naroda.

#### **Članak 15.**

Svatko ima pravo na državljanstvo. Nitko ne smije samovoljno biti lišen svog državljanstva niti prava da promijeni svoje državljanstvo.

#### **Članak 16.**

Muškarci i žene, bez ikakvih ograničenja u pogledu rase, državljanstva ili vjere, imaju pravo sklopiti brak i osnovati obitelj. Oni su ravnopravni prilikom sklapanja braka, u braku i prilikom njegova razvoda. Brak se osniva samo u slobodnoj i potpunoj suglasnosti budućih bračnih partnera. Obitelj je prirodna i osnovna društvena jedinica i ima pravo na zaštitu društva i države.

#### **Članak 17.**

Svatko ima pravo da sam posjeduje imovinu, kao i u zajednici s drugima. Nitko ne smije samovoljno biti lišen svoje imovine.

#### **Članak 18.**

Svatko ima pravo na slobodu misli, savjesti i vjere: ovo pravo uključuje slobodu da promijeni svoju vjeru ili vjerovanje i slobodu, da bilo pojedinačno ili u zajednici s drugima, javno ili privatno, iskazuje svoju vjeroispovijed ili uvjerenje u nastavi, praktičnim vršenjem, bogoslužjem i obredima.

#### **Članak 19.**

Svatko ima pravo na slobodu mišljenja i izražavanja; ovo pravo uključuje slobodu zadržavanja mišljenja bez vanjskih pritisaka te slobodu traženja, primanja i širenja informacija i ideja putem bilo kojeg medija i bez obzira na granice.

#### **Članak 20.**

Svatko ima pravo na slobodu mirnog okupljanja i udruživanja. Nitko ne može biti primoran da pripada nekom udruženju.

#### **Članak 21.**

Svatko ima pravo sudjelovati u upravljanju javnim poslovima svoje zemlje, neposredno ili preko slobodno izabраниh predstavnika. Svatko ima pravo na jednak pristup javnim službama u svojoj zemlji.

Volja naroda mora biti temelj autoriteta vlasti, a to se izražava u povremenim i poštenim izborima koji se provode uz opće i jednako pravo glasa, održanim tajnim glasovanjem ili nekim drugim jednako slobodnim glasačkim postupkom.

#### **Članak 22.**

Svatko, kao član društva, ima pravo na socijalno osiguranje i pravo da ga ostvaruje putem državne pomoći i međunarodne suradnje, a u skladu s organizacijom i sredstvima svake države, ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima potrebnim za njegovo dostojanstvo i slobodan razvoj njegove osobnosti.

#### **Članak 23.**

Svatko ima pravo na rad, na slobodan izbor zaposlenja, na pravične i povoljne uvjete rada i na zaštitu od nezaposlenosti.

Svatko bez ikakve razlike, ima pravo na jednaku plaću za jednaki rad.

Svatko tko radi ima pravo na pravičnu i povoljnu naplatu koja njemu i njegovoj obitelji osigurava život dostojan čovjeka i koja se, po potrebi, dopunjuje drugim sredstvima socijalne zaštite.

Svatko ima pravo osnovati i pridružiti se sindikatima radi zaštite svojih interesa.

#### **Članak 24.**

Svatko ima pravo na odmor i godišnji odmor, uključujući razumno ograničenje radnih sati i povremene plaćene dopuste.

#### **Članak 25.**

Svatko ima pravo na životni standard koji odgovara zdravlju i dobrobiti njega samoga i njegove obitelji, uključujući hranu, odjeću, stan i liječničku njegu te potrebne socijalne usluge, kao i pravo na osiguranje u slučaju nezaposlenosti, bolesti, nesposobnosti, udovištva, starosti ili drugog pomanjkanja sredstava za život u prilikama koje su izvan njegove kontrole.

Majka i dijete imaju pravo na posebnu skrb i pomoć. Sva djeca, bilo rođena u braku ili izvan njega, treba da uživaju istu socijalnu zaštitu.

#### **Članak 26.**

Svatko ima pravo na obrazovanje. Obrazovanje mora biti besplatno, bar u osnovnim i nižim stupnjevima. Osnovno obrazovanje mora biti obvezno. Tehničko i stručno obrazovanje mora biti općenito pristupačno, a više obrazovanje treba biti jednako dostupno svima na temelju sposobnosti.

Školovanje treba biti usmjereno punom razvoju ljudske ličnosti i na jačanju poštivanja ljudskih prava i temeljnih sloboda. Ono treba da unapređuje razumijevanje, snošljivost i prijateljstvo među svim narodima, rasnim i vjerskim skupinama, i treba da unapređuje djelatnost Ujedinjenih naroda na održanju mira.

Roditelji imaju prvenstveno pravo birati vrstu obrazovanja koja će se dati za svoju djecu.

#### **Članak 27.**

Svatko ima pravo slobodno sudjelovati u kulturnom životu zajednice, uživati u umjetnosti i sudjelovati u znanstvenom napretku i u njegovim koristima.

Svatko ima pravo na zaštitu moralnih i materijalnih interesa koji proizlaze iz bilo kojeg znanstvenog, književnog ili umjetničkog proizvoda kojemu je autor.

#### **Članak 28.**

Svatko ima pravo na društveni i međunarodni poredak u kojem prava i slobode utvrđene u ovoj Deklaraciji mogu biti u potpunosti realizirane.

#### **Članak 29.**

Svatko ima obveze prema zajednici iz koje je jedino moguće slobodno i puno razvijanje njegove osobnosti.

U vršenju svojih prava i sloboda svatko mora biti podvrgnut samo onim ograničenjima koja su određena zakonom isključivo u cilju osiguranja dužnog priznavanja i poštivanja prava i sloboda drugih i u cilju zadovoljenja pravičnih zahtjeva morala, javnog poretka i općeg blagostanja u demokratskom društvu.

Ta prava i slobode ni u kojem slučaju ne mogu biti ostvarena u suprotnosti s ciljevima i načelima Ujedinjenih naroda.

*Članak 30.*

Ništa se u ovoj Deklaraciji ne može tumačiti na način da implicira na bilo koje državu, skupinu ili osobu da sudjeluje u bilo u kojoj djelatnosti ili da vrši bilo kakvu djelatnost usmjerenu na uništavanje bilo kojih prava i slobode navedene u ovom dokumentu.

**POVELJA O TEMELJNIM PRAVIMA EUROPSKE UNIJE**  
**(eng. CHARTER OF FUNDAMENTAL RIGHTS OF THE EUROPEAN UNION)**

**POGLAVLJE I.: DOSTOJANSTVO**

**Članak 1.**

*Ljudsko dostojanstvo*

1. Ljudsko dostojanstvo je nepovredivo. Mora biti poštovano i zaštićeno.

**Članak 2.**

*Pravo na život*

1. Svatko ima pravo na život.
2. Nitko ne smije biti osuđen na smrtnu kaznu ili pogubljen.

**Članak 3.**

*Pravo na integritet osobe*

1. Svatko ima pravo na poštivanje svojega tjelesnog i mentalnog integriteta.
2. U području medicine i biologije, mora se poštivati osobito:
  - slobodni i informirani pristanak dotične osobe, na zahvat, u skladu s postupcima utvrđenim zakonom,
  - zabrana eugeničke prakse, posebice one u cilju odabira osoba,
  - zabrana za korištenje ljudskog tijela i njegovih dijelova kao bilo kakav izvor za financijsku dobit,
  - zabrana reproduktivnog kloniranja ljudskih bića.

**Članak 4.**

*Zabrana mučenja i neljudskog ili ponižavajućeg postupanja ili kažnjavanja ljudi*

1. Nitko ne smije biti podvrgnut mučenju ili nečovječnom ili ponižavajućem postupanju ili kažnjavanju.

**Članak 5.**

*Zabrana ropstva i prisilnog rada*

1. Nitko ne smije biti držan u ropstvu ili sličnom odnosu.
2. Nitko ne smije biti u odnosu obavljanja prisilnog ili obveznog rada.
3. Trgovina ljudima je zabranjena.

**POGLAVLJE II: SLOBODA**

**Članak 6.**

*Pravo na slobodu i sigurnost*

1. Svatko ima pravo na slobodu i sigurnost.

**Članak 7.**

*Poštovanje privatnog i obiteljskog života*

1. Svatko ima pravo da se poštuje njegov privatni i obiteljski život, dom i komunikacija.

**Članak 8.**

*Zaštita osobnih podataka*

1. Svatko ima pravo na zaštitu osobnih podataka.
2. Takvi podaci moraju se obraditi za navedene svrhe, ali na temelju suglasnosti zainteresirane osobe ili nekim drugim opravdanim sredstvom propisanim zakonom. Svatko ima pravo na pristup svojim osobnim podacima koji su prikupljeni u vezi njega ili nje, i svatko i pravo da se otklone.
3. Sukladnost s ovim pravilima podliježu kontroli od strane neovisnog tijela.



## **Članak 9.**

### *Pravo na sklapanje braka i pravo na osnivanje obitelji*

1. Pravo na brak i pravo na osnivanje obitelji mora biti zajamčeno u skladu s nacionalnim zakonima koji uređuju ostvarenje tih prava.

## **Članak 10.**

### *Sloboda mišljenja, savjesti i vjere*

1. Svatko ima pravo na slobodu misli, savjesti i vjeroispovijesti. Ovo pravo uključuje slobodu promjene vjere ili uvjerenja i slobodu da, bilo sam ili u zajednici s drugima, javno ili privatno, ispoljava vjeru ili uvjerenje bogoslužjem, poučavanjem, praktičnim vršenjem i obredima.

2. Pravo na prigovor savjesti mora biti priznato, u skladu s domaćim zakonima koji uređuju ostvarivanje ovog prava.

## **Članak 11.**

### *Sloboda izražavanja i informiranja*

1. Svatko ima pravo na slobodu izražavanja. To pravo obuhvaća slobodu zadržavanja mišljenja i slobodu primanja i širenja informacija i ideja bez miješanja javne vlasti i bez obzira na granice.

2. Sloboda i pluralizam medija će se poštovati.

## **Članak 12.**

### *Sloboda okupljanja i udruživanja*

1. Svatko ima pravo na slobodu mirnog okupljanja i slobodu udruživanja na svim razinama, posebice u političkim, sindikalnim i građanskim događanjima, koje podrazumijeva pravo svakog pojedinca da u obliku sindikata zaštićuje svoje interese.

2. Političke stranke na razini Unije doprinose izražavanju političke volje građana Unije.

## **Članak 13.**

### *Sloboda umjetnosti i znanosti*

1. Umjetnost i znanstveno istraživanje mora biti oslobođeno od ograničenja. Akademske slobode moraju se poštivati.

## **Članak 14.**

### *Pravo na obrazovanje*

1. Svatko ima pravo na obrazovanje i na pristup profesionalnom i trajnom obrazovanju.

2. Ovo pravo uključuje mogućnost besplatnog obveznog obrazovanja.

3. Sloboda traženja obrazovne ustanove uz dužno poštovanje demokratskih načela i pravo roditelja da osiguraju obrazovanje i poučavanje svoje djece u skladu s njihovim vjerskim, filozofskim i pedagoškim uvjerenjima poštivat će se, u skladu s nacionalnim zakonima koji uređuju ostvarenje tog prava i slobode.

## **Članak 15.**

### *Sloboda izbora zanimanja i pravo da se uključe u rad*

1. Svatko ima pravo sudjelovati u radu i nastaviti slobodno odabrano ili prihvaćeno zanimanje.

2. Svaki građanin Unije ima slobodu traženja zaposlenja, raditi, ostvariti pravo na osnivanje i pružanje usluge u bilo kojoj državi članici.

3. Državljanima trećih zemalja koji su ovlaštene da rade na području država članica imaju pravo na radne uvjete jednake onima građana Unije.

## **Članak 16.**

### *Sloboda za obavljanje poslova*

1. Svatko ima pravo na slobodu obavljanja poslova u skladu s pravom Zajednice i nacionalnim zakonima i praksom.

## **Članak 17.**

### *Pravo na imovinu*

1. Svatko ima pravo da posjeduje, koristi i raspolaže svojom zakonito stečenom imovinom. I pod uvjetima utvrđenim zakonom, uz pravednu naknadu isplaćuje mu se njihov gubitak. Korištenje imovine treba biti regulirano zakonom u onoj mjeri u kojoj je potrebno za općih interesa.

2. Intelektualno vlasništvo mora biti zaštićeno.

#### **Članak 18.**

##### *Pravo na azil*

1. Pravo na azil mora biti zajamčeno uz dužno poštovanje pravila Ženevske konvencije od 28. srpnja 1951 i Protokola od 31. siječnja 1967. a koji se odnosi na status izbjeglica, te u skladu s Ugovorom o osnivanju Europske zajednice.

#### **Članak 19.**

##### *Zaštita u slučaju uklanjanja, protjerivanja ili izručenja*

1. Kolektivna protjerivanja su zabranjena.  
2. Nitko ne može biti uklonjen, protjeran ili izručen državi gdje postoji ozbiljna opasnost da će on ili ona biti podvrgnut smrtnoj kazni, mučenju ili drugom obliku nečovječnog ili ponižavajućeg postupanja ili kazne.

### **POGLAVLJE III.: JEDNAKOST**

#### **Članak 20.**

##### *Jednakost pred zakonom*

1. Svi su pred zakonom jednaki.

#### **Članak 21.**

##### *Nediskriminacija*

1. Svaka diskriminacija po bilo kojoj osnovi kao što je spol, rasa, boja kože, etničko ili socijalno podrijetlo, genetske značajke, jezik, vjera ili uvjerenje, političko ili drugo mišljenje, pripadnost nacionalnoj manjini, imovina, rođenje, invalidnost, dob ili spolna orijentacije zabranjena je.  
2. U okviru primjene Ugovora o osnivanju Europske zajednice i Ugovora o Europskoj uniji, i bez utjecaja na posebne odredbe iz tih ugovora, bilo koji vid diskriminacije na temelju državljanstva je zabranjen.

#### **Članak 22.**

##### *Kulturne, vjerske i jezične raznolikosti*

1. Unija će poštivati kulturne, vjerske i jezične raznolikosti.

#### **Članak 23.**

##### *Jednakost između muškaraca i žena*

1. Jednakost između muškaraca i žena moraju biti osigurana u svim područjima, uključujući zapošljavanje, rad i plaću.  
2. Načelo ravnopravnosti ne sprječava zadržavanje ili usvajanje mjera za specifične prednosti u korist podzastupljenog spola.

#### **Članak 24.**

##### *Prava djeteta*

1. Djeca imaju pravo na takvu zaštitu i skrb koja je potrebna za njihovu dobrobit. Oni mogu slobodno izraziti svoje mišljenje. Takva stajališta treba uzeti u obzir o pitanjima koja se tiču i koja su u skladu s njihovom dobi i zrelosti.  
2. U svim aktivnostima koje se odnose na djecu, da li uzeti od strane javnih vlasti ili privatnih ustanova, sve u najboljem interesu djeteta mora biti od primarnog značaja.  
3. Svako dijete ima pravo na održavanje, na regularnoj osnovi, osobnih odnosa i neposrednih kontakata s oba svoja roditelja, osim ako je to u suprotnosti s njegovim interesima.

#### **Članak 25.**

##### *Prava starijih osoba*

1. Unija priznaje i poštuje prava starijih osoba da vode život dostojanstveno i neovisno te da sudjeluju u društvenom i kulturnom životu.

#### **Članak 26.**

##### *Integracija osoba s invaliditetom*

1. Unija priznaje i poštuje prava osoba s invaliditetom kako bi se osigurala njihova neovisnost, socijalna i profesionalna integracija i sudjelovanje u životu zajednice.

## POGLAVLJE IV.: *SOLIDARNOST*

### *Članak 27.*

#### *Radničko pravo na informiranje i savjetovanje u poduzeću*

1. Radnicima ili njihovim predstavnicima, moraju, na odgovarajućim razinama, biti zajamčena informiranost i savjetovanje u slučajevima i pod uvjetima predviđenim zakonodavstvom Zajednice i nacionalnim zakonima i praksom.

### *Članak 28.*

#### *Pravo na kolektivno pregovaranje i djelovanje*

1. Radnici i poslodavci, odnosno njihove organizacije, imaju, u skladu s pravom Zajednice i nacionalnim zakonima i praksom, pravo na pregovaranje i sklapanje kolektivnog ugovora na odgovarajućim razinama i, u slučaju sukoba interesa, poduzimanje kolektivnih akcija za obranu svojih interesa, uključujući i štrajk.

### *Članak 29.*

#### *Pravo na pristup zapošljavanju*

1. Svatko ima pravo na slobodan pristup zapošljavanju.

### *Članak 30.*

#### *Zaštita u slučaju neopravdanog otkaza*

1. Svaki radnik ima pravo na zaštitu od neopravdanog otkaza, u skladu s važećim pravima i nacionalnim zakonima i praksom.

### *Članak 31.*

#### *Pravedni radni uvjeti*

1. Svaki radnik ima pravo na radne uvjete koji poštuju njegovo ili njezino zdravlje, sigurnost i dostojanstvo.  
2. Svaki radnik ima pravo na ograničenje od maksimalnog radnog vremena, na dnevni i tjedni odmor te na godišnja razdoblja plaćenog dopusta.

### *Članak 32.*

#### *Zabrana dječjeg rada i zaštite mladih ljudi na radu*

1. Zapošljavanje djece je zabranjeno. Minimalna dob za zapošljavanje ne može biti manje od punoljetnosti.  
2. Mladi moraju imati radne uvjete odgovarajuće njihovoj dobi i moraju biti zaštićeni protiv ekonomske eksploatacije i rada koji može naškoditi njihovoj sigurnosti, zdravlju ili fizičkom, mentalnom, moralnom ili društvenom razvoju ili njihovom obrazovanju.

### *Članak 33.*

#### *Obitelj i profesionalni životu*

1. Obitelj uživa pravnu, ekonomsku i socijalnu zaštitu.  
2. Pomiriti obiteljski i profesionalni život, svatko ima pravo na zaštitu od otkaza ako je razlog povezan s materinstvom i pravo na plaćeni porodiljski dopust i roditeljski dopust nakon rođenja ili usvajanja djeteta.

### *Članak 34.*

#### *Socijalna sigurnost i socijalna pomoć*

1. Unija priznaje i poštuje pravo na socijalnu pomoć i socijalne usluge koje se pružaju kao zaštita u slučajevima kao što su materinstvo, bolest, nesreće na radu, ovisnost ili starost, i u slučaju gubitka zaposlenja, u skladu s pravilima utvrđenim zakonodavstvom Zajednice i nacionalnim zakonima i praksom.  
2. Svatko tko živi i kreće se legalno unutar Europske unije ima pravo na socijalno osiguranje, pogodnosti i socijalne prednosti u skladu s pravom Zajednice i nacionalnim zakonima i praksom.  
3. U cilju borbe protiv siromaštva i socijalne isključenosti, Unija priznaje i poštuje pravo na socijalnu i stambenu pomoć kako bi se osiguralo pristojan život za sve one koji nemaju dovoljno resursa, a u skladu s pravilima utvrđenim pravom Zajednice i nacionalnim zakonima i praksom.

### **Članak 35.**

#### *Zdravstvo*

1. Svatko ima pravo na pristup preventivnoj zdravstvenoj zaštiti i pravo na naknadu od medicinskog liječenja pod uvjetima utvrđenim nacionalnim zakonima i praksom.
2. Visoku razinu ljudske zdravstvene zaštite osigurava se u definiciji i provedbi svih politika Unije i djelatnosti.

### **Članak 36.**

#### *Pristup uslugama od općeg gospodarskog interesa*

1. Unija priznaje i poštuje pristup uslugama od općeg gospodarskog interesa kako je propisano u nacionalnim zakonima i praksom, u skladu s Ugovorom o osnivanju Europske zajednice, a radi promicanja socijalne i teritorijalne kohezije Unije.

### **Članak 37.**

#### *Zaštita okoliša*

1. Visoka razina zaštite okoliša i poboljšanje kvalitete okoliša mora biti integrirana u politiku Unije i osigurana u skladu s načelom održivog razvoja.

### **Članak 38.**

#### *Zaštita potrošača*

1. Unija mora osigurati visoku razinu zaštite potrošača

## **POGLAVLJE V.: PRAVA GRAĐANSTVA**

### **Članak 39.**

#### *Pravo glasa i kandidiranja na izborima za Europski Parlament*

1. Svaki građanin Unije ima pravo glasovati i kandidirati se na izborima za Europski parlament u državi članici u kojoj on ili ona prebiva, pod istim uvjetima kao i državljani te države.
2. Članovi Europskog parlamenta biraju se slobodno na izravnim izborima s općim pravom glasa, tajnim glasovanjem.

### **Članak 40.**

#### *Pravo glasa i kandidiranja na općinskim izborima*

1. Svaki građanin Unije ima pravo glasovati i kandidirati se na općinskim izborima u Državi članici u kojoj on ili ona prebiva pod istim uvjetima kao i državljani te države.

### **Članak 41.**

#### *Pravo na dobru upravu*

1. Svaka osoba ima pravo da svoje poslove rješava nepristrano, pravedno i unutar Unije u razumnom roku od strane institucije i tijela Unije.
2. Ovo pravo uključuje:
  - pravo svake osobe da ju se sasluša, prije bilo kakve pojedinačne mjere koja će utjecati na nju ili njega
  - pravo svake na pristup svojim datotekama, poštujući legitimne interese povjerljivosti, profesionalne i poslovne tajne;
  - obvezu uprave davanja razloga za svoje odluke.
3. Svaka osoba ima pravo naknade za svaku štetu koju su prouzrokovale njene institucije ili službenici u obavljanju svojih dužnosti, a u skladu s općim načelima zajedničkih zakona država članica.
4. Svaka osoba može pisati institucijama Unije na jednom od jezika država članica i mora dobiti odgovor na istom jeziku.

#### **Članak 42.**

##### *Pravo na pristup dokumentima*

1. Svaki građanin Unije te svaka fizička ili pravna osoba koja prebiva ili ima registrirani ured u jednoj od država članica, ima pravo pristupa dokumentima Europskoga parlamenta, Vijeća i Komisije.

#### **Članak 43.**

##### *Pučki pravobranitelj*

1. Svaki građanin Unije te svaka fizička ili pravna osoba koja prebiva ili ima registrirani ured u jednoj od država članica ima pravo da se obrati pučkom pravobranitelju Unije u slučajevima lošeg upravljanja aktivnostima institucija ili tijela Zajednice, uz iznimku Suda pravde i Prvostupanjski sud djeluje u svoje pravosudne uloge.

#### **Članak 44.**

##### *Pravo na peticiju*

1. Svaki građanin Unije te svaka fizička ili pravna osoba koja prebiva ili ima registrirani ured u jednoj od država članica ima pravo na peticiju koju prosljeđuje Europskom parlamentu.

#### **Članak 45.**

##### *Sloboda kretanja i boravka*

1. Svaki građanin Unije ima pravo slobodno kretati i boraviti na teritoriju država članica.  
2. Sloboda kretanja i boravka može se odobriti, u skladu s Ugovorom o osnivanju Europske zajednice, na državljane trećih zemalja koji zakonito borave na teritoriju država članica.

#### **Članak 46.**

##### *Diplomatska i konzularna zaštita*

1. Svaki građanin Unije, na području treće zemlje članice Unije čiji nije građanin, ima pravo na zaštitu od strane diplomatskih i konzularnih tijela države članice pod istim uvjetima kao i državljani te zemlje članice.

### **POGLAVLJE VI.: PRAVOSUDE**

#### **Članak 47.**

##### *Pravo na djelotvoran pravni lijek i pošteno suđenje*

1. Svatko čija su prava i sloboda zajamčena pravom Unije, a koja su povrijeđena, ima pravo na djelotvoran pravni lijek pred sudom u skladu s uvjetima utvrđenim u ovom članku.  
Svatko ima pravo na pošteno i javno saslušanje u razumnom roku od strane neovisnog i nepristranog suda prethodno ustanovljenog zakonom. Svatko mora imati mogućnost da se savjetuje, brani i da bude zastupan.  
2. Pravni lijek će biti dostupan za one koji nemaju dovoljno sredstava u onoj mjeri u kojoj takva potpora potrebna u osiguravanju djelotvornog pristupa pravdi.

#### **Članak 48.**

##### *Pretpostavka nevinosti i pravo na obranu*

1. Svatko tko je optužen smatrat će se nevinim dok se ne dokaže krivnja u skladu sa zakonom.  
2. Poštivanje prava na obranu svakog tko je optužen mora biti zajamčena.

#### **Članak 49.**

##### *Načelima zakonitosti i razmjernosti kaznenih djela i kazni*

1. Nitko se ne smije smatrati krivim za kazneno djelo na osnovi bilo kakvog čina ili propusta koji ne predstavljaju kazneno djelo u skladu s nacionalnim zakonom ili međunarodnim pravom u vrijeme kada ga je počinio. Isto tako ne smije se izricati teža kazna od one koja je bila primjenjiva u vrijeme kazneno djelo počinjeno. Ako nakon počinjenja kaznenog djela, zakon osigurava lakšu kaznu, ta kazna će se i primjenjivati.  
2. Ovaj članak ne priječi suđenje i kažnjavanje bilo koje osobe za neki čin ili propust koji, u vrijeme kada je počinjeno predstavljalo krivično djelo prema općim načelima priznatim od zajednice naroda.  
3. Težina kazne ne smije biti nerazmjerna kaznenom djelu.

#### **Članak 50.**

*Pravo da ne bude suđen ili kažnjen dvaput u kaznenom postupku za isto kazneno djelo*

1. Nitko ne smije biti suđen ili kažnjen ponovno za kazneno djelo za koje je već pravomoćno oslobođen ili osuđen u Uniji, a u skladu sa Zakonom.

### **POGLAVLJE VII.: OPĆE ODREDBE**

#### **Članak 51.**

*Djelokrug*

1. Odredbe ove Povelje su upućene institucijama i tijelima Europske unije s dužnom obzirom na načelo supsidijarnosti . Oni stoga moraju poštovati prava, promatrati načela i promicati primjenu istih u skladu s njihovim odnosnim ovlastima.

2. Ova Povelja ne uspostavlja bilo kakve nove ovlasti ili zadatka Zajednice ili Unije, i ne modificira ovlasti i zadatke utvrđene ugovorima Unije.

#### **Članak 52.**

*Opseg zajamčenih prava*

1. Bilo kakva ograničenja za ostvarivanje prava i slobode priznate od ove Povelje moraju biti predviđena zakonom. U skladu s načelom proporcionalnosti, ograničenja se mogu izvršiti samo ako su oni potrebni i ako će iskreno ispuniti ciljeve od općeg interesa priznatih u Uniji ili zbog potrebe zaštite prava i sloboda drugih.

2. Prava priznatih ovom Poveljom, koja se temelje na zajednici Ugovora Unije, ostvaruju se pod uvjetima i unutar granica definiranih od strane tih ugovora.

3. Povelja sadrži prava koja odgovaraju pravima zajamčena Konvencijom za zaštitu ljudskih prava i temeljnih sloboda. Ova odredba ne sprječava pravo Unije da pruži širi opseg zaštite prava.

#### **Članak 53.**

*Razina zaštite*

1. Ništa se u ovoj Povelji ne može tumačiti tako da ograničava ili negativno utječe na ljudska prava i temeljne slobode, priznatih u njihovim područjima primjene, po pravu Unije i međunarodnih zakona i ugovora.

#### **Članak 54.**

*Zabrana zlouporabe prava*

1. Nijedan dio ove Povelje ne smije se tumačiti na način da implicira na bilo kakvu radnju usmjerenu ka uništenju prava priznatih Poveljom.

## KODEKS KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA TRGOVAČKIM DRUŠTVIMA U KOJIMA REPUBLIKA HRVATSKA IMA DIONICE ILI UDJELE

### 1. UVOD – CILJEVI I OSNOVNA NAČELA

Cilj Kodeksa korporativnog upravljanja trgovačkim društvima u kojima Republika Hrvatska ima dionice ili udjele (u daljnjem tekstu: Kodeks) je uspostava, održanje i daljnje unaprjeđenje visokih standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima većinski ili pretežiti udio, radi učinkovitog i odgovornog upravljanja javnim kapitalom i poslovima od posebnog društvenog interesa u funkciji razvoja hrvatskoga gospodarstva te najboljih interesa građana kao poreznih obveznika i korisnika javnih dobara, a zatim i svih ostalih skupina nositelja interesa s kojima stupaju u poslovni i pravni promet.

Temeljna načela ovoga Kodeksa su:

- zakonitost;
- transparentnost i javnost poslovanja;
- segregacija – jasno razrađene procedure za rad nadzornih odbora, uprave i drugih tijela i struktura koje donose važne odluke;
- sprječavanje sukoba interesa;
- učinkoviti unutarnji nadzor;
- jačanje osobne odgovornosti;
- društveno odgovorno poslovanje.

Temeljna načela ovoga Kodeksa na odgovarajući se način primjenjuju i na tijela pravnih osoba osnovanih sukladno Zakonu o ustanovama, posebnim zakonima i podzakonskim propisima.

Svako tumačenje odredaba ovoga Kodeksa ima se rukovoditi u prvome redu postizanjem navedenih ciljeva i poštovanjem spomenutih načela.

### 2. JAVNO OBJAVLJIVANJE

#### 2.1. CJENOVNO OSJETLJIVE INFORMACIJE

Neovisno o podacima koje je dužno objaviti sukladno zakonu ili drugim propisima, društvo je dužno u najkraćem mogućem roku javno objaviti i time staviti na raspolaganje svim zainteresiranim stranama bitne podatke o radu i djelovanju društva, kao i sve podatke o činjenicama i okolnostima koje mogu biti od utjecaja na cijenu vrijednost i poslovanje tog društva (cjenovno osjetljive informacije).

Cjenovno osjetljivim informacijama osobito se smatraju one navedene u Zakonu o tržištu vrijednosnih papira, Hrvatskom kodeksu korporativnog upravljanja i pravilima Zagrebačke burze.

Kod javnog objavljivanja cjenovno osjetljivih informacija društvo je dužno prvenstveno voditi računa o sadržaju podataka, a ne o formi u kojoj se podaci daju.

Neobjavljene cjenovno osjetljive informacije smatraju se povlaštenim informacijama i potpadaju pod poseban režim čuvanja.

## 2.2. FINANCIJSKA IZVJEŠĆA

Društvo je dužno sastavljati svoja financijska izvješća u skladu s međunarodnim standardima financijskog izvješćivanja te ih bez odlaganja treba objavljivati i na svojoj web-stranici.

## 2.3. GODIŠNJA, POLUGODIŠNJA I TROMJESČNA IZVJEŠĆA

Godišnja, polugodišnja te tromjesečna izvješća najvažniji su i najcjelovitiji izvor podataka o društvu te ne bi trebala biti ograničena samo na sadržavanje podataka sukladno zakonskim propisima i standardima financijskog izvješćivanja. Ona svakako trebaju uključivati razumljivu analizu i stajalište uprave o poslovanju u proteklom razdoblju, kao i objašnjenja uprave u svezi s eventualnim većim odstupanjima u odnosu na planirane rezultate i ostvarene strateške ciljeve.

## 2.4. KALENDAR VAŽNIH DOGAĐAJA

Društvo treba do kraja poslovne godine na svojoj web-stranici objaviti kalendar važnih događaja koji se očekuju u narednoj poslovnoj godini, kao npr. predviđeni datum objave financijskih rezultata, datum održavanja glavne skupštine društva, datum isplate dividende i sl.

Društvo treba objaviti svaku promjenu u kalendaru važnih događaja najmanje 30 dana unaprijed, a ukoliko to nije moguće, odmah po nastupanju okolnosti koje utječu na promjenu.

## 2.5. VLASNIČKA STRUKTURA

### *2.5.1. Popis članova i imatelja vrijednosnica društva*

Društvo treba učiniti javno dostupnim potpuni popis svojih članova, a ako se radi o dioničkom društvu, tada i popis dioničara s brojem i rodom dionica, kao i popis imatelja bilo kojih drugih vrijednosnih papira izdanih od strane toga društva, a koji mogu biti od značenja za promjene u vlasničkoj strukturi.

Popis bi društvo trebalo javno objaviti najmanje jednom u tjedan dana.

### *2.5.2. Uzajamno dioničarstvo*

Društvo je dužno javno objavljivati podatke o uzajamnom dioničarstvu. Smatrat će se da između dva dionička društva postoji odnos uzajamnog dioničarstva onda kada su ta društva povezana na taj način da svako od njih ima više od 5% udjela u temeljnom kapitalu u drugome društvu.

### *2.5.3. Vlasništvo dionica članova uprave i nadzornog odbora*

Društvo je dužno u godišnjem izvješću iznijeti podatke o dionicama i drugim vrijednosnim papirima društva u vlasništvu svakog pojedinog člana uprave ili nadzornog odbora.

Osim iznošenja tih podataka u godišnjem izvješću, društvo je dužno, u roku od 48 sati od saznanja za promjenu, putem svojih web-stranica ili putem burze javno objaviti svaku promjenu količine vrijednosnih papira društva, koju drži pojedini član uprave ili nadzornog odbora.

## 2.6. ČIMBENICI RIZIKA

Uprava društva je dužna pravodobno utvrditi i na odgovarajući način javno objaviti podatke o glavnim rizicima kojima je društvo izloženo, kao npr. političke rizike, ekonomske rizike, rizike djelatnosti i sl., procjenu vjerojatnosti ostvarenja potencijalnih rizika i način upravljanja dotičnim rizicima.



## 2.7. JAVNE OBJAVE

Društvo je dužno na jasan i nedvosmislen način objavljivati sve podatke koji se mogu smatrati cjenovno osjetljivim u odnosu na društvo, njegov financijski položaj, rezultate poslovanja, vlasničku strukturu i upravljanje.

Društvo je dužno pritom koristiti izričaj razumljiv ciljanoj skupini te omogućiti jednak i pravovremen pristup svim zainteresiranim stranama.

Sve informacije koje mogu biti od utjecaja na donošenje odluke o ulaganju u vrijednosne papire društva trebaju biti objavljene odmah i istovremeno svim osobama koje bi za to mogle biti zainteresirane, obuhvaćajući u jednakoj mjeri i pozitivne i negativne informacije, s ciljem da se primatelju informacija omogući potpuno razumijevanje i pravilna ocjena stanja društva.

## 2.8. POVLAŠTENE INFORMACIJE

Korištenje povlaštenih informacija koje nisu javno objavljene treba biti apsolutno zabranjeno svima kojima su takve informacije dostupne, s obzirom na to da bi to moglo dovesti do nepoštene prednosti osobe koja raspolaže povlaštenim informacijama (upućenika) u poslovnom i pravnom prometu s kupcima i dobavljačima ili prilikom trgovanja vrijednosnim papirima društva, neovisno o tome da li se povlaštenim informacijama koristi sam upućenik ili neka treća osoba temeljem informacija dobivenih od upućenika.

Zabrana korištenja povlaštenih informacija odnosi se na sve dioničare, članove uprave, članove nadzornog odbora, vanjske savjetnike društva kao i sve osobe koje se s obzirom na svoje pozicije u društvu i izvan društva, smatraju osobama kojima su dostupne povlaštene informacije.

Društvo je dužno uspostaviti:

- mehanizme kojima će se osigurati da se osobama koje raspolažu ili dolaze u dodir s povlaštenim informacijama pojasni priroda i važnost tih informacija i ograničenja s time u vezi, kao i
- nadzor nad protokom povlaštenih informacija i njihovom mogućom zlorabom, osobito u postupku raspisivanja i provođenja javnih natječaja za nabavu robe ili vanjskih usluga.

## 3. TIJELA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Trgovačka društva u javnom sektoru imaju slobodu samostalno izabrati svoje unutarnje organizacijsko ustrojstvo korporativnog upravljanja, s tim da, osim glavne skupštine i uprave, moraju imati nadzorni odbor. Društva kapitala mogu umjesto uprave ustrojiti upravne odbore sastavljene od izvršnih i neizvršnih direktora, kao jedinstvena tijela koja vode poslove i nadziru poslovanje trgovačkog društva.

### 3.1. GLAVNA SKUPŠTINA

#### 3.1.1. *Jednako postupanje prema dioničarima*

##### 3.1.1.1. Potvrda načela jedna dionica – jedan glas

Pravo glasa treba obuhvatiti sve dioničare društva na takav način da je broj glasova koji im pripadaju u glavnoj skupštini jednak broju njihovih dionica koje drže, bez obzira na rod dionica.

##### 3.1.1.2. Ograničenja prava glasa

U slučaju da društvo izdaje dionice bez prava glasa, odnosno s ograničenjima prava glasa, dužno je javno i pravodobno objaviti sve relevantne podatke o sadržaju svih prava koja proizlaze iz takvih dionica, kako bi se ulagateljima omogućilo donošenje pravilne odluke o kupnji tih vrijednosnih papira.

### 3.1.1.3. Izbor ili imenovanje članova nadzornog odbora i neizvršnih direktora

S obzirom na to da članovi nadzornog odbora i neizvršni direktori koji su članovi upravnog odbora društva trebaju udovoljavati odgovarajućim standardima glede obrazovanja i profesionalnog iskustva, imati visoke moralne standarde i biti u mogućnosti odvojiti potrebno vrijeme za obnašanje funkcije člana nadzornog odbora, sve kandidature za članove nadzornog ili upravnog odbora koji se biraju na skupštini trebaju biti javno objavljene na internet stranicama društva, najkasnije s danom objave oglasa za sazivanje glavne skupštine na kojoj se biraju i potkrijepljene njihovim životopisom i dostatnim podacima za donošenje pravilne odluke o izboru.

Ista obveza javne objave podataka postoji i kad se radi o imenovanju radničkih predstavnika kao članova nadzornog ili upravnog odbora koje ne bira glavna skupština društva.

### 3.1.1.4. Različite vrste dioničara

Društvo je dužno postupati na jednak način i pod jednakim uvjetima prema svim dioničarima, neovisno o broju dionica kojima raspolažu, zemlji njihova porijekla te njihovim drugim svojstvima. To se posebno odnosi na dužnost jednakog tretmana individualnih i institucionalnih investitora i kod svih oblika privatno-javnog partnerstva.

### 3.1.1.5. Distribucija informacija

Uprava je dužna osigurati dioničarima kvalitetnu distribuciju informacija (koristeći pritom i suvremenu tehnologiju za razmjenu informacija, osobito uključujući internet) na način koji omogućuje dioničarima izvršavanje njihovih prava uz potpuno i pravodobno poznavanje svih bitnih činjenica za donošenje pravilne odluke na dnevnom redu glavne skupštine.

### 3.1.1.6. Promjene kapitala, raspolaganje i stjecanje vlastitih dionica i prava prvokupa dioničara u odnosu na predmet odlučivanja

Društvo je dužno omogućiti svim dioničarima sudjelovanje u povećanju temeljnoga kapitala društva razmjerno njihovim udjelima u dotadašnjem temeljnom kapitalu društva, i to u obliku prenosivih vrijednosnih papira u kojima je sadržano njihovo pravo na prvokup, kako bi se zaštitili interesi dioničara koji u trenutku izdavanja ne mogu upisati i kupiti nove dionice.

Kada društvo stječe ili otpušta vlastite dionice (trezorske dionice) dužno je to činiti na otvorenom tržištu i na način kojim se ne povlašćuju pojedini dioničari ili investitori ili skupine dioničara, odnosno investitora.

### 3.1.1.7. Opunomoćenici

Društvo je dužno olakšavati dioničarima glasovanje putem opunomoćenika. U tom smislu, izdavanje punomoći treba biti krajnje pojednostavljeno i bez strogih formalnih zahtjeva.

Društvo će, onim dioničarima društva koji to iz bilo kojeg razloga nisu u mogućnosti učiniti sami, a bez posebnih troškova po te dioničare, osigurati opunomoćenike koji su dužni glasovati sukladno njihovim uputama.

## 3.1.2. Saziv

Uprava društva je dužna sazvati jednu godišnju redovnu skupštinu tijekom svake poslovne godine.

Izvanrednu skupštinu treba sazvati kada god to zahtijevaju interesi društva.

Društvo je uvijek dužno sazvati glavnu skupštinu, ako to zatraže dioničari koji zajedno imaju udjele u visini od najmanje 10% temeljnoga kapitala društva i navedu svrhu i razlog sazivanja te skupštine.

### *3.1.3. Evidencijski datum*

#### *3.1.3.1. Pravo sudjelovanja na glavnoj skupštini*

Prilikom sazivanja skupštine, uprava društva je dužna odrediti datum prema kojem će se utvrđivati stanje u registru dionica koje će biti mjerodavno za ostvarivanje prava glasa u skupštini društva.

Taj datum treba biti prije održavanja skupštine i smije biti najviše 7 dana prije održavanja skupštine.

#### *3.1.4. Dnevni red*

Dnevni red, kao i sve relevantni podaci i isprave uz objašnjenja koje se odnose na dnevni red, trebaju biti objavljeni na internet stranici društva, te na raspolaganju dioničarima u prostorijama društva od dana prve javne objave dnevnog reda, tako da dioničari mogu na vrijeme zauzeti stav glede pitanja koja su na dnevnom redu.

Društvo će objaviti dnevni red i relevantne podatke i isprave na internet stranicama društva.

#### *3.1.5. Uvjeti za sudjelovanje*

Društvo mora poticati sudjelovanje dioničara na skupštini, pa dioničarima nije dopušteno postavljati uvjete za sudjelovanje na glavnoj skupštini i korištenje pravom glasa (bez obzira da li su dopušteni sukladno zakonu ili statutu), kao npr. prijavljivanje sudjelovanja unaprijed, ovjeravanje punomoći i sl.

#### *3.1.6. Ključne odluke*

Odluke koje su od bitnog utjecaja na stanje imovine, financijski položaj, rezultate poslovanja, vlasničku strukturu i upravljanje društvom donose se isključivo u skupštini društva propisanom većinom glasova.

#### *3.1.7. Zahtjevi vezani uz izvješća koja se podnose glavnoj skupštini*

##### *3.1.7.1. Izvješća koja podnosi nadzorni odbor*

Nadzorni odbor podnosi glavnoj skupštini izvješće u kojem je, pored sadržaja izvješća propisanog zakonom, dužan ocijeniti ukupnu uspješnost poslovanja društva, rad uprave društva, kao i iznijeti poseban osvrt na svoju suradnju s upravom.

Također, nadzorni odbor je dužan upoznati skupštinu se eventualnim postojanjem sukoba interesa na strani nekog od svojih članova i članova uprave, kao i mjere poduzete s tim u svezi.

##### *3.1.7.2. Godišnje izvješće o stanju društva*

Izvješće o stanju društva treba biti sastavljeno na jasan i pregledan način, uključivati sve aspekte poslovnih aktivnosti tijekom cijele godine u odnosu na prethodne godine te izražavati točan, potpun i pošten prikaz imovine i rashoda, financijskog položaja društva, kao i plan budućeg poslovanja.

#### *3.1.8. Korištenje suvremene komunikacijske tehnologije*

Dioničarima treba omogućiti sudjelovanje i osobito glasovanje na glavnoj skupštini društva upotrebom sredstava moderne komunikacijske tehnologije.

#### *3.1.9. Objavljivanje odobrenih odluka*

Uprava društva je dužna, i to bez odlaganja, javno objaviti odluke glavne skupštine kao i podatke o eventualnim tužbama za pobijanje tih odluka.

## 3.2. NADZORNI ODBOR

### 3.2.1. Zadaci i odgovornosti

Glavni zadaci nadzornog odbora su imenovanje i opoziv uprave, nadzor nad radom uprave u vođenju poslova društva te podnošenje izvješća o obavljenom nadzoru.

Mandat članova nadzornog odbora nije obvezujući, što znači da svaki član nadzornog odbora dužnost obavlja potpuno samostalno i na vlastitu odgovornost, neovisno o tome tko ga je predložio ili imenovao.

Članovi nadzornog odbora trebaju obavljati svoju dužnost s pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika i čuvati poslovnu tajnu društva.

Nadzorni odbor treba donijeti odluku o okvirnom planu svoga rada koji bi trebao uključiti popis redovitih sjednica i podataka koje redovito i pravodobno treba stavljati na raspolaganje članovima nadzornog odbora.

Nadzorni odbor treba donijeti svoj poslovnik o radu, s time da on ne smije ograničavati slobodu svakog pojedinog člana na samostalno djelovanje. Niti jedan dokument nadzornog odbora ne smije sprječavati ili ograničavati pojedinog člana u postupanju u skladu sa zakonom, no ujedno svaki član treba izbjegavati zlouporabu ovih ovlasti i uvijek nastojati uskladiti svoj rad sa drugim članovima nadzornog odbora.

### 3.2.2. Temeljne dužnosti

Nadzorni odbor nadzire ostvarivanje ciljeva i mjera poslovne politike i zastupa društvo u odnosu na članove uprave uvijek i u svezi sa svim pitanjima koja se tiču njih osobno i onih, koja su propisana Zakonom o trgovačkim društvima, statutom i/ili poslovníkom rada, a napose u pitanjima koja se tiču poduzetničkih odluka visokog rizika, neuobičajenih odluka te prometa dionica i upravljanja ukupnom imovinom društva.

Nadzorni odbor ima pravo i dužnost očitovati se o svim pitanjima koja se tiču zaštite interesa društva i njegovih dioničara ili nositelja poslovnih udjela i po potrebi na određene odluke izdaje prethodnu suglasnost, ali u odnosu na upravu i pojedine njezine članove ne može donositi obvezujuće naloge niti izvršne odluke.

### 3.2.3. Sastav

Nadzorni odbor društva treba biti sastavljen većinom od nezavisnih članova. Nezavisnim članom nadzornog odbora će se smatrati onaj koji:

- nije povezan s društvom, uz moguću iznimku u pogledu određenog manjeg broja dionica u društvu;
- nije većinski dioničar, niti član grupe većinskih dioničara, supružnik, ili srođnik po krvi ili po tazbini do drugog stupnja bilo koje osobe iz ranije spomenute grupe ili ima bilo kakvu vezu s društvima povezanim s većinskim dioničarom;
- nije sadašnji ili prijašnji radnik (unatrag pet godina) društva ili bilo kojeg njegovog ovisnog društva;
- nije neposredan ili posredan dobavljač ili kupac usluga i/ili robe društva;
- nije u radnom odnosu bilo s kojim društvom koje dobavlja usluge i/ili robu društvu;
- nije bračni drug ili srođnik po krvi ili po tazbini bilo kojem voditelju odjela društva ili članu uprave;
- ne prima drugu isplatu od društva osim naknade za rad u nadzornom odboru, ne računajući eventualnu dividendu ili nagrade za rad u komisijama nadzornog odbora

Ako je član nadzornog odbora izložen pritisku ili ograničenjima od strane većinskog dioničara kojima se utječe na obavljanje njegovih dužnosti, dužan je o tome obavijestiti nadzorni odbor te usprkos tome zauzeti nezavisno stajalište prilikom glasanja ili dati ostavku, ovisno o tome što okolnosti nalažu.

Nezavisni član nadzornog odbora koji obnaša tu funkciju više od dva mandata, treba sam prosuditi svoj nezavisni status, a u pravilu nitko ne bi trebao ostati član nadzornog odbora istog društva više od 12 godina.

Član nadzornog odbora ili neizvršni direktor kao član upravnog odbora ne smije biti član uprave, nadzornog ili upravnog odbora u drugom društvu koje bi se moglo smatrati konkurentskim u odnosu na društvo.

#### 3.2.3.1. Stručno usavršavanje i osposobljavanje članova uprave, upravnih i nadzornih odbora

Trgovačka društva u kojima Republika Hrvatska ima većinski ili pretežiti udio, dužna su o svom trošku i sukladno vlastitim potrebama i mogućnostima osigurati stalno usavršavanje i osposobljavanje članova uprave i nadzornog odnosno upravnog odbora.

Programe edukacije za nositelje certifikata nezavisnih članova nadzornih i upravnih odbora verificira Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva Republike Hrvatske, a provode ih nacionalne strukovne udruge.

#### 3.2.4. Odnos prema upravi

Nadzorni odbor i uprava dužni su potpuno surađivati u najboljem interesu društva te zajednički raspravljati o strateškim odrednicama poslovanja društva.

U tom smislu, na sjednicama nadzornog odbora imaju dužnost biti nazočni svi članovi uprave, osim kada nadzorni odbor raspravlja o pitanjima koja se neposredno tiču članova uprave, posebice kada se raspravlja o njihovu opozivu, odgovornosti ili nagradi za rad.

Nadzorni odbor je dužan osigurati u društvu postojanje dugoročnog plana sukcesije, čime se osigurava pažljivo i pravovremeno imenovanje nasljednika bilo kojem pojedinom članu vodećeg kadra društva. U ovaj proces treba uključiti i članove vodećeg menadžment tima.

#### 3.2.5. Vrijeme potrebno za izvršavanje članskih dužnosti u nadzornom odboru

Član nadzornog odbora treba biti u mogućnosti posvetiti svojim dužnostima u nadzornom odboru sve vrijeme potrebno za ispravno i kvalitetno obnašanje dužnosti.

#### 3.2.6. Nagrade

Članovi nadzornog odbora trebaju biti plaćeni prema svome radu i tu naknadu trebaju na prijedlog uprave ili odbora za nagrađivanje odrediti dioničari na glavnoj skupštini ili ona treba biti utvrđena u statutu društva.

Naknada članovima nadzornog odbora treba:

- adekvatno odraziti vrijeme, trud i odgovornosti povezano s njihovim funkcijama u nadzornom/upravnim odboru i Komisijama;
- osigurati adekvatan poticaj koji bi uravnotežio interese članova nadzornog/upravnog odbora s interesima dioničara;
- biti određena tako da ne ugrožava sposobnost članova nadzornog/upravnog odbora da donose odluke u najboljem interesu društva i njegovih dioničara.

Primici članova nadzornog odbora trebaju se sastojati od:

- fiksnog dijela koji je nepromjenjiv i ne ovisi o rezultatima poslovanja, osim ukoliko su rezultati poslovanja društva takvi da bi isplata fiksne naknade bila nepravedna i u velikom nerazmjeru s rezultatima poslovanja;
- varijabilnog dijela koji je uvjetovan rezultatima poslovanja u određenom prošlom i budućem razdoblju.

Detaljni podaci o svim naknadama i drugim primanjima od strane društva ili sa društvom povezanih osoba svakog pojedinog člana nadzornog ili upravnog odbora društva uključujući i strukturu tih primitaka, moraju biti javno objavljeni.

### *3.2.7. Izvješćivanje dioničara*

Svaki član nadzornog odbora je dužan izvijestiti društvo o svim promjenama glede njegova vlasništva nad dionicama društva najkasnije slijedeći radni dan poslije nastanka takove promjene uz obvezu društva da takvu promjenu javno objavi u najkraćem mogućem roku.

### *3.2.8. Sukobi interesa*

Sukob interesa postoji kod člana nadzornog odbora koji nije neutralan u odnosu na predmet odlučivanja ili se iz činjenice njegove povezanosti sa drugim društvima, osobama ili poslovima može pretpostaviti da može imati interese koji nisu istovremeno nužno i interesi društva, te može utjecati na donošenje odluke na temelju interesa ili sklonosti koji se nužno ne podudaraju s interesima društva.

Članovi nadzornog odbora ne smiju donositi odluke na temelju osobnih interesa ili na temelju interesa osoba s kojima imaju bliske odnose.

### *3.2.9. Poslovi između povezanih strana*

Svi poslovi u kojima sudjeluju članovi nadzornog odbora ili s njima povezane osobe i društvo ili s njim povezane osobe trebaju biti na tržišnoj osnovi, posebice glede komercijalnih uvjeta, rokova, kamata, jamstava i sl. i trebaju biti jasno navedeni u izvješćima društva. Takve poslove treba potvrditi neovisna službena procjena od strane komisije za reviziju ili vanjskih stručnih osoba koje su nezavisne u odnosu na sudionike konkretnog posla.

### *3.2.10. Zabrana konkurencije*

Članovi nadzornog odbora ne smiju, za svoj ili tuđi račun, osobno ili putem trećih osoba obavljati poslove iz djelatnosti koju obavlja društvo, kao i savjetovati osobe koje se mogu smatrati konkurentskima društvu.

Članovi nadzornog odbora su dužni javno objaviti veličinu udjela i sve promjene udjela u društvima koja se mogu smatrati konkurentskima društvu.

### *3.2.11. Ugovori između članova nadzornog odbora i društva*

Sve ugovore ili sporazume između člana nadzornog odbora i društva treba prethodno odobriti nadzorni odbor, a bitni elementi svih takvih ugovora ili sporazuma moraju biti sadržani u godišnjem izvješću.

### *3.2.12. Izvješćivanje*

Ukoliko neki član nadzornog odbora smatra da kod njega ili kod drugog člana postoji sukob interesa glede odlučivanja u konkretnom predmetu, dužan je o tome odmah izvijestiti nadzorni odbor.

### 3.2.13. Komisije

#### 3.2.13.1. Komisija za reviziju

Nadzorni odbor treba osnovati komisiju za reviziju radi detaljnog analiziranja financijskih izvještaja, nadzora nad računovodstvenom politikom i pružanja podrške računovodstvu društva te uspostave dobre i kvalitetne interne kontrole u društvu.

Komisija za reviziju treba po mogućnosti biti sastavljen od nezavisnih osoba. Nadzorni odbor treba propisati formalni opis kvalifikacija za članove komisije za reviziju.

Komisija bi trebala propisati svoja interna pravila postupanja i sastojati se od najmanje tri člana, od kojih bi svaki trebao poznavati osnovne financijske i računovodstvene problematike. Najmanje jedan član treba imati ekspertna znanja i biti iskusniji u računovodstvenoj materiji, reviziji i financijskom upravljanju.

Trajanje mandata člana komisije za reviziju može biti vremenski ograničeno na 4 godine kontinuiranog mandata i/ili ograničavanjem broja komisija u koje član može biti izabran u drugim društvima.

Komisija za reviziju treba imati otvorenu i neograničenu komunikaciju s upravom i nadzornim odborom, a za svoj rad odgovara nadzornom odboru.

Uprava treba dostavljati komisiji za reviziju pravovremene i periodične prikaze financijskih izvještaja i srodnih dokumenata prije javnog objavljivanja tih podataka, podatke o promjenama u računovodstvenim načelima i kriterijima, računovodstvene postupke prihvaćene za većinu radnji, kao i svako značajnije odstupanje između knjigovodstvene i stvarne vrijednosti po pojedinim stavkama te svu korespondenciju s odjelom za unutarnju kontrolu, Državnim uredom za reviziju ili nezavisnim revizorima.

Komisija za reviziju treba raspraviti s nezavisnim revizorom o:

- promjenama ili zadržavanju računovodstvenih načela i kriterija;
- primjeni propisa;
- važnim procjenama i zaključcima u pripremanju financijskih izvještaja;
- metodama procjene rizika i rezultatima;
- visoko rizičnim područjima djelovanja;
- uočenim većim nedostacima i značajnim manjkavostima u unutarnjem nadzoru;
- djelovanju vanjskih čimbenika (ekonomskih, pravnih i industrijskih) na financijske izvještaje i revizorske postupke.

Komisija za reviziju treba, također, redovito procjenjivati ostale važne aspekte svojih odnosa s trećim stranama, kao što su profesionalna osposobljenost i nezavisnost i, uvijek kad je potrebno, dobiti drugo mišljenje o izvršenom poslu tih osoba.

Komisija za reviziju bi treba osigurati dostavu kvalitetnih informacija od strane ovisnih i povezanih društava te trećih osoba (kao što su stručni savjetnici), s obzirom na utjecaj takvih podataka na konsolidirana financijska izvješća.

#### 3.2.13.2. Komisija za imenovanja i nagrađivanja

Nadzorni odbor treba osnovati komisiju za imenovanja i nagrađivanja koja predlaže sadržaj ugovora sa članovima uprave i nagrađivanje članova nadzornog odbora sukladno važećim propisima Republike Hrvatske.

Sve podatke o prijavljenim kandidatima za radna mjesta predsjednika i članova uprava, prikupljene javnim natječajem sukladno točki. 5.1. Kodeksa, društvo će čuvati kao poslovnu tajnu.

#### *3.2.14. Pravila postupka za sjednice upravnog i nadzornog odbora*

Predsjednik upravnog/nadzornog odbora je zadužen za utvrđivanje kalendara redovnih godišnjih sjednica i sazivanje izvanrednih sjednica kad se za to ukaže potreba.

Učestalost održavanja sjednica nadzornog ili upravnog odbora treba biti određena u skladu s potrebama svakog određenog društva. Ove sjednice se trebaju održavati dovoljno često da osiguraju učinkovitost rada nadzornog odbora, ali ne bi trebale biti češće od jedne mjesečno, kako bi se izbjeglo nepoželjno miješanje u poslove operativnog poslovanja trgovačkog društva.

Kako bi se osigurala učinkovitost i uspješnost sjednica nadzornog/upravnog odbora uprava je dužna najmanje 7 dana prije zakazane sjednice dostaviti relevantnu dokumentaciju i prijedloge odluka svim članovima nadzornog odbora.

Zapisnici sa sjednica nadzornog/upravnog odbora trebaju biti pisani jasnim rječnikom, a sve donesene odluke trebaju biti zabilježene s rezultatima glasovanja, uz navođenje kako je glasovao pojedini član. Poslovníkom o radu treba predvidjeti da se na svakoj narednoj sjednici nadzornog/upravnog odbora obvezno razmotri i službeno verificira sadržaj zapisnika s prethodne sjednice.

#### *3.2.15. Članstvo u nadzornim odborima drugih društava*

Svaki član nadzornog odbora dužan je izvijestiti društvo o članstvu u nadzornim ili upravnim odborima drugih društava.

Član nadzornog odbora društva ne smije biti član nadzornog odbora ili uprave u drugom društvu koje bi se moglo smatrati konkurentskim u odnosu na društvo.

#### *3.2.16. Obrazovanje članova uprave i nadzornog odbora*

Društvo treba, u skladu sa svojim potrebama i mogućnostima, poticati i omogućavati stalno usavršavanje i obrazovanje članova uprave i nadzornog odbora s ciljem obnavljanja i unaprjeđivanja njihova znanja, upravljačkih vještina i sposobnosti.

## **4. UPRAVNI ODBOR**

### **4.1. TEMELJNE DUŽNOSTI**

Upravni odbor vodi poslove društva, postavlja osnove za poslovanje trgovačkog društva, nadzire vođenje poslova društva i zastupa društvo prema izvršnim direktorima društva.

U donošenju odluka, provođenju poslovne politike i nadzoru nad poslovanjem, temeljna je obveza upravnog odbora da brine o dugoročnim interesima društva i povećanju ekonomske učinkovitosti u korist dioničara.

Članovi upravnog odbora dužni su voditi poslovanje društva prema načelima povećane pozornosti, urednog i savjesnog privređivanja, osobne neovisnosti i profesionalne odgovornosti. Ono što u dualističkom modelu vrijedi za članove nadzornog odbora vrijedi i za neizvršne direktore (s tim da imaju i prerogative skupštine d.o.o.), dok ono što u d.o.o. vrijedi za članove uprave-direktore društva, vrijedi i za izvršne direktore koji su članovi upravnog odbora.

### **4.2. NADLEŽNOSTI I ZADAĆE**

Upravni odbor provodi načela i ciljeve poslovne politike iz predmeta djelatnosti društva, te nadzire vođenje poslovanja društva. Brine se o urednom vođenju poslovnih knjiga društva i provodi sustavni nadzor nad



operativnim poslovođstvom, kako bi se pravovremeno otklonile opasnosti koje mogu ugroziti poslovanje društva.

Glavni zadaci upravnog odbora su:

- provođenje odluka i zakljućaka glavne skupštine društva;
- pripremanje ugovora i prijedloga drugih akata za koje je potrebno ishoditi suglasnost glavne skupštine;
- samostalno usvajanje strategije i godišnjeg poslovnog plan društva, te utvrđuje sve veće promjene poslovne politike trgovaćkog društva (odluke visokog rizika);
- na zahtjev ili po ovlasti glavne skupštine, provođenje mjere iz nadležnosti glavne skupštine;
- sazivanje glavne skupštine, imenovanje i opoziv izvršnih direktora, te prenošenje pojedinaćnih zadataka i ovlasti na njih, u zastupanju društva;
- pregled i provjera sve poslovne dokumentacije društva, stanja i promjena stanja imovine, likvidnosti i rentabilnosti poslovanja, promet vrijednosnicama, kretanje zaliha i ostvarivanje pojedinih mjera tekuće poslovne politike;
- zastupanje društva uvijek, u odnosu na sve izvršne direktore koji su članovi upravnog odbora, a kada između svojih članova imenuje jednog ili više izvršnih direktora, na njega ili njih putem individualnih menadžerskih ugovora prenosi određene ovlasti u zastupanju društva u poslovnom i pravnom prometu s trećima;
- upravni odbor društva ćije su dionice izlistane na burzi, mora između svojih članova izabrati najmanje jednog izvršnog direktora do najviše polovice ukupnog broja članova upravnog odbora.

#### 4.3. UPRAVNI ODBOR I IZVRŠNI DIREKTORI DRUŠTVA

Upravni odbor donosi odluke na sjednicama na naćin propisan poslovníkom o radu ili statutom društva – u pravilu obićnom većinom glasova – ali je odgovornost svih njegovih ćlanova pojedinaćna.

Glavni izvršni direktor i oni izvršni direktori koji su ćlanovi upravnog odbora odgovorni su za provođenje svih dužnosti i zadataka iz nadležnosti upravnog odbora, ali se zakonske ovlasti dane upravnom odboru ne mogu na njih prenositi.

Za predsjednika ili zamjenika predsjednika upravnog odbora ne mođe biti izabrana osoba koja je istodobno izvršni direktor.

Kada upravni odbor zastupa društvo u odnosu na izvršne direktore, u tome ne mođe sudjelovati nitko od izvršnih direktora.

Upravni odbor je dužan sazvati glavnu skupštinu kada je to potrebno radi dobrobiti društva. Odluku o tome donosi obićnom većinom glasova. Kod sastavljanja i utvrđivanja godišnjih financijskih i poslovnih izvješća, ono što vrijedi za upravu društva, vrijedi i za izvršne direktore, a ono što se odnosi na nadzorne odbore vrijedi za upravni odbor, ali se statutom mođe odrediti da bilancu i izvješćaj o stanju društva utvrđuje glavna skupština.

Na obveze upravnog odbora u svezi s gubitkom društva, insolventnošću ili nelikvidnosti na odgovarajući se naćin primjenjuje sadržaj ćlanka 251. Zakona o trgovaćkim drušćtvima.

##### *4.3.1. Odnos neizvršnih i izvršnih direktora*

Upravni odbor donosi obvezujuće naloge u odnosu na glavnog izvršnog direktora i sve izvršne direktore, pri ćemu je odgovornost svih ćlanova upravnog odbora pretpostavljena kao pojedinaćna i solidarna – podjednako za ćinidbe i propuste.

Odluke o imenovanju, opozivu imenovanja, prihvaćanju ostavke i drugim pitanjima u svezi s korporativnim statusom izvršnih direktora, stupaju na snagu danom donošenja, dok su upis i promjena ovlasti zastupanja u sudskom registru deklaratorne naravi, tj. nemaju učinak prema trećima.

#### 4.3.2. Obveza izvještavanja

Upravni odbor svojim poslovníkom i/ili poslovníkom o radu izvršnih direktora detaljno propisuje oblik, sadržaj i dinamiku izvještaja o poslovanju trgovačkog društva i o radu izvršnih direktora, kao i izvještaja o provedbi odluka upravnog odbora.

U provođenju nadzora upravni odbor ima pravo i dužnost zahtijevati od izvršnih direktora da podastru sve informacije o poslovanju društva i ovisnih društava, a obveza je izvršnih direktora da te informacije dadu uvijek kada je to potrebno radi dobrobiti društva, pa i onda ako ih upravni odbor izričito ne traži.

Najmanje jednom godišnje, tj. prigodom razmatranja računa dobiti i gubitaka i utvrđivanja poslovnih izvještaja za glavnu skupštinu, izvršni direktori trebaju izvijestiti upravni odbor o:

- konsolidiranim rezultatima poslovanja i upravljanja ovisnih društava;
- većim ili značajnijim poslovima te poslovima koji su ili bi mogli utjecati na razvoj poslovanja;
- rentabilnost, likvidnost ili druge kvalitativne pokazatelje ekonomike poslovanja;
- upravljanju rizicima i politikom ili o planu suočavanja s rizičnim poslovima i okolnostima
- o tekućoj poslovnoj politici i prognozama poslovanja, te eventualnim odstupanjima od ranijih predviđanja (minimalno jedan puta godišnje);
- rentabilnosti poslovanja društva, osobito ROE-u (kod utvrđivanja financijskih izvješća)
- tijeku poslova, napose prihoda i stanja društva (kvartalno);
- o poslovima koji bi mogli biti od velikog značenja za rentabilnost poslovanja i likvidnost društva (pravodobno).

##### 4.3.2.1. Obveza izrade godišnjih (konsolidiranih) izvješća o stanju društva

Ova izvješća se u pisanom obliku podnose glavnoj skupštini kao savjesna, cjelovita i istinita analiza stanja, konkurentne sposobnosti i trendova poslovanja društva te osim financijskih pokazatelja ekonomike poslovanja moraju prikazati:

- prognozu razvoja poslovanja;
- sve važnije poslovne događaje u društvu i na tržištu tijekom godine;
- djelovanje društva na području istraživanja i razvoja;
- obavijesti o stjecanju vlastitih dionica društva;
- poslovanje podružnica društva i/ili ovisnih društava;
- podatke koji su važni za prosudbu stanja imovine društva i izloženosti cjenovnom, kreditnom ili riziku likvidnosti.

Sastavni dio ovog izvješća je i izjava o primjeni Kodeksa korporativnog upravljanja, obvezna za dionička društva čijim se vrijednosnicama trguje na organiziranom tržištu.

#### 4.3.2.2. Izvještaj o radu upravnog odbora

Istodobno s usvajanjem godišnjih financijskih izvješća i poslovnih izvještaja te prijedloga za raspoređivanje bilančne dobiti, upravni odbor dužan je glavnoj skupštini podnijeti i pisano izvješće o svom radu.

Svojim izvještajem upravni odbor treba obuhvatiti:

- kako i u kojem opsegu je obavljan nadzor nad vođenjem poslova društva
- ako je društvo obveznik vanjske revizije, upravni odbor se mora u svojem izvještaju očitovati o tom revizorskom izvješću (on može u svoj izvještaj ugraditi napomene)
- kada upravni odbor potvrdi godišnja poslovna i financijska izvješća, ona su prihvaćena, osim ako statutom društva nije propisano da ih prihvaća skupština društva.

Godišnjim izvještajem daje se ocjena rada upravnog odbora i pojedinih njegovih članova (izvršnih i neizvršnih direktora), kao i ocjena rada svih komisija u odnosu na postavljene ciljeve.

Izvještaj o radu upravnog odbora mora sadržavati i pisani izvještaj o neovisnosti pojedinih njegovih članova s obzirom na kapitalsku, upravljačku, osobnu ili poslovnu povezanost s društvom i moguće promjene tog statusa tijekom mandata.

Od direktora poslovnih funkcija ili organizacijskih jedinica koji nisu članovi upravnog odbora može se zahtijevati da se pismeno očituju o svom području nadležnosti, a za izvršne direktore koji su članovi upravnog odbora, to se i preporučuje.

Svaki član upravnog odbora i svaki član revizijske komisije imaju pravo pregledati i provjeravati sve podloge i dokumentaciju za godišnji izvještaj o radu upravnog odbora.

#### 4.4. SASTAV UPRAVNOG ODBORA

Osim općih i posebnih uvjeta koje određuju Zakon o trgovačkim društvima, Zakon o komunalnom gospodarstvu i drugi propisi, specifični uvjeti za sastav, imenovanje i korporativno-pravni status članova upravnog odbora utvrđuju se statutom, odlukama skupštine i/ili poslovníkom o radu upravnog odbora te kodeksom korporativnog upravljanja (za j.d.d.)

- upravni odbor imenuje jednog ili više izvršnih direktora i/ili njihovih zamjenika koji su statusno-pravno članovi upravnog odbora, s tim da većina članova upravnog odbora moraju biti neizvršni direktori;
- izvršni direktori operativno vode poslove društva, ako je uz glavnog izvršnog direktora imenovano više izvršnih direktora, oni su ovlašteni voditi poslove skupno;
- ono što u Zakonu o trgovačkim društvima vrijedi za članove uprave glede vođenja poslova društva i povezanih društava na odgovarajući se način odnosi i na ovlasti, obveze i odgovornost izvršnih direktora;
- ako se statutom društva ne odredi drugačije, upravni odbor može svojom odlukom u svako doba opozvati imenovanje izvršnih direktora i bez važnog razloga, time se ne dira u preostala prava, obveze i odgovornosti iz individualnih menadžerskih ugovora.

##### 4.4.1. Konstituiranje i način rada upravnog odbora

Upravni odbor na konstituirajućoj sjednici između svojih članova bira predsjednika i njegove zamjenike. Predsjednik upravnog odbora ne može biti izvršni direktor istog društva ili povezanih društava.

Prvog zamjenika se bira između članova upravnog odbora koje imenuje skupština društva, a drugog iz reda članova koje imenuje radničko vijeće.

#### 4.4.2. Poslovnik rada upravnog odbora

Upravni odbor donosi odluke na sjednicama sukladno poslovniku svog rada, u pravilu običnom većinom svih glasova. Osim protokolarno-tehničkih detalja (način utvrđivanja dnevnog reda, sazivanja sjednica, vođenja zapisnika, dostave materijala i sl.) poslovníkom upravnog odbora se utvrđuje:

- način rada i odlučivanja;
- način suradnje izvršnih i neizvršnih direktora;
- opseg, sadržaj i dinamika izvještavanja upravnom odboru;
- obveze glede transparentnosti poslovanja i čuvanja poslovnih tajni te cjenovno osjetljivih informacija;
- broj, sastav i način imenovanja/opoziva članova komisija i članova ključnog poslovodstva;
- okvirne dužnosti, ovlasti i zadaci pojedinih izvršnih direktora (koji u pravilu ne vode poslove društva skupno);
- način izdavanja suglasnosti upravnog odbora kod zastupanja i zaključivanja važnih poslova.

Poslovníkom o radu upravnog odbora utvrđuje se kalendar redovitih godišnjih sjednica i redovitih točaka dnevnog reda te obveze izvršnih direktora i predsjednika upravnog odbora u pripremi materijala za sjednice.

Neizvršni direktori imaju pravo i dužnost od izvršnih direktora koji su članovi upravnog odbora tražiti sve informacije potrebne za nadzor nad vođenjem poslova društva i poslovanja ovisnih društava.

Svaki član upravnog odbora dužan je obavijestiti ostale članove upravnog odbora ako i kada bi bio u sukobu interesa ili bi do toga moglo doći u svezi s izvršavanjem njegovih funkcija. U slučaju dvojbe pojedini član može se isključiti iz glasanja, a predsjednik upravnog odbora može zatražiti da se prije glasanja članovi očituju o možebitnom sukobu interesa (te se okolnosti unose u zapisnik).

##### 4.4.2.1. Predsjednik upravnog odbora i neizvršni direktori društva

Predsjednik upravnog odbora:

- zajedno s glavnim izvršnim direktorom priprema sjednice, utvrđuje dnevni red, organizira rad upravnog odbora i podnosi izvještaje glavnoj skupštini o radu upravnog odbora i njegovih komisija;
- surađuje s članovima komisija upravnog odbora i neizvršnim direktorima koji su članovi upravnog odbora te se brine za informacije i podatke koji su potrebni za obavljanje funkcija upravnog odbora;
- predsjednik i neizvršni direktori upravnog odbora u svom radu nisu vezani obveznim uputama ili stavovima onih koji su ih imenovali;
- za obnašanje svojih dužnosti i pojedinačnih zadataka izvršni i neizvršni direktori snose punu osobnu odgovornost prema društvu, dioničarima i vjerovnicima društva;
- o odlukama i mjerama koje se tiču uvjeta rada, sigurnosti pri radu i općih prava i obveza iz radnih odnosa, posebno o promjenama politike plaća i nagrađivanja, glavni izvršni direktor je dužan redovito izvještavati radničko vijeće i sindikalne povjerenike i striktno se pridržavati pravila društva kojima su uređeni industrijski odnosi radnika i društva.

#### 4.5. STALNE KOMISIJE I POMOĆNA RADNA TIJELA UPRAVNOG ODBORA

Upravni odbor obvezno osniva sljedeće stalne komisije:

- a. komisiju za unutarnju reviziju poslovanja,
- b. komisija za imenovanja i nagrađivanje i
- c. komisiju za upravljanje rizicima.

Osim komisija koje se moraju ustrojiti prema zakonu i statutu društva, upravni odbor ima pravo osnivati pomoćna radna tijela ili ad hoc povjerenstva, te angažirati vanjske intelektualne usluge kada to zahtijeva kompleksnost poslovanja ili težina odluka iz njegove nadležnosti.

Članovi upravnog odbora koji nisu izvršni direktori mogu/trebaju biti članovi najvažnijih komisija (komisije za imenovanje i nagrađivanje, revizijske komisije ili komisije za upravljanje rizicima).

Preporučuje se da u sastavu stalnih komisija upravnog odbora većinu tvore nezavisni vanjski članovi i stručnjaci.

##### *4.5.1. Komisija za unutarnju reviziju*

Upravni odbor dioničkog društva čije su vrijednosnice izlistane na burzi i u svim društvima kapitala u kojima radnici ostvaruju zakonsko pravo suodlučivanja u tijelima društva, mora konstituirati komisiju/odbor za unutrašnju reviziju poslovanja.

Izvršni direktori koji su članovi upravnog odbora ne mogu biti imenovani u komisiju za reviziju, a članovi menadžmenta koji nisu članovi upravnog odbora, ne bi trebali biti članovi komisije za reviziju.

Barem jedan član komisije za reviziju bi trebao biti imenovan iz reda nezavisnih stručnjaka za financijsko i računovodstveno područje i barem jedan koji temeljito poznaje trgovačko pravo, a predstavnik radnika ulazi u komisiju za reviziju ex-officio.

##### 4.5.1.1. Glavni zadaci komisije za unutarnju reviziju

- kontinuirani nadzor nad ispravnosti financijskih informacija društva;
- nadzor nad djelovanjem informacijskog sustava upravljanja rizicima i nad sustavom unutarnje kontrole poslovanja, osobito glede pridržavanja pravila o javnoj nabavi;
- ocjenjivanje sadržaja godišnjih financijskih i poslovnih izvješća, uključivši prijedloge odluka za upravni odbor;
- sudjelovanje kod donošenja odluka o najznačajnijim područjima revizije te kod izbora nezavisnog vanjskog revizora i pripreme ugovora između revizora i društva;
- praćenje rada, nezavisnosti, nepristranosti i učinkovitosti vanjskih revizora;
- drugi zadaci utvrđeni statutom i/ili odlukom upravnog odbora.

Kada se glavnoj skupštini predloži imenovanje vanjskog revizora/revizorskog društva, upravni odbor i komisija za reviziju trebaju osigurati da:

- vanjski revizor ili s njime povezano društvo nisu s društvom u poslovnoj vezi, osim glede obavljanja revizije;
- revizijsko društvo ne obavlja reviziju poslovanja društva dulje od 5 godina;
- trošak revizije ne čini više od 10 posto ukupnog prihoda revizorskog društva.

Statutom ili odlukom upravnog odbora valja predvidjeti da se za zaključivanje ugovora s vanjskim revizorom zatraži prethodna suglasnost upravnog odbora, a Komisija za unutarnju reviziju i/ili upravni odbor mogu tražiti da se na sjednicu upravnog odbora na kojoj se raspravljaju podloge ili prijedlog godišnjih izvještaja pozove i vanjskog revizora radi detaljnijih pojašnjenja o revizijskom izvještaju ili mišljenju.

## 5. UPRAVA

Način izbora, broj članova, profesionalni status, ovlasti, odgovornost i plaće članova uprava trgovačkih društava koja obavljaju komunalne djelatnosti i trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima većinski ili pretežiti udio, obavljat će se prema sljedećim načelima:

### 5.1. JAVNI NATJEČAJ

Radna mjesta predsjednika i članova uprava popunjavaju se isključivo putem javnog natječaja.

Iznimno, ukoliko javni natječaj ne uspije, Komisija će odlučiti o najprikladnijem načinu popunjavanja tih radnih mjesta.

### 5.2. PRAVA I DUŽNOSTI ČLANOVA UPRAVA

Ciljeve mandata, prava i obveze, tj. dužnosti, prava, ovlasti, osobnu odgovornost, plaću, nagrade, penale, razne naknade itd. za predsjednike i članove uprava utvrđuju se menadžerskim ugovorima.

Menadžerskim ugovorima koje s predsjednicima i/ili članovima uprava trgovačkih društava koja obavljaju komunalne djelatnosti i trgovačkih društava u kojima Republika Hrvatska ima većinski ili pretežiti udio, zaključuju njihove skupštine, nadzorni ili upravni odbori, treba jasno utvrditi obostrane uvjete prestanka mandata te osobito pitanje preostalih prava iz radnog odnosa s društvom, kao i pitanje otpremnine i kompenzacije za eventualnu klauzulu o zabrani konkurencije po isteku mandata.

Mandat predsjednika i članova uprave traje u pravilu 4 godine, s tim da se po uspješno izvršenim ciljevima i provedenom javnom natječaju može neograničeno obnavljati.

Jednom godišnje, i to po usvajanju poslovnih i financijskih izvještaja i nakon što glavna skupština dađe razrješnicu predsjedniku i članovima uprave, postojeći individualni menadžerski ugovori mogu se sporazumom potpisnika mijenjati u dijelu koji se tiče iznosa i strukture pojedinih naknada i nagrada, ako promijenjene okolnosti u poslovanju i interesi društva to opravdavaju. Pritom, organi ovlašteni za zaključivanje individualnih ugovora o zapošljavanju predsjednika i članova uprave ili izvršnih direktora koji su članovi upravnih odbora društava kapitala trebaju striktno poštivati Nacionalne standarde za individualne menadžerske ugovore članova uprava i upravnih odbora trgovačkih društava / poslovnih organizacija u kojima RH ima većinski ili pretežiti udio.

### 5.3. ZADACI I ODGOVORNOSTI ČLANOVA UPRAVE

Uprava društva vodi poslove društva samostalno i na vlastitu odgovornost, te donosi sve odluke isključivo prema vlastitoj prosudbi. Postojanje suglasnosti drugih organa ili tijela društva ne isključuje odgovornost članova uprave za vođenje poslovanja pozornošću urednog i savjesnog gospodarstvenika.

U obavljanju svojih poslova uprava društva nije vezana uputama drugih organa društva, pa čak niti uputama koje joj daju većinski dioničari ili nadzorni odbor.

Uprava je dužna uvijek djelovati isključivo u korist društva i dioničara, vodeći računa o interesima radnika i šire zajednice, s ciljem povećanja vrijednosti imovine društva.

Uprava ne može prenositi svoje ovlasti vođenja poslovanja društva na bilo koje drugo tijelo društva. Davanje prokure ne smatra se prijenosom ovlasti vođenja poslovanja društva.

Poslovi uprave trebaju biti propisani u njezinim internim pravilima postupanja, kako bi se razjasnile ovlasti i dužnosti. Pravila trebaju uključivati sljedeća pitanja:

- područje djelovanja i ciljevi;
- pravila postupanja i izvještavanja;
- pravila za rješavanje sukoba interesa;
- tajništvo uprave;
- sjednice, odluke, dnevni red, zapisnici i dokumenti;
- suradnja s ostalim članovima uprave te s nadzornim ili upravnim odborom.

Članovi uprave mogu, kada se za to ukaže potreba, tražiti savjete stručnjaka (pravnih savjetnika, revizora, poreznih i kadrovske stručnjaka), kako bi dobili određene savjete o važnim pitanjima.

### *5.3.1. Sastav*

Uprava društva bi se trebala sastojati od nekoliko članova, od kojih se jedan od njih imenuje za predsjednika uprave. Statutom, društvenim ugovorom ili internim pravilima uprave, odobrenim od strane nadzornog odbora ili drugog nadležnog organa treba urediti način suradnje među članovima.

Članovi uprave trebaju biti usredotočeni na vođenje poslova društva i trebaju, osim uvjeta propisanih zakonom, ispunjavati i druge uvjete sukladno zahtjevima položaja člana uprave u pojedinom društvu, koji mogu biti propisani statutom društva ili posebnom odlukom nadležnog organa.

Pri sastavljanju uprave treba težiti tome da članovi uprave imaju različito iskustvo, obrazovanje i vještine, uključujući:

- iskustvo u vođenju poslova;
- iskustvo u rješavanju kriznih situacija;
- iskustvo u prepoznavanju i nadziranju rizika;
- poznavanje financija;
- poznavanje računovodstva;
- poznavanje područja djelatnosti društva;
- poznavanje nacionalnog i međunarodnog tržišta;
- sposobnost usklađivanja svih interesa unutar društva.

Članovi uprave trebaju:

- biti sposobni prirediti, čitati i razumjeti izvješća o upravljanju društvom i financijska izvješća;
- biti izvan sukoba interesa;
- uskladiti svoje ciljeve s ciljevima društva;

- biti upoznati s dobrom praksom korporativnog upravljanja;
- imati osobni integritet;
- imati dovoljno raspoloživog vremena;
- biti motivirani;
- biti sposobni raditi u timu; i
- imati stratešku viziju.

Osim ispunjavanja navedenih uvjeta, predsjednik uprave treba imati razvijene organizacijske vještine i iskustvo u vođenju poslova te ugled priznatog i dobrog gospodarstvenika u širem gospodarskom okruženju.

Svaki član uprave treba stalno, točno i bez odgađanja izvješćivati predsjednika uprave o svim važnim događajima iz svoje nadležnosti, bitnim za procjenjivanje trenutne situacije i razvoja poslovanja, te vođenja društva.

Članovi uprave trebaju težiti najvećoj mogućoj nezavisnosti u odnosu na pojedine dioničare, grupe dioničara ili dionike te trebaju biti svjesni da, jednom imenovani, podjednako odgovaraju svim dioničarima društva.

Ako je član uprave izložen pritisku ili ograničenjima od strane dioničara ili dionika kojima se utječe na obavljanje njegovih dužnosti, dužan je usprkos tome zauzeti nezavisno stajalište prilikom glasovanja, ili dati ostavku, ovisno o tome što okolnosti nalažu.

### *5.3.2. Nagrade*

#### 5.3.2.1. Struktura

Članovi uprave i izvršni direktori trebaju biti plaćeni prema rezultatima svog rada i tu nagradu određuje nadzorni/upravni odbor društva na prijedlog komisije za imenovanja i nagrađivanja.

Plaće članova uprave i izvršnih direktora trebaju:

- adekvatno odraziti vrijeme, trud i iskustvo povezano s njihovim funkcijama;
- osigurati adekvatan poticaj koji bi uravnotežio interese članova uprave s interesima dioničara;
- biti određene na taj način da se ne ugrožava sposobnost članova uprave da donose odluke u najboljem interesu društva i njegovih dioničara.

Primitci članova uprave trebaju se sastojati od

- osnovne plaće – fiksnog dijela koji je nepromjenjiv i ne ovisi o rezultatima poslovanja;
- godišnjih nagrada – varijabilnog dijela koji je uvjetovan rezultatima poslovanja u određenoj poslovnoj godini;

Detaljni podaci o svim primanjima i naknadama koje svaki član uprave prima od društva moraju biti javno objavljeni u godišnjem izvješću društva.



#### 5.3.2.2. Metode određivanja

Metode određivanja visine i primjerenosti nagrada trebaju uvažavati elemente kao što su:

- opseg nadležnosti pojedinog člana uprave;
- osobna uspješnost u obavljanju poslova;
- veličina i finansijsko stanje društva;
- gospodarsko okruženje u kojem društvo posluje;
- uspješnost društva u odnosu na druga društva iste poslovne djelatnosti;
- ispunjavanje strateških i godišnjih planova;
- nagrade članovima uprava u povezanim društvima.

#### 5.4. ODGOVORNOST

Uprava je odgovorna za provođenje i učinkovitost odluka koje donosi.

Članovi uprave će biti solidarno odgovorni za štetu nastalu kao posljedica kršenja njihove dužnosti, osim ukoliko dokažu da su pošteno i savjesno obavljali svoje dužnosti.

#### 5.5. IZVJEŠĆIVANJE DIONIČARA

Svaki član uprave je dužan izvijestiti nadzorni odbor društva o svim promjenama glede njegova vlasništva nad dionicama društva najkasnije sljedeći radni dan poslije nastanka takve promjene uz obvezu društva da takvu promjenu javno objavi u najkraćem mogućem roku.

##### 5.5.1. Sukobi interesa

Sukob interesa postoji kod člana uprave koji nije neutralan u odnosu na predmet odlučivanja te može utjecati na donošenje odluke na temelju interesa koji se razlikuju od interesa društva.

Članovi uprave ne smiju donositi odluke na temelju osobnih interesa ili na temelju interesa osoba s kojima imaju bliske odnose.

##### 5.5.1.1. Poslovi između društva i članova uprave

Svi poslovi u kojima sudjeluju članovi uprave ili s njima povezane osobe i društvo ili s njim povezane osobe, trebaju biti na tržišnoj osnovi, posebice glede rokova, kamata, jamstava i sl. i trebaju biti jasno navedeni u izvješćima društva. Takve poslove treba potvrditi neovisna procjena od strane stručnih osoba koje su nezavisne u odnosu na sudionike konkretnog posla, a zainteresirani članovi uprave moraju ishoditi prethodnu suglasnost nadzornog odbora ili drugog ovlaštenog organa društva.

##### 5.5.1.2. Zabrana konkurencije

Članovi uprave ne smiju, za svoj ili tuđi račun, osobno ili putem trećih osoba konkurirati društvu na bilo koji način.

Članovi uprave također ne smiju imati značajan udio u društvima koja se mogu smatrati konkurentskim društvu.

### 5.5.1.3. Članstvo u nadzornim odborima drugih društava

Za članstvo u nadzornim odborima drugih društava, član uprave treba dobiti prethodnu suglasnost nadzornog odbora svojeg društva, s tim da član uprave ne smije istovremeno biti član nadzornog odbora u više od 3 društava.

U smislu zabrane iz prethodne rečenice, funkcija predsjednika nadzornog odbora računa se kao članstvo u dva nadzorna odbora.

### 5.5.2. Dodatne odgovornosti kad je društvo dio društva koncerna

Uprava vodećeg društva koncerna odgovorna je za strateško upravljanje i dugoročni uspjeh cijelog koncerna te putem članstva u nadzornim odborima društava kćeri, nadzire njihovo poslovanje i investicije grupe u društva kćeri.

Posljedično tomu, uprava vodećeg društva treba osigurati odgovarajuću suradnju unutar koncerna, vodeći računa o pravodobnoj i kvalitetnoj razmjeni informacija između društava koncerna.

## 5.6. SURADNJA I ODNOS IZMEĐU NADZORNOG ODBORA I UPRAVE

Uprava je dužna pravodobno i cjelovito izvješćivati nadzorni odbor o svim činjenicama i okolnostima koje mogu biti od utjecaja na poslovanje, financijski položaj i stanje imovine društva, odnosno, njegovih društava kćeri.

Uprava i nadzorni odbor su dužni uvijek postići sporazum glede strateških odrednica društva i provođenja te strategije.

Predsjednik uprave dužan je omogućiti svim članovima uprave i članovima nadzornog odbora jednostavan i pravodoban pristup svim objektima i prostorijama društva, podacima, spisima i svim drugim potrebnim dokumentima za obavljanje njihovih dužnosti.

## 5.7. ISHOĐENJE PRETHODNE SUGLASNOSTI

Uprava je dužna ishoditi prethodnu suglasnost sukladno ograničenjima u zastupanju koja su navedena u konstitutivnim aktima društva, poslovnica o radu uprave i/ili individualnim menadžerskim ugovorima, a povrh toga i na sve poduzetničke odluke, mjere i postupke koji razumijevaju visoke rizike, veliku korist ili izmaknuće potencijalne dobiti, kao što su:

- odluke o promjenama u imovini društva ili promjenama statusa društva (spajanja, preuzimanja, stečajevi, dokapitalizacija, smanjenje temeljnog kapitala, prodaja dijela imovine, napuštanje proizvodnje i promjene u proizvodnom programu i sl.);
- odluke u svezi s upravljanjem financijskim rizicima visoke vrijednosti (uzimanje i davanje kredita visoke vrijednosti, promjene u računovodstvenim politikama, emisija i promet vrijednosnicama društva itd.);
- mjere poslovne politike koje po naravi stvari bitno utječu na konkurentnu sposobnost i dugoročne ciljeve društva (upravljanje nematerijalnom imovinom društva, dugoročni komercijalni ugovori, licencni ugovori, organizacijski preustroj, zapošljavanje i otpuštanje ključnih kadrova itd.);
- sve odluke i mjere koje izlaze iz okvira usvojenih plansko-financijskih dokumenata ili takve za koje uprava mora ishoditi prethodnu suglasnost nadzornog odbora ili skupštine društva;
- sve odluke koje dopuštaju sumnju u postojanje sukoba interesa, odnosno takve koje traže povećanu dužnu pozornost i gospodarsku savjesnost nositelja mandata.

Nadzorni odbor dužan je očitovati se o zahtjevu uprave u svezi s prethodnom suglasnošću te konkretan prijedlog može prihvatiti, odbaciti ili sugerirati preinake. Nadzorni odbor također može dati i okvirnu suglasnost na

određene mjere poslovne politike i poduzetničke radnje, ako uprava u danom trenutku nema ili zbog prirode posla ne može utvrditi precizan prijedlog odluke ili trenutak njezina izvršenja.

## **6. REVIZIJA I MEHANIZMI INTERNE KONTROLE**

### **6.1. NEZAVISNI VANJSKI REVIZOR**

Društvo je dužno imati nezavisne vanjske revizore, kao važan instrument korporativnog upravljanja, s obzirom na to da je njihova osnovna funkcija osigurati da financijska izvješća adekvatno odražavaju stvarno stanje društva u cjelini. Nezavisnim vanjskim revizorom će se smatrati revizor koji nije vlasnički ili interesno povezan s društvom te ne pruža, sam ili putem povezanih osoba, nikakve druge usluge društvu.

Nezavisni vanjski revizori su dužni na što jasniji mogući način i nedvojbeno izraziti svoje mišljenje o tome da li financijska izvješća koja priprema uprava adekvatno odražavaju stanje kapitala i financijsko stanje društva te rezultate za određeno vremensko razdoblje.

Komisija za reviziju dužna je utvrditi plan rada s nezavisnim vanjskim revizorima te predložiti nagradu za rad revizora. Komisija za reviziju dužna je podnijeti nadzornom odboru prijedloge i preporuke prilikom izbora nezavisnih vanjskih revizora, produljenju suradnje ili prekidu suradnje s revizorima.

Nezavisni revizori dužni su izvijestiti izravno Komisiju za reviziju o sljedećim pitanjima:

- raspravi o glavnoj računovodstvenoj politici;
- važnim nedostacima i značajnim manjkavostima u unutarnjem nadzoru i postupcima;
- alternativnim računovodstvenim postupcima;
- neslaganju s upravom, procjeni rizika;
- mogućim analizama prijave i/ili zlouporabe.

Postupci koje provodi revizorska tvrtka trebaju odražavati njihovu nezavisnost i objektivnost, osobito ukoliko u okviru iste revizorske tvrtke radnici pružaju i druge profesionalne, naročito savjetodavne, usluge. Komisija za reviziju treba biti upoznata sa svim uslugama koje pruža tvrtka nezavisnih revizora, kao i o naknadama za te usluge, kako ne bi bilo nikakve sumnje u nezavisnost revizora i kako bi se izbjegli mogući sukobi interesa.

U slučaju postojanja okolnosti koje ukazuju na mogućnost ugrožavanja nezavisnosti revizora, nadzorni odbor je dužan preporučiti skupštini angažiranje novih poslovnih savjetnika ili revizora.

Društvo je dužno javno objaviti iznose naknada plaćenih nezavisnim vanjskim revizorima za obavljenju reviziju te za druge pružene usluge.

### **6.2. UNUTARNJA REVIZIJA I UNUTARNJI NADZOR**

Zadaća unutarnjih revizora je provođenje unutarnjeg nadzora te provjera poštivanja propisa, smjernica i uputa u svezi s financiranjem poslovnih aktivnosti i računovodstvene politike. O rezultatima unutarnji revizori podnose izvješće izravno komisiji za reviziju, odnosno, nadzornom odboru društva.

Nadzorni ili upravni odbor je dužan odobriti godišnji plan rada unutarnjih revizora, analizirati njihove rezultate i nadgledati provedbu njihovih preporuka.

Ukoliko savjetodavne usluge ili uslugu unutarnje revizije pružaju vanjski suradnici, ni u kojem slučaju to ne smiju biti nezavisni vanjski revizori društva.

Komisija za reviziju i nadzorni/upravni odbor trebaju učinkovito sudjelovati u planiranju poslova unutarnjih revizora.

Predsjednik uprave je zadužen za stvaranje sustava unutarnjeg nadzora kojim se ustrojava i nadzire tijek točnih, konkretnih i cjelovitih podataka o organizaciji poslovanja društva, a osobito omogućuje ažuran uvid u podatke o pridržavanju financijskih, poslovnih i pravnih obveza koji mogu predstavljati značajan rizik za društvo. Unutarnji revizor treba razmatrati i provjeravati učinkovitost takvog sustava najmanje jednom godišnje.

Unutarnjim aktima društva potrebno je utvrditi da se unutarnjim revizorima ne može otkazati ugovor o radu bez suglasnosti nadzornog odbora ili upravnog odbora.

## **7. ODNOSI S INVESTITORIMA**

### **7.1. STRATEGIJA**

Uprava društva je dužna investitorima učiniti dostupnim uravnotežene podatke koji se odnose i na pozitivne i na negativne strane poslovanja društva, kako bi se na taj način omogućilo investitorima da na ispravan način razumiju i prosude stanje društva te na temelju tako prikupljenih podataka donesu odluku o svojim ulaganjima.

Investitori uvijek trebaju imati mogućnost u pisanom obliku zatražiti i pravovremeno dobiti relevantne podatke od uprave društva ili od osobe u društvu, zadužene za odnose s investitorima.

Uprava društva pritom ne smije davati informacije ili odgovarati na postavljena pitanja samo kao ispunjenje obveze, već informacije treba davati i samoinicijativno te, ukoliko smatra da je to svrsishodno i potrebno za razumijevanje odgovora, i preko zatraženog opsega, obzirom na to da kvalitetna razmjena podataka, osobito kad je spontana, jasna i brza, vodi atmosferi povjerenja između investitora i organa društva.

Uprava društva periodično te u slučaju iskazanog interesa, treba održavati i posebne konferencije s investitorima.

### **7.2. KORIŠTENJE INTERNETA**

Društvo je dužno, putem vlastite internetske stranice, osigurati učinkovitu i praktičnu razmjenu informacija putem interneta.

Društvo je dužno na vlastitoj internetskoj stranici objaviti sve informacije koje inače mora javno objaviti sukladno zakonu ili statutu.

Osim tih informacija, društvo je dužno na svojoj internetskoj stranici objaviti sve cjenovno osjetljive informacije, financijska izvješća, kalendar važnih događaja, vlasničku strukturu, životopise članova uprave i nadzornog odbora te podatke o osobi zaduženj u društvu za odnose s investitorima.

Radi jednakog odnosa prema svim dioničarima, neovisno o zemlji porijekla, društvo treba sve podatke koje objavljuje, objaviti na svojoj internetskoj stranici, na hrvatskom i engleskom jeziku.

## **8. NOSITELJI INTERESA**

U smislu ovog Kodeksa, nositeljima interesa se smatraju osobe koje preuzimaju određene direktne ili indirektno rizike u odnosu na društvo i u svezi s društvom. Osim dioničara, u nositelje interesa, između ostalih, spadaju radnici, kupci i korisnici usluga društva, dobavljači, vjerovnici, lokalna zajednica i tijela državne vlasti.

Za transparentne i kvalitetne odnose društva i nositelja interesa odgovorna je uprava društva koja se dužna brinuti o tome da društvo poštuje sva prava nositelja interesa utemeljena na zakonu i dobrim poslovnim običajima.

Nitko ne smije trpjeti negativne posljedice ukoliko nadležnim tijelima ili organima u društvu ili izvan njega ukaže na nedostatke u primjeni propisa ili etičkih normi unutar društva

## GLOBALNI ETIČKI KODEKS ZA TURIZAM

donesen rezolucijom A/RES/406(XIII) na trinaestoj Općoj skupštini WTO-a (Santiago, Čile, od 27. rujna do 1. listopada 1999.)

### Preambula

Mi, članice Svjetske turističke organizacije (WTO), predstavnici svjetske turističke industrije, izaslanici država, teritorija, poduzeća, institucija i tijela, koji smo se okupili na Općoj skupštini u Santiagu, Čile, 1. listopada 1999., ponovno potvrđujući ciljeve utvrđene u članku 3. Statuta Svjetske turističke organizacije i svjesni „odlučujuće i središnje“ uloge te Organizacije, koju je priznala Opća skupština Ujedinjenih naroda, u promicanju i razvijanju turizma radi doprinosa gospodarskom razvoju, međunarodnom razumijevanju, miru, napretku i sveopćem poštovanju ljudskih prava i temeljnih sloboda za sve bez razlike s obzirom na rasu, spol, jezik ili vjeru, čvrsto uvjereni da turizam predstavlja vitalnu silu mira i čimbenik prijateljstva i razumijevanja među narodima svijeta zahvaljujući izravnim, spontanim i neposrednim kontaktima koje potiče među muškarcima i ženama različitih kultura i načina života, držeći se argumentacije mirenja zaštite okoliša, gospodarskog razvoja i borbe protiv siromaštva na održiv način, koju su formulirali Ujedinjeni narodi 1992. godine na „Svjetskom ekološkom sastanku na vrhu“ u Rio de Janeiru i koja je iskazana u Agendi 21 donesenoj tom prilikom, uzimajući u obzir brz i stalan rast turističke djelatnosti, i dosadašnji i očekivani, bilo u svrhu razonode bilo u poslovne, kulturne, vjerske ili zdravstvene svrhe, te njegov snažan učinak, pozitivan i negativan, na okoliš, gospodarstvo i društvo, i zemalja iz kojih turisti dolaze i zemalja koje turisti posjećuju, na lokalne zajednice i autohtone narode te na međunarodne odnose i trgovinu, nastojeći promicati odgovoran, održiv i svima pristupačan turizam u okviru prava svih ljudi na korištenje svoga slobodnog vremena u svrhu razonode ili putovanja uz poštovanje izbora društva svih naroda, ali uvjereni da svjetska turistička industrija u cjelini može imati velike koristi od poslovanja u okruženju koje pogoduje tržišnom gospodarstvu, privatnom poduzetništvu i slobodnoj trgovini te potiče blagotvorne učinke turizma na stvaranje bogatstva i zapošljavanje, također čvrsto uvjereni da, uz pridržavanje određenih načela i pravila, odgovoran i održiv turizam ni u kom slučaju nije nespojiv sa sve većom liberalizacijom uvjeta koji reguliraju trgovinu uslugama i u čijem okrilju posluju poduzeća u tom sektoru te da je moguće u tom sektoru pomiriti gospodarstvo i ekologiju, otvorenost za međunarodnu trgovinu i zaštitu društvenih i kulturnih identiteta, smatrajući da uz takav pristup svi sudionici u turističkom razvoju – nacionalne, regionalne i lokalne uprave, poduzeća, poslovna udruženja, radnici u sektoru, nevladine organizacije i svakojaka tijela koja pripadaju turističkoj industriji, kao i zajednice domaćini, mediji i sami turisti – imaju različite, iako međuzavisne odgovornosti u pojedinačnom i društvenom turističkom razvoju te da će formuliranje njihovih pojedinačnih prava i dužnosti pridonijeti ostvarenju tog cilja, odlučni, u pridržavanju ciljeva kojima se rukovodi Svjetska turistička organizacija od donošenja rezolucije 364(XII) na svojoj Općoj skupštini iz 1997. godine (Istanbul), da promiču istinsko partnerstvo između javnih i privatnih sudionika u turističkom razvoju i u želji da se takvo partnerstvo i suradnja na otvoren i uravnotežen način prošire i na odnose između zemalja iz kojih dolaze turisti i zemalja koje turisti posjećuju i njihovih turističkih industrija, nadovezujući se na Manilsku deklaraciju o svjetskom turizmu iz 1980. godine i Manilsku deklaraciju o učinku turizma na društvo iz 1997. godine, kao i na Turističku povelju o pravima i Turistički kodeks koji su doneseni u Sofiji 1985. godine pod okriljem WTO-a, ali vjerujući da te instrumente treba nadopuniti skupom međusobno zavisnih načela za njihovo tumačenje i primjenu po kojima bi sudionici u turističkom razvoju trebali oblikovati svoje postupke u osvit dvadeset prvog stoljeća, primjenjujući, u svrhe ovog instrumenta, definicije i klasifikacije primjenjive na putovanja, a posebno pojmove „posjetitelj“, „turist“ i „turizam“ koji su usvojeni na Međunarodnoj konferenciji u Otavi održanoj od 24. do 28. lipnja 1991. i koje je odobrila Statistička komisija Ujedinjenih naroda na svojoj dvadeset prvoj sjednici, pozivajući se posebno na sljedeće instrumente:

- Opću deklaraciju o ljudskim pravima od 10. prosinca 1948.;

- Međunarodni pakt o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima od 16. prosinca 1966.;
- Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima od 16. prosinca 1966.;
- Varšavsku konvenciju o zračnom prijevozu od 12. listopada 1929.;
- Čikašku konvenciju o međunarodnom civilnom zrakoplovstvu od 7. prosinca 1944. te konvencije iz Tokija, Haga, odnosno Montreala koje se na to odnose;
- Konvenciju o carinskim olakšicama u turizmu od 4. srpnja 1954. i povezani Protokol;
- Konvenciju o zaštiti svjetske kulturne i prirodne baštine od 23. studenoga 1972.;
- Manilsku deklaraciju o svjetskom turizmu od 10. listopada 1980.;
- Rezoluciju Šeste opće skupštine WTO-a (Sofija) kojom je donesena Turistička povelja o pravima i Turistički kodeks od 26. rujna 1985.;
- Konvenciju o pravima djeteta od 20. studenoga 1989.;
- Rezoluciju Devete opće skupštine WTO-a (Buenos Aires) od 4. listopada 1991. koja se posebno odnosi na olakšavanje putovanja i sigurnost turista;
- Deklaraciju iz Rija o okolišu i razvoju od 13. lipnja 1992.;
- Opći sporazum o trgovini uslugama od 15. travnja 1994.;
- Konvenciju o biološkoj raznolikosti od 6. siječnja 1995.;
- Rezoluciju Jedanaeste opće skupštine WTO-a (Kairo) o sprečavanju organiziranog seksualnog turizma od 22. listopada 1995.;
- Štokholmsku deklaraciju protiv komercijalne seksualne eksploatacije djece od 28. kolovoza 1996.;
- Manilsku deklaraciju o učinku turizma na društvo od 22. svibnja 1997.;
- Konvencije i preporuke koje je donijela Međunarodna organizacija rada u području kolektivnog pregovaranja, zabrane prisilnog rada i dječjeg rada, zaštite prava autohtonih naroda i jednakog postupanja i zabrane diskriminacije na radnom mjestu; potvrđujemo pravo na turizam i slobodu kretanja turista, iskazujemo svoju želju da promičemo pravedan, odgovoran i održiv svjetski turistički poredak od kojeg će koristiti imati svi sektori društva u kontekstu otvorenog i liberaliziranoga međunarodnoga gospodarstva i svečano u tu svrhu usvajamo načela Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam.

## **Članak 1.**

Doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju među narodima i društvima

1. Razumijevanje i promicanje etičkih vrijednosti zajedničkih čovječanstvu, uz toleranciju i poštovanje raznolikosti vjerskih, filozofskih i moralnih uvjerenja, nisu samo temelj nego i posljedica odgovornog turizma. Sudionici u turističkom razvoju i sami turisti trebaju poštovati društvene i kulturne tradicije i običaje svih naroda, uključujući tradicije i običaje manjina i autohtonih naroda, te prepoznati njihovu vrijednost.
2. Turistička djelatnost treba biti u skladu s atributima i tradicijama regija i zemalja domaćina i treba poštovati njihove zakone i običaje.
3. Zajednice domaćini, s jedne strane, i lokalni stručnjaci, s druge strane, trebaju znati koji ih turisti posjećuju i trebaju ih poštovati te se raspitati o njihovom načinu života, ukusima i očekivanjima; naobrazba i poduka za stručnjake pridonose toploj dobrodošlici.
4. Zadatak je javnih tijela da osiguraju zaštitu za turiste i posjetitelje te njihovu imovinu; moraju pridavati posebnu pozornost sigurnosti stranih turista zbog njihove moguće posebne ranjivosti; trebaju olakšati uvođenje posebnih sredstava informiranja, prevencije, sigurnosti, osiguranja i pomoći u skladu s potrebama turista. Svaki napad, otmica ili prijetnja usmjereni protiv turista ili radnika u turističkoj industriji, kao i namjerno uništavanje turističkih objekata ili elemenata kulturne ili prirodne baštine trebaju biti strogo osuđeni i kažnjeni u skladu s odnosnim nacionalnim zakonom.
5. Dok putuju, turisti i posjetitelji ne smiju počinuti kazneno djelo ili bilo koje djelo koje se smatra kaznenim prema zakonu zemlje koju su posjetili i trebaju se suzdržati od bilo kakvog postupka koji lokalno stanovništvo smatra uvredljivim ili štetnim ili za koji postoji vjerojatnost da će oštetiti lokalni okoliš. Trebaju se suzdržati od svakog oblika krijumčarenja droga, oružja, antikviteta, zaštićenih vrsta te proizvoda i tvari opasnih ili zabranjenih nacionalnim propisima.

6. Turisti i posjetitelji imaju dužnost da se, čak i prije odlaska, upoznaju s obilježjima zemalja koje se spremaju posjetiti. Moraju biti svjesni zdravstvenih i sigurnosnih rizika koji su svojstveni svakom putovanju izvan uobičajenog okruženja i ponašati se tako da umanje te rizike.

## **Članak 2.**

Turizam kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja

1. Turizam, djelatnost koja se najčešće povezuje s odmorom i opuštanjem, sportom i pristupom kulturi i prirodi, treba planirati i provoditi kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja. Kad se provodi s dovoljno otvorenim duhom, turizam je nezamjenjiv čimbenik samoobrazovanja, uzajamne tolerancije i učenja o legitimnim razlikama među narodima i kulturama i njihovoj raznolikosti.
2. Turistička djelatnost treba poštovati jednakost muškaraca i žena; treba promicati ljudska prava, a posebno osobna prava najranjivijih skupina, osobito djece, starijih osoba, invalida, etničkih manjina i autohtonih naroda.
3. Iskorištavanje ljudskih bića bilo u kojem obliku, posebno seksualnom, a osobito kad se odnosi na djecu, u suprotnosti je s temeljnim ciljevima turizma i predstavlja negaciju turizma; kao takvo, u skladu s međunarodnim pravom, treba se energično suzbijati u suradnji svih pogođenih država i sankcionirati bez ustupaka nacionalnim zakonodavstvom, i posjećenih zemalja i zemalja počinitelja tih djela, čak i ako su počinjena u inozemstvu.
4. Putovanja u vjerske, zdravstvene, obrazovne i kulturne svrhe ili u svrhu razmjena radi učenja jezika posebno su korisni oblici turizma, koji zaslužuju da ih se potiče.
5. Treba poticati uvođenje vrijednosti turističkih razmjena i njihovih ekonomskih, društvenih i kulturnih koristi, ali i rizika, u nastavne programe.

## **Članak 3.**

Turizam, čimbenik održivog razvoja

1. Svi sudionici u turističkom razvoju trebaju štiti prirodni okoliš radi postizanja zdravog, stalnog i održivog gospodarskog razvoja usmjerenog pravednom zadovoljenju potreba i težnji sadašnje i budućih generacija.
2. Nacionalna, regionalna i lokalna javna tijela trebaju dati prednost i poticati sve oblike turističkog razvoja koji pridonose štednji rijetkih i vrijednih resursa, posebno vode i energije, kao i što većem izbjegavanju proizvodnje otpada.
3. Treba nastojati vremenski i prostorno razmaknuti kretanja turista i posjetitelja, posebno ona koja proizlaze iz plaćenih godišnjih odmora i školskih praznika, i ravnomjernije rasporediti praznike kako bi se smanjio pritisak turističkih aktivnosti na okoliš i povećao pozitivan učinak na turističku industriju i lokalno gospodarstvo.
4. Turističku infrastrukturu treba projektirati i turističku djelatnost programirati tako da se zaštiti prirodna baština koja se sastoji od ekosustava i biološke raznolikosti te da se očuvaju ugrožene životinjske vrste; sudionici u turističkom razvoju, a posebno stručnjaci, trebaju se suglasiti glede nametanja ograničenja za aktivnosti u posebno osjetljivim područjima kao što su pustinjske, polarne ili visoke planinske regije, obalna područja, tropske šume ili močvare, područja važna za stvaranje prirodnih resursa ili zaštićena područja.
5. Za prirodni turizam i ekoturizam priznaje se da posebno pogoduju obogaćivanju i poboljšavanju položaja turizma, uz uvjet da poštuju prirodnu baštinu i lokalno stanovništvo te budu u skladu s kapacitetima odredišta.

## **Članak 4.**

Turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva i čimbenik njezinog unapređivanja

1. Turistički resursi ubrajaju se u zajedničku baštinu čovječanstva; zajednice na čijem se teritoriju nalaze imaju posebna prava i obveze prema njima.
2. Turistička politika i djelatnost trebaju se provoditi uz poštovanje umjetničke, arheološke i kulturne baštine, koju one trebaju zaštititi i prenijeti budućim generacijama. Posebnu pozornost treba posvetiti očuvanju i unapređenju spomenika, svetišta i muzeja te arheoloških i povijesnih lokacija, koji moraju biti općenito otvoreni

posjetima turista. Treba ohrabrivati javni pristup kulturnoj imovini i spomenicima u privatnom vlasništvu, uz poštovanje prava njihovih vlasnika, kao i vjerskim objektima bez ugrožavanja uobičajenih potreba bogoštovlja.

3. Financijska sredstva dobivena iz posjeta kulturnim odredištima i spomenicima trebaju se, barem djelomično, koristiti za održavanje, čuvanje, razvoj i uljepšavanje te baštine.

4. Turističku djelatnost treba planirati tako da se omogući preživljavanje i procvat tradicionalnih kulturnih proizvoda, zanata i folklora, a ne da se izazove njihovo nazadovanje i standardizacija.

## **Članak 5.**

Turizam, djelatnost koja koristi zemljama i zajednicama domaćinima

1. Lokalno stanovništvo treba povezati s turističkom djelatnošću. Ono treba ravnopravno sudjelovati u gospodarskim, društvenim i kulturnim koristima koje ona proizvodi, posebno u radnim mjestima koja ona izravno ili neizravno otvara.

2. Turističku politiku treba primjenjivati tako da se stanovništvu u posjećenim regijama pomogne u podizanju njihova životnog standarda i zadovoljavanju njihovih potreba. Cilj planiranja, projektiranja i poslovanja turističkih naselja i smještaja treba biti da ih se, koliko je god moguće, integrira u lokalno gospodarsko i društveno tkivo. Kod jednakih vještina treba dati prednost lokalnoj radnoj snazi.

3. Posebnu pozornost treba posvetiti posebnim problemima obalnih područja i otočnih teritorija te ranjivim ruralnim ili planinskim regijama, za koje turizam često predstavlja rijetku priliku za razvoj s obzirom na propadanje tradicionalnih gospodarskih djelatnosti.

4. Turistički stručnjaci, posebno ulagači, rukovođeni propisima koje su utvrdile javne vlasti, trebaju provoditi studije učinka svojih razvojnih projekata na okoliš i prirodu; također trebaju davati, i to uz najveću moguću transparentnost i objektivnost, informacije o svojim budućim programima i njihovim predvidljivim posljedicama te njegovati dijalog o njihovom sadržaju sa stanovništvom kojeg se to tiče.

## **Članak 6.**

Obveze sudionika u turističkom razvoju

1. Turistički stručnjaci imaju obvezu pružiti turistima objektivne i valjane informacije o njihovim odredištima i uvjetima putovanja, prihvata i boravka; trebaju se pobrinuti da ugovorne odredbe koje nude klijentima budu lako razumljive što se tiče prirode, cijene i kvalitete usluga koje se obvezuju pružiti i financijske naknade koju moraju platiti u slučaju jednostrane povrede ugovora sa svoje strane.

2. Turistički stručnjaci, ako to ovisi o njima, trebaju, u suradnji s javnim tijelima, pokazati brigu za sigurnost, sprečavanje nesreća, zaštitu zdravlja i sigurnost hrane onih koji traže njihove usluge. Isto tako, trebaju se pobrinuti za postojanje odgovarajućih sustava osiguranja i pomoći; trebaju prihvatiti obveze izvještavanja koje propisuju nacionalni propisi i platiti pravednu naknadu u slučaju nepoštovanja svojih ugovornih obveza.

3. Turistički stručnjaci, ako to ovisi o njima, trebaju pridonositi kulturnom i duhovnom ispunjenju turista i omogućiti im da tijekom putovanja ispovijedaju svoju vjeru.

4. Javna tijela iz kojih dolaze turisti i zemalja domaćina trebaju, u suradnji s odgovarajućim stručnjacima i njihovim udruženjima, osigurati uspostavu potrebnih mehanizama za vraćanje turista u domovinu u slučaju stečaja poduzeća koje je organiziralo njihovo putovanje.

5. Vlade imaju pravo, a također i dužnost, posebno u slučaju krize, obavještavati svoje državljane o teškim okolnostima ili čak opasnostima na koje mogu naići tijekom putovanja u inozemstvo. Međutim, njihova je dužnost da te informacije objavljuju ne ugrožavajući pritom na neopravdan ili pretjeran način turističku industriju zemalja domaćina i interese vlastitih turoperatora. O sadržaju sigurnosnih preporuka za putovanja stoga treba prethodno raspraviti s vlastima zemalja domaćina i stručnjacima kojih se to tiče. Izdane preporuke trebaju biti u strogom razmjeru s težinom nastale situacije i ograničene na zemljopisna područja na kojima je došlo do opasnosti. Takve sigurnosne preporuke trebaju biti izmijenjene ili opozvane čim se stanje vrati u normalu.

6. Tisak, posebno tisak specijaliziran za putovanja, i drugi mediji, uključujući moderna sredstva elektroničke komunikacije, trebaju izdavati valjane i usklađene informacije o događajima i situacijama koje bi mogle utjecati



na kretanja turista. Također trebaju davati točne i pouzdane informacije potrošačima turističkih usluga. U tu svrhu treba razviti i primjenjivati nove tehnologije komunikacije i elektroničke trgovine; one, kao što je slučaj i s medijima, ne smiju ni na koji način promicati seksualni turizam.

## **Članak 7.**

### Pravo na turizam

1. Mogućnost izravnog i osobnog pristupa otkrivanju i uživanju u resursima našeg planeta pravo je koje je jednako otvoreno svim stanovnicima svijeta. Sve šire sudjelovanje u nacionalnom i međunarodnom turizmu treba promatrati kao jedan od najboljih mogućih izraza održivog rasta slobodnog vremena i ne smiju mu se postavljati prepreke.
2. Sveopće pravo na turizam mora se smatrati prirodnom posljedicom prava na odmor i razonodu, uključujući prihvatljivo ograničenje radnog vremena i periodičan plaćeni godišnji odmor, zajamčen člankom 24. Opće deklaracije o ljudskim pravima i člankom 7.d Međunarodnog pakta o ekonomskim, socijalnim i kulturnim pravima.
3. Uz potporu javnih tijela treba razvijati socijalni turizam, posebno asocijativni turizam, koji potiče širok pristup razonodi, putovanjima i praznicima.
4. Treba poticati i olakšavati turizam za obitelji, mladež, studente, starije ljude i invalide.

## **Članak 8.**

### Sloboda kretanja turista

1. Turisti i posjetitelji trebaju, u skladu s međunarodnim pravom i nacionalnim zakonodavstvom, uživati u slobodi kretanja unutar svoje zemlje i od države do države, u skladu sa člankom 13. Opće deklaracije o ljudskim pravima. Trebaju imati pristup mjestima tranzita i boravka te turističkim i kulturnim odredištima, a da ih se pritom ne podvrgava prekomjernim formalnostima ili diskriminaciji.
2. Turisti i posjetitelji trebaju imati pristup svim dostupnim oblicima interne i vanjske komunikacije, uživati brz i lak pristup lokalnim administrativnim, pravnim i zdravstvenim uslugama i imati slobodu kontaktiranja s konzularnim predstavnicima svoje zemlje podrijetla u skladu s postojećim diplomatskim konvencijama.
3. Turisti i posjetitelji trebaju imati ista prava kao i građani zemlje koju su posjetili što se tiče tajnosti osobnih podataka i informacija koje se na njih odnose, posebno onih koje se pohranjuju elektronički.
4. Upravni postupci u vezi s prelaskom granice, bez obzira na to pripadaju li u nadležnost država ili su rezultat međunarodnih sporazuma, kao što su vize ili sanitarne i carinske formalnosti, trebaju se, koliko je god moguće, urediti tako da olakšavaju maksimalnu slobodu putovanja i širok pristup međunarodnom turizmu. Treba poštovati sporazume među zemljama za usklađivanje i pojednostavnjivanje tih postupaka. Postupno treba ukinuti ili ispraviti posebne poreze i namete koji idu na štetu turističke industrije i ugrožavaju njezinu konkurentnost.
5. Ako to dopušta gospodarska situacija zemlje iz koje dolaze, putnici trebaju imati pristup određenoj količini konvertibilnih valuta koje su im potrebne za putovanja.

## **Članak 9.**

### Prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji

1. Temeljna prava zaposlenih i samostalnih radnika u turističkoj industriji i povezanim djelatnostima treba zajamčiti uz nadzor nacionalne i lokalne uprave države podrijetla i države domaćina, pridajući posebnu pozornost, s obzirom na posebna ograničenja povezana osobito sa sezonskim karakterom njihove djelatnosti, globalnoj dimenziji njihove industrije i fleksibilnosti koju priroda njihovog posla često od njih zahtijeva.
2. Zaposleni i samostalni radnici u turističkoj industriji i povezanim djelatnostima imaju pravo i dužnost pohađati odgovarajuću početnu i stalnu izobrazbu; treba im pružiti odgovarajuću socijalnu zaštitu. Treba, ako je

moгуće, ograničiti nesigurnost radnih mjesta, a sezonskim radnicima u tom sektoru ponuditi poseban status, posebno s obzirom na njihovu socijalnu skrb.

3. Svaka fizička ili pravna osoba, uz uvjet da ima potrebne sposobnosti i vještine, treba imati pravo razviti profesionalnu djelatnost u području turizma prema postojećim nacionalnim zakonima.

Poduzetnici i ulagači, posebno mala i srednja poduzeća, trebaju imati pravo na slobodan pristup turističkom sektoru uz minimum pravnih, odnosno administrativnih zapreka.

4. Razmjena iskustava koja se nudi voditeljima i radnicima iz različitih zemalja, bez obzira na to jesu li zaposleni ili nisu, pridonosi razvoju svjetske turističke industrije; ta kretanja treba poticati koliko je god moguće u skladu s primjenjivim nacionalnim zakonima i međunarodnim konvencijama.

5. Kao nezamjenjiv čimbenik solidarnosti u razvoju i dinamičnom rastu međunarodnih razmjena, multinacionalna poduzeća u turističkoj industriji ne smiju iskorištavati dominantan položaj koji neka imaju; trebaju nastojati da ne postanu sredstva umjetnog nametanja kulturnih i društvenih modela zajednicama domaćinima. U zamjenu za svoju slobodu ulaganja i trgovanja, koju im treba u potpunosti priznati, trebaju se uključiti u lokalni razvoj, izbjegavajući da prekomjernom repatriacijom svoje dobiti ili induciranim uvozom umanje svoj doprinos gospodarstvu u kojem su osnovana.

6. Partnerstvo i uspostava skladnih odnosa među poduzećima zemalja iz kojih dolaze turisti i zemalja koje turisti posjećuju pridonose održivom turističkom razvoju i pravednoj raspodjeli koristi od njegovog razvoja.

## **Članak 10.**

Provedba načela Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam

1. Javni i privatni sudionici u turističkom razvoju trebaju surađivati u provedbi tih načela i nadzirati njihovu učinkovitu primjenu.

2. Sudionici u turističkom razvoju trebaju prepoznati ulogu međunarodnih institucija, među kojima je na prvom mjestu Svjetska turistička organizacija, i nevladinih organizacija s ovlastima u području turističke promidžbe i turističkog razvoja, zaštite ljudskih prava, okoliša i zdravlja, uz dužno poštovanje općih načela međunarodnog prava.

3. Isti sudionici trebaju dokazati svoju namjeru da upute svaki spor koji se odnosi na primjenu ili tumačenje Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam na mirenje nepristranom trećem tijelu poznatom kao Svjetski odbor za turističku etiku.

Postupci savjetovanja i mirenja u rješavanju sporova vezanih za primjenu Etičkoga kodeksa za turizam

koje je usvojio Svjetski odbor za turističku etiku u listopadu 2004. godine [WCTE/DEC/4(II)] i koja je potvrđena rezolucijom Opće skupštine UNWTO-a A/RES/506(XVI) iz prosinca 2005.

1. U slučaju spora glede tumačenja ili primjene Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam, dva ili više sudionika u turističkom razvoju<sup>1</sup> mogu zajednički podnijeti predmet takvog spora (u daljnjem tekstu: „predmet“) Svjetskom odboru za turističku etiku (u daljnjem tekstu: „Odbor“) kao tijelu Svjetske turističke organizacije nadležnom za rješavanje takvih pitanja.

2. Predsjednik Odbora potvrđuje primitak predmeta pisanom obaviješću koju šalje strankama i daje zahtjev glavnom tajniku da provede savjetovanje sa strankama radi izrade izvještaja za Odbor, koji mora biti podnesen u roku od trideset dana i sadržati sve bitne činjenice, sažetak stajališta stranaka

<sup>1</sup> Za potrebe Kodeksa izraz „sudionici u turističkom razvoju“ uključuje: nacionalne vlade; lokalne vlade s posebnim ovlastima u pitanjima turizma; turističke ustanove i turistička poduzeća, uključujući njihova udruženja; institucije uključene u financiranje turističkih projekata; turističke djelatnike, turističke stručnjake i konzultante za turizam; sindikate turističkih djelatnika; putnike, uključujući poslovne putnike, i posjetitelje turističkih odredišta, lokacija i znamenitosti; lokalno stanovništvo i zajednice domaćine na turističkim odredištima putem njihovih predstavnika; ostale pravne i fizičke osobe koje imaju interes u turističkom razvoju, uključujući nevladine organizacije, a specijalizirane su za turizam i izravno uključene u turističke projekte i pružanje turističkih usluga i prijedloge glavnog tajnika glede preporuka koje će Odbor možda odobriti za rješavanje raznih uključenih pitanja. Ako u tijeku tih savjetovanja glavni tajnik i stranke postignu dogovor glede mjera koje treba poduzeti za rješavanje spora, sadržaj tog dogovora prikazuje se u izvještaju glavnog tajnika koji

se podnosi Odboru na razmatranje. Na zahtjev glavnog tajnika Odbor može produžiti rok za podnošenje izvještaja.

3. Odbor će ispitati izvještaj glavnog tajnika na sljedećoj sjednici te razmotriti i odobriti preporuke strankama glede rješavanja predmeta. U tu svrhu Odbor može odlučiti o uspostavi tročlanog vijeća koje će izraditi prijedlog preporuka koje se podnose Odboru na odobrenje. Općenito, vijeće izrađuje prijedlog preporuka na istoj sjednici Odbora na kojoj je podnesen izvještaj glavnog tajnika, ali ako priroda predmeta te druge bitne okolnosti i razlozi opravdavaju dulju raspravu uključenih pitanja, Odbor može ovlastiti vijeće da podnese prijedlog preporuka na nekoj kasnijoj sjednici.

4. U izradi prijedloga preporuka vijeće koje je uspostavio Odbor može odlučiti o održavanju savjetovanja sa strankama. Takvo savjetovanje Odbor ili vijeće mogu održati i na zahtjev neke od stranaka bilo u kojem trenutku tijekom razmatranja predmeta. Odbor i vijeće koje je uspostavio Odbor mogu se konsenzusom suglasiti da usvoje posebne modalitete razmatranja predmeta. Podložno odredbama donjeg stavka 5., postupci Odbora i vijeća koje je uspostavljeno za razmatranje predmeta moraju se provoditi u strogoj tajnosti.

5. Pri odobravanju svojih preporuka strankama Odbor odlučuje o roku u kojem stranke trebaju ispuniti preporuke. Glavni tajnik o tome izvještava Odbor. Odbor razmatra taj izvještaj i izdaje objavu za tisak o sadržaju rješenja ako su njegove preporuke provedene. Ako jedna ili više njegovih preporuka nisu provedene, Odbor odlučuje o tome što će poduzeti s obzirom na to, uključujući održavanje ponovnog savjetovanja sa strankama i izdavanje nove objave za tisak koja sadrži zaključke koje je donio Odbor.

6. Odbor može razmatrati i pitanja koja podnesu pojedini sudionici ili države članice glede određenih aspekata provedbe Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam. Ako to smatra prikladnim, Odbor može izdati pojašnjenja ili savjetodavna mišljenja za orijentaciju u budućnosti.

7. Odbor izvještava Opću skupštinu o svim pitanjima provedbe i tumačenja koja su mu podnesena.

8. Troškove nastale u postupku savjetovanja i sve druge troškove u vezi s radom Odbora i Tajništva na razmatranju predmeta snose stranke, osim ako Odbor okolnosti smatra iznimnima.

9. Ove će postupke Odbor preispitati tri godine nakon što ih odobri Opća skupština s obzirom na iskustvo stečeno u njihovoj praktičnoj primjeni. U tom će kontekstu Odbor ispitati sve bitne modalitete koji se primjenjuju i koji su potrebni. Nakon što dovrši preispitivanje postupaka, Odbor će odlučiti hoće li se, i u kojim rokovima, primjena postupaka delegirati regionalnim povjerenstvima, imajući na umu potrebu da se osigura dosljednost i usklađenost u primjeni i tumačenju Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam.

Smjernice za razmatranje sporova koje je usvojio Svjetski odbor za turističku etiku u svibnju 2005. [WCTE/DEC/3(III)] i koje su potvrđene rezolucijom Opće skupštine UNWTO-a A/RES/506(XVI) iz prosinca 2005.

1. Svjetski odbor za turističku etiku (World Committee on Tourism Ethics) osnovala je Opća skupština WTO-a s mandatom da promiče prihvaćanje i provedbu Kodeksa od različitih sudionika u turističkom razvoju.

2. Stavak 1. Postupaka savjetovanja i mirenja u rješavanju sporova utvrđuje da u slučaju spora, dva ili više sudionika mogu zajednički podnijeti svoj spor Odboru.

3. Odbor neće razmatrati sporove koje nisu zajednički podnijele sve uključene stranke. Međutim, pitanja koja se tiču opće primjene etičkih načela u turizmu mogu biti podnesena Odboru jednostrano i mogu uključiti pozivanje na konkretne sporove ako oni razjašnjavaju predmetna načela i uz uvjet da podnositelj predmeta nije uključen u sporove na koje se poziva.

4. Odbor može na vlastitu inicijativu dati objašnjenje etičkih načela obuhvaćenih Kodeksom.

**ANKETNI UPITNIK PROVEDENOG EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**

**ISTRAŽIVANJE MEĐUZAVISNOSTI OSOBNIH VRIJEDNOSTI I ETIČKOGA  
PONAŠANJA NAJVIŠEGA POSLOVODSTVA S POSLOVANJEM HOTELSKIH  
PODUZEĆA**

Istraživač: Mr. sc. Marija Ivaniš - Asistent na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija

*Anketa se provodi u svrhu izrade doktorske disertacije na Ekonomskom fakultetu u Rijeci, a vaši će se odgovori koristiti isključivo u znanstvene svrhe.*

*Vaša suradnja je vrlo važna pa Vas stoga molim da na pitanja u anketi odgovarate u skladu s uputama koje im prethode.*

***Napomena: ANKETA SADRŽI MJERENJE SOCIJALNO POŽELJNOG  
ODGOVARANJA STOGA VAS MOLIM DA BUDETE ISKRENI U NJENOM  
ISPUNJAVANJU***

*Zahvaljujem na Vašem izdvojenom vremenu za ispunjenje ove ankete.*

***Razumijevanje etičkog/neetičkoga ponašanja teško je dakle, s obzirom da je etički/neetički izbor radnje pod utjecajem različitih osobnih vrijednosti pojedinaca koje ih snažno i trajno potiču na određeno djelovanje, i koje kao sastavni dio njihova kulturološkog sklopa čine okvir za dozvoljeno i nedozvoljeno ponašanje. Najviše posloводство u velikim hotelskim poduzećima u RH generalno je senzibilno o pitanjima poslovne etike, no uloga koju sustavi osobnih vrijednosti imaju za etičko/neetičko ponašanje najvišega posloводства, kao i veza između etičkog ponašanja i poslovanja velikih hotelskih poduzeća, manje je jasna, što u kontekstu navedene problematike predstavlja PROBLEM ISTRAŽIVANJA.***

***SVRHA ISTRAŽIVANJA je ispitati međuzavisnost osobnih vrijednosti i etičkoga ponašanja najvišeg posloводства s poslovanjem velikih hotelskih poduzeća u RH.***

***CILJ ISTRAŽIVANJA: procijeniti važnost terminalnih i instrumentalnih vrijednosti najvišeg posloводства, spoznati koje vrijednosti pokreću i usmjeravaju najviše posloводство na etičko/neetičko ponašanje te utvrditi u kakvoj su korelaciji osobne vrijednosti i etičko ponašanje najvišega posloводства s pokazateljima uspješnosti velikih hotelskih poduzeća u RH.***

## 1. RANGIRANJE OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI

### a) OSOBNI SUSTAV VRIJEDNOSTI

Molim Vas da **zaokružite redni broj** onog sustava vrijednosti za kojeg smatrate da predstavlja skup vjerovanja koja su u skladu s vašim životnim djelovanjem, koji daje smisao Vašem životu i koji Vas snažno i trajno pokreće na određene aktivnosti i ponašanje u Vašem životu. (**Napomena: moguće je zaokružiti samo jedan sustav vrijednosti!**)

Rd. br:	OSOBNI SUSTAVI VRIJEDNOSTI
1.	<b><u>MOĆ:</u></b> društvena moć, bogatstvo, društveni ugled, autoritet, očuvanje slike o sebi i društvu
2.	<b><u>POSTIGUĆE:</u></b> Ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima
3.	<b><u>HEDONIZAM:</u></b> Ugoda ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja
4.	<b><u>POTICAJ:</u></b> Uzbuđenje, novost, izazov u životu
5.	<b><u>NEZAVISNOST:</u></b> Sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog
6.	<b><u>UNIVERZALIZAM:</u></b> Razumijevanje, poštivanje, prihvaćanje i zaštita dobrobiti svih ljudi i prirode
7.	<b><u>DOBROHTONOST:</u></b> Očuvanje i unapređivanje dobrobiti ljudi s kojima je pojedinac u čestom osobnom kontaktu
8.	<b><u>TRADICIJA:</u></b> Poštivanje, prihvaćanje i održavanje običaja i ideja tradicionalne kulture ili religije kojoj pojedinac pripada
9.	<b><u>KONFORMIZAM:</u></b> Suzdržavanje od akcija, namjera i sklonosti koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i narušiti društvena očekivanja i norme
10.	<b><u>SIGURNOST:</u></b> sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva, međuljudskih odnosa ili samog pojedinca

### b) OCJENJIVANJE OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI

Molim vas da **ocjenite sve osobne sustave vrijednosti**. (molim Vas, **zaokružite broj uz svaku vrijednost**). Značenje brojeva: 1 – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – iznimno važno

Rd. br.	<u>SUSTAVI VRIJEDNOSTI</u>	Potpuno nevažno      Iznimno važno				
		1	2	3	4	5
1.	<b><u>MOĆ:</u></b> Društveni status i prestiž, kontrola i dominacija nad pojedincima i materijalnim dobrima	1	2	3	4	5
2.	<b><u>POSTIGUĆE:</u></b> Ostvarivanje osobnog uspjeha iskazivanjem kompetencije u skladu s društvenim standardima	1	2	3	4	5
3.	<b><u>HEDONIZAM:</u></b> Ugoda ili zadovoljenje vlastitih tjelesnih želja	1	2	3	4	5
4.	<b><u>POTICAJ:</u></b> Uzbuđenje, novost, izazov u životu	1	2	3	4	5
5.	<b><u>NEZAVISNOST:</u></b> Sloboda misli i djela, kreativnost, istraživanje novog	1	2	3	4	5
6.	<b><u>UNIVERZALIZAM:</u></b> Razumijevanje, poštivanje, prihvaćanje i zaštita dobrobiti svih ljudi i prirode	1	2	3	4	5
7.	<b><u>DOBROHTONOST:</u></b> Očuvanje i unapređivanje dobrobiti ljudi s kojima je pojedinac u čestom osobnom kontaktu	1	2	3	4	5
8.	<b><u>TRADICIJA:</u></b> Poštivanje, prihvaćanje i održavanje običaja i ideja tradicionalne kulture ili religije kojoj pojedinac pripada	1	2	3	4	5
9.	<b><u>KONFORMIZAM:</u></b> Suzdržavanje od akcija, namjera i sklonosti koje bi mogle uznemiriti ili povrijediti druge osobe i narušiti društvena očekivanja i norme	1	2	3	4	5
10.	<b><u>SIGURNOST:</u></b> sklad, stabilnost i sigurnost unutar društva, međuljudskih odnosa ili samog pojedinca	1	2	3	4	5

## **2. STRUKTURA OSOBNIH SUSTAVA VRIJEDNOSTI (UNIVERZALNE VRIJEDNOSTI)**

### a) PROCJENA VAŽNOSTI TERMINALNIH VRIJEDNOSTI

Molim vas da rangirate svoje vrijednosti (molim Vas, zaokružite broj uz svaku vrijednost. Značenje brojeva: 1 – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – iznimno važno)

Rd.br.	TERMINALNE VRIJEDNOSTI					
		potpuno nevažno			iznimno važno	
1.	Jednakost (podjednake mogućnosti za sve)	1	2	3	4	5
2.	Unutarnji sklad (duševni mir)	1	2	3	4	5
3.	Društvena moć (kontrola nad drugima)	1	2	3	4	5
4.	Zadovoljstvo (zadovoljenje želja)	1	2	3	4	5
5.	Sloboda (Sloboda misli i dijela)	1	2	3	4	5
6.	Duhovni život (naglasak na duhovnom, a ne na materijalnom)	1	2	3	4	5
7.	Osjećaj pripadnosti (osjećaj da je drugima stalo do mene)	1	2	3	4	5
8.	Društveni poredak (stabilnost društva)	1	2	3	4	5
9.	Uzbudljiv život (poticajna iskustva)	1	2	3	4	5
10.	Smisao u životu (cilj u životu)	1	2	3	4	5
11.	Pristojnost (uljudnost, lijepo ponašanje)	1	2	3	4	5
12.	Bogatstvo (materijalna dobra, novac)	1	2	3	4	5
13.	Nacionalna sigurnost (zaštita domovine od neprijatelja)	1	2	3	4	5
14.	Samopoštovanje (osjećaj vlastite vrijednosti)	1	2	3	4	5
15.	Uzvratanje usluga (izbjegavanje dugovanja)	1	2	3	4	5
16.	Kreativnost (originalnost, mašta)	1	2	3	4	5
17.	Mir u svijetu (svijet bez ratova i konflikata)	1	2	3	4	5
18.	Poštivanje tradicije (čuvanje starih običaja)	1	2	3	4	5
19.	Zrela ljubav (duboka emocionalna i duhovna intimnost)	1	2	3	4	5
20.	Samodisciplina (suzdržavanje, otpornost prema iskušenju)	1	2	3	4	5
21.	Privatni život (pravo na privatnost)	1	2	3	4	5
22.	Obiteljska sigurnost (sigurnost bližnjih)	1	2	3	4	5
23.	Društveni ugled (poštivanje, uvažavanje drugih)	1	2	3	4	5
24.	Jedinstvo s prirodom (uklapanje u prirodu)	1	2	3	4	5
25.	Raznovrstan život (ispunjen novostima, promjenama)	1	2	3	4	5
26.	Mudrost (zrelo shvaćanje života)	1	2	3	4	5
27.	Autoritet (voditi druge ili zapovijedati drugima)	1	2	3	4	5
28.	Iskreno prijateljstvo (bliski prijatelji koji me podržavaju)	1	2	3	4	5
29.	Svijet lijepog (ljepota prirode i umjetnosti)	1	2	3	4	5
30.	Društvena pravda (ispravljanje nepravde, briga za slabije)	1	2	3	4	5

**b) PROCJENA VAŽNOSTI INSTRUMENTALNIH VRIJEDNOSTI**

Molim vas da rangirate svoje vrijednosti (molim Vas, zaokružite broj uz svaku vrijednost. Značenje brojeva: 1 – potpuno nevažno, 2 – nevažno, 3 – niti važno niti nevažno, 4 – važno, 5 – iznimno važno)

Rd.br.	INSTRUMENTALNE VRIJEDNOSTI	potpuno nevažno					iznimno važno				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.	Biti samostalan ( oslanjati se na vlastite snage, samodostatan)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2.	Biti umjeren (izbjegavati pretjerane osjećaje ili ponašanja)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3.	Biti odan (vjeran prijateljima, ljudima koji me okružuju)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.	Biti ambiciozan(marljiv, težiti postignućima)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5.	Biti tolerantan (tolerirati drugačije ideje i uvjerenja)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.	Biti ponizan (skroman, samozatajan)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7.	Biti odvažan (pustolovan, spreman na rizik)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8.	Čuvati okoliš (štititi prirodu)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.	Biti utjecajan (imati utjecaja na ljude i događaje)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10.	Poštivati roditelje i starije (iskazivati poštovanje)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11.	Izabirati vlastite ciljeve (donositi vlastite odluke)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12.	Biti zdrav (ne biti bolestan-fizički ili psihički)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13.	Biti sposoban (kompetentan, poduzetan, djelotvoran)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14.	Prihvaćati svoj život (pomiriti se sa životnim prilikama)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15.	Biti iskren (istinit, pošten)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16.	Čuvati sliku o sebi i društvu(čuvati vlastiti ugled)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17.	Biti poslušan (pokoran, ispunjavati dužnosti)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18.	Biti inteligentan (logičan, misaon)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19.	Biti uslužan (raditi za dobrobit drugih)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20.	Uživati u životu (uživati u hrani, seksu, odmoru i sl.)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21.	Biti pobožan (pridržavati se vjere)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22.	Biti odgovoran (pouzdan, na koga se može osloniti)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23.	Biti znatiželjan (pokazivati zanimanje za sve, istraživati)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24.	Biti spreman na praštanje (voljan opraštati drugima)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25.	Biti uspješan ostvarivati ciljeve)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26.	Biti čist (uredan)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### 3. PRIMJERI ETIČKOGA PONAŠANJA

a) Molim Vas da na svako pitanje **odgovorite sa da ili ne (zaokružite)**.

**1. Da li vaše poduzeće ima etički kodeks? DA NE**

**2. Da li vaše poduzeće ima formirano Etičko povjerenstvo? DA NE**

b) Molim Vas **zaokružite broj** koji odgovara Vašoj vjerojatnosti da ćete poduzeti određenu radnju navedenu u prikazu. **Značenje brojeva: 1 – nikad ne bih, 2 – gotovo nikad ne bih, 3 – povremeno bih, 4 – često bih, 5 – gotovo uvijek bih**

Napomena: odgovor uključuje navedeno ponašanje, a ne stvarno ponašanje.

#### PRIMJER 1: Podmićivanje

Hotelsko poduzeće u kojem radite pregovara s tri dobavljača o instaliranju novog informacijskog sustava. Ponude koje su sva tri dobavljača dala prilično su slične. Prilikom provjeravanja referenci, saznali ste da je kvaliteta rada poduzeća A opala u posljednjih nekoliko godina. Jutros ste primili poziv iz poduzeća A. Nude vam dva tjedna besplatnog korištenja stana u vlasništvu poduzeća na Cipru u sljedećih deset godina, ako im dodijelite ugovor. Kolika je vjerojatnost da biste dodijelili ugovor poduzeću A?

1 Nikad ne bih	2 Gotovo nikad ne bih	3 Povremeno bih	4 Često bih	5 Gotovo uvijek bih
-------------------	--------------------------	--------------------	----------------	------------------------

#### PRIMJER 2: Prisila

Vi ste jedna od dvije osobe koje se uzima u obzir za veliko promaknuće u hotelskom poduzeću u kojem radite. Promaknuće bi vas dovelo do položaja o kojemu ste sanjali da ćete dosegnuti tijekom svoje poslovne karijere. Nedavno ste otkrili način stvaranja krize u području vašeg protivnika kojim bi isti ispao iz natjecanja, a vama bi osigurao promaknuće. Da biste se zaštitili, naložili biste jednom od svojih podređenih da započne radnje koje bi dovele do krize. Postoji vrlo mala mogućnost da vaš podređeni bude povezan s tim radnjama. Kolika je vjerojatnost da biste naredili svom podređenom da stvori krizu?

1 Nikad ne bih	2 Gotovo nikad ne bih	3 Povremeno bih	4 Često bih	5 Gotovo uvijek bih
-------------------	--------------------------	--------------------	----------------	------------------------

#### PRIMJER 3: Prijevara

Poslovanje se sporo odvija za vašu hotelsko poduzeće. Trenutačno se natječete s nekoliko drugih hotelskih poduzeća za kupnju zemljišta na kojem biste izgradili novi luksuzni hotel zahvaljujući kojem biste otvorili mnoga nova radna mjesta. Gotovo ste sigurni da biste mogli dobiti zemljište ukoliko kvalifikacije svog poduzeća prikazete malo boljima nego što jesu u odnosu na kvalifikacije drugih poduzeća. Kolika je vjerojatnost da biste kvalifikacije svog poduzeća prikazali boljima nego što jesu?

1 Nikad ne bih	2 Gotovo nikad ne bih	3 Povremeno bih	4 Često bih	5 Gotovo uvijek bih
-------------------	--------------------------	--------------------	----------------	------------------------



#### **PRIMJER 4: Krada**

Nedavno vas je kontaktirao zaposlenik koji je dugo radio kod jednog od vaših najvećih konkurenata u hotelskoj industriji na domaćem tržištu i koji je otpušten. Zaposlenik je prilično ogorčen i želi učiniti nešto da se osveti bivšem poslodavcu. Nudi vam na raspolaganje povjerljivu vlasničku dokumentaciju kojom biste ostvarili značajnu kompetitivnu prednost za svoje poduzeće. Mogli biste koristiti informacije bez otkrivanja izvora i ojačati položaj svoje tvrtke unutar hotelske industrije kao i svoj položaj unutar tvrtke. Kolika je vjerojatnost da biste prihvatili i iskoristili dokumentaciju?

1 Nikad ne bih	2 Gotovo nikad ne bih	3 Povremeno bih	4 Često bih	5 Gotovo uvijek bih
-------------------	--------------------------	--------------------	----------------	------------------------

#### **PRIMJER 5: Nepravedna diskriminacija**

Zapošljavate osobu za popunjavanje odgovornog menadžerskog mjesta u hotelskom poduzeću u kojem radite. Većina viših položaja nedavno je popunjena ljudima koji imaju završen diplomski studij. Uzeli ste u obzir dva kandidata. Jedan je rođen u Hrvatskoj i ima završen dodiplomski studij. Drugi je rođen u Sloveniji, dobio je Hrvatsko državljanstvo a završio je dodiplomski i diplomski studij na sveučilištima u Americi. Oba kandidata imaju odlično radno iskustvo i vrlo pozitivna izvješća s intervjuiranja. Oba žele dobiti posao i svaki je od njih pokazao veliko zanimanje za rad u vašem poduzeću. Kolika je vjerojatnost da biste zaposlili osobu sa završenim dodiplomskim studijem?

1 Nikad ne bih	2 Gotovo nikad ne bih	3 Povremeno bih	4 Često bih	5 Gotovo uvijek bih
-------------------	--------------------------	--------------------	----------------	------------------------

#### **4. SOCIJALNO POŽELJNO ODGOVARANJE**

Molim Vas da na svako pitanje/tvrđnju **odgovorite sa da ili ne (zaokružite)**.

Rd. br.	Pitanje/Tvrđnja	Odgovor	
		DA	NE
1.	Jeste li ikada prihvatili pohvalu iako ste znali da ju je ustvari zaslužio netko drugi?	DA	NE
2.	Jeste li kada uzeli više nego sto vam je pripadalo?	DA	NE
3.	Održite li uvijek svoje obećanje, bez obzira na to koliko vam bilo teško?	DA	NE
4.	Jeste li kada optužili drugoga, iako ste znali da ste ustvari krivi vi sami?	DA	NE
5.	Jesu li su sve vaše navike dobre i poželjne?	DA	NE
6.	Jeste li kada uzeli nešto (makar samo iglu ili dugme) što nije bilo vaše?	DA	NE
7.	Govorite li ponekad o stvarima o kojima zapravo ne znate ništa?	DA	NE
8.	Jeste li kao dijete uvijek i bez gundanja poslušali na prvu riječ?	DA	NE
9.	Jeste li ikada izgubili ili pokvarili stvar koja nije bila vaša?	DA	NE
10.	Volite li se ponekad malo hvaliti?	DA	NE
11.	Jeste li ikada o nekome već rekli nešto loše ili bezobrazno?	DA	NE
12.	Jeste li kao dijete ikada bili drski prema svojim roditeljima?	DA	NE
13.	Perete li prije jela uvijek ruke?	DA	NE
14.	Jeste li ikada varali u igri?	DA	NE
15.	Jeste li ikada nekoga iskoristili?	DA	NE
16.	Biste li izbjegli plaćanje poreza kad biste znali da vas neće otkriti?	DA	NE
17.	Jeste li ikada ustrajali u vašem vlastitom stanovištu?	DA	NE
18.	Radite li uvijek ono o čemu propovijedate?	DA	NE
19.	Jeste li ikada zakasnili na sastanak ili posao?	DA	NE
20.	Odgadate li ponekad za sutra ono što biste morali učiniti danas?	DA	NE
21.	Jeste li uvijek spremni priznati pogrešku koju ste učinili?	DA	NE
22.	Bilo bi mi teško riješiti se loših navika.	DA	NE
23.	Uvijek sam bio sigurna (sigurna) u vlastite sposobnosti.	DA	NE
24.	Posve sam uvjeren (uvjeren) u vlastite prosudbe.	DA	NE
25.	Prvi dojam što ga stvorim o čovjeku obično se pokaže točnim.	DA	NE
26.	Rijetko sam zahvalan (zahvalna) na upućenoj kritici.	DA	NE
27.	Ne zanima me što drugi misle o meni.	DA	NE
28.	Nisam uvijek bio iskren (iskrena) sa sobom.	DA	NE
29.	Nikad ne zažalim za vlastitim odlukama.	DA	NE
30.	Ponekad mi se zbog neodlučnosti nešto izjalovi.	DA	NE
31.	Moji roditelji nisu uvijek bili u pravu kad su me kažnjavali.	DA	NE
32.	Sumnjao (sumnjala) sam u svoje ljubavničke sposobnosti.	DA	NE
33.	Ne smeta mi što nekim ljudima nisam drag (draga).	DA	NE
34.	Uvijek govorim istinu.	DA	NE
35.	Ponekad uzmem bolovanje ili izostanak s posla i ispričam se bolešću iako sam zapravo zdrav (zdrava).	DA	NE
36.	Uvijek sam ljubazan (ljubazna), čak i prema neugodnim ljudima.	DA	NE
37.	Tu i tamo se nasmijem kakvoj «masnoj» šali.	DA	NE
38.	Ponekad vraćam milo za drago umjesto da oprostim i zaboravim.	DA	NE
39.	Uvijek se ispričavam zbog vlastitih pogrešaka.	DA	NE
40.	Prijavio (prijavila) bih sve na carini, čak i kad bih bio siguran (sigurna) da me neće otkriti.	DA	NE
41.	Izbjegavam gledati seksi filmove na televiziji i videu.	DA	NE
42.	Ponekad pričam o stvarima o kojima malo ili ništa ne znam.	DA	NE
43.	Ponekad me naljute ljudi koji od mene traže usluge.	DA	NE

## 5. DEMOGRAFSKA STRUKTURA ISPITANIKA

Molim Vas zaokružite:

<b>Spol:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Muški</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ženski</li></ul>
<b>Obrazovanje:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Osnovna škola</li><li>• Srednja škola</li><li>• Fakultet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Magistar struke</li><li>• Magistar znanosti</li><li>• Doktor znanosti</li></ul>
<b>Godine starosti:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 20-29</li><li>• 30-39</li><li>• 40-49</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 50-59</li><li>• 60 i više</li></ul>
<b>Radno iskustvo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Manje od 3 godine</li><li>• Od 3 do 5 godina</li><li>• Od 5 do 10 godina</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Od 10 do 20 godina</li><li>• Više od 20 godina</li></ul>