

# Utjecaj poslovne etike na poslovanje hotela

---

Senić, Danijela

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic of Međimurje in Čakovec / Međimursko veleučilište u Čakovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:110:239034>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-11**



Repository / Repozitorij:

[Polytechnic of Međimurje in Čakovec Repository - Polytechnic of Međimurje Undergraduate and Graduate Theses Repository](#)



MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA  
I SPORTA

Danijela Senić

**UTJECAJ POSLOVNE ETIKE NA POSLOVANJE  
HOTELA**

ZAVRŠNI RAD

Čakovec, siječanj 2023.

MEĐIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU  
PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ MENADŽMENT TURIZMA  
I SPORTA

Danijela Senić

**UTJECAJ POSLOVNE ETIKE NA POSLOVANJE  
HOTELA**

**THE INFLUENCE OF A HOTEL'S  
BUSINESS ETHICS**

ZAVRŠNI RAD

Mentorica:

Doc. dr. sc. Marija Valčić

Čakovec, siječanj 2023.

**MEDIMURSKO VELEUČILIŠTE U ČAKOVCU**  
**ODBOR ZA ZAVRŠNI RAD**

Čakovec, 8. veljače 2022.

država: **Republika Hrvatska**  
Predmet: **Hotelski menadžment**

**ZAVRŠNI ZADATAK br. 2021-MTS-R-25**

Pristupnik: **Danijela Senić (0313023414)**  
Studij: **redovni preddiplomski stručni studij Menadžment turizma i sporta**  
Smjer: **Menadžment sporta**

Zadatak: **Utjecaj poslovne etike na poslovanje hotela**

Opis zadatka:

Zadatak uručen pristupniku: 8. veljače 2022.  
Rok za predaju rada: 20. rujna 2022.

Mentor:



---

doc. dr. sc. Marija Valčić

Predsjednik povjerenstva za  
završni ispit:

---

## **ZAHVALA**

Prije svega, zahvaljujem svojoj mentorici na stručnoj pomoći, razumijevanju, strpljenju i odličnim uputama prilikom izrade ovoga završnog rada.

Također želim zahvaliti profesorima i profesoricama Međimurskog veleučilišta u Čakovcu koji su mi prenijeli znanja i iskustva koja su mi pomogla prilikom izrade završnog rada.

Na kraju, zahvaljujem svojoj obitelji, kolegama i svima koji su mi pomogli i uljepšali dane studiranja.

## SAŽETAK

Poslovanje hotela je složen proces u kojem menadžment ima važnu ulogu. Da bi organizacijska struktura poduzeća bila uspješna, između ostalog, potrebno je provoditi i prikladna etička načela poslovanja. Poslovna etika definira se kao sustav primjene etičkih načela u poslovanju. Kao takva postaje sve razvijeniji i pojam koji se prakticira u poslovanju zbog utjecaja globalizacije u poslovanju i potrebe za postizanjem konkurentne prednosti na tržištu. Napredak tehnologije nije dovoljan za uspjeh već su jedini put uspjeha ljudski čimbenici, pa stoga, današnje poslovanje pridaje važnost etičnosti. Isključivo pomoću poslovne etike, hoteli mogu postići zadane ciljeve i ostvariti profitabilnost. Zaposlenici unutar hotela i sam hotel moraju se pridržavati etičkih načela kako bi ostvarili ciljeve i opstali na tržištu. Uspješno provođenje poslovne etike ogleda se u tome da hotel posluje po načelima etike. Etično poslovanje obuhvaća i način odijevanja u hotelu, odnos prema gostima i način komunikacije, poslovni bonton i druge. Kroz provedena istraživanja dokazali smo da, svi hoteli, barem na neki način prakticiraju poslovnu etiku.

***Ključne riječi:*** poslovanje, etika, poslovna etika, hoteli, profitabilnost, opstanak, tržište, zaposlenici

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. POJAM I DEFINICIJA ETIKE.....	2
2.1. Podjela etike .....	3
2.2. Donošenje etičkih odluka .....	6
2.3. Neetičko ponašanje.....	8
3. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....	10
3.1. Društveno odgovorno poslovanje .....	11
3.1.1. Odnos poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja.....	12
3.2. Razvoj poslovne etike kroz povijest .....	12
3.3. Uvođenje poslovne etike .....	13
3.4. Koristi od uvođenja poslovne etike.....	14
4. POSLOVANJE .....	16
4.1. Definiranje poslovnog uspjeha .....	16
4.2. Mjerenje poslovne uspješnosti.....	17
4.2.1. Koristi od primjene modela izvrsnosti .....	18
5. POSLOVANJE HOTELA I MENADŽMENT HOTELA .....	19
5.1. Hotelijerstvo.....	20
5.2. Ugostiteljski objekt- hotel.....	20
5.3. Poslovno ponašanje u hotelijerstvu.....	22
5.4. Međuljudski odnosi u hotelskom poslovanju .....	23
6. ISTRAŽIVANJE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	24
6.1. Rezultati istraživanja .....	25
6.2. Zaključak istraživanja.....	27
7. ZAKLJUČAK .....	29
8. LITERATURA.....	30

## 1. UVOD

U ovom radu objasniti će se kakav je utjecaj poslovne etike na poslovanje hotela. Najprije će se pobliže objasniti i prikazati podjela etike, objasniti će se termini etike, morala i poslovne etike odnosno kako su međusobno povezani te kako poslovna etika rješava i sprječava neetična ponašanja. Uz sve navedeno pojašnjen je način donošenja etičkih odluka. Poslovna etika je u današnje vrijeme izuzetno bitno sredstvo opstanka na tržištu te postizanja profitabilnosti.

Sljedeće što će se prikazati u ovome radu jest termin same poslovne etike uz što je obuhvaćeno i društveno odgovorno poslovanje kojeg danas koriste svi poslovni subjekti pa tako i hoteli. Rad objašnjava i etičko poslovanje kroz povijest te prikazuje način uvođenja poslovne etike u poslovanje hotela i koje su prednosti uvođenja etičkog poslovanja. Kroz prikaz poslovne etike u radu je prikazan i općenito pojam poslovanja i kako poslovna etika utječe na ponašanje u hotelijerstvu, odnosno kakvi su međuljudski odnosi u hotelskom poslovanju. Na kraju će se iznijeti rezultati provedenih strukturiranih intervjua kroz ciljane hotelske grupacije. Korišten je Strukturirani intervju koji se vodi po prethodno točno utvrđenom planu. Tijekom intervjua držalo se toga plana jer na taj način održavamo kontrolu nad procesom. Intervju sustavno skuplja sve potrebne informacije po prethodnom planu. Prednost ovakvog intervjua je da sve kandidate stavlja u istu poziciju: svi su u prilici odgovoriti na ista pitanja. Kroz pitanja intervjua moći će se vidjeti način poslovanja ispitanih hotela te dobiti ćemo odgovore je li prakticiraju poslovnu etiku u svojem poslovanju.



## 2. POJAM I DEFINICIJA ETIKE

Definicija etike, koja se uglavnom koristi, kaže da je etika znanost o moralu. Međutim, etiku je moguće definirati i na više načina. Definira se kao filozofska disciplina koja proučava moralne standarde pojedinaca. Etika dolazi od grčke riječi *ethos* što znači običaj i nastoji nas upoznati s tim što je moral i koji su njegovi dijelovi. Uz to etika nastoji zauzeti kritičko stajalište prema današnjoj moralnoj praksi. Etika određuje pravila po kojima bi se ljudi trebali ponašati i vrijednosti koje trebaju biti u prvome planu u životima pojedinaca. Etika je filozofska disciplina koja proučava moral, filozofija morala, koja proučava smisao i svrhu moralnih normi, osnovne kriterije moralnog vrednovanja te opće temelje i izvore morala. Etika prije svega pripada filozofiji proučavanja ljudskog ponašanja koje je prihvaćeno u određenom moralnom pogledu. Ona je normativna znanost, a norme određuju specifična svojstva etike po kojima se razlikuje od drugih znanosti. Etika se bavi proučavanjem morala pa se ta dva pojma često koriste istovremeno i zamjenjuju.

Moral dolazi od latinske riječi *mos, moris* što znači običaj i predstavlja „skup pravila određenog društva i društvene klase o sadržaju i načinu međusobnih odnosa ljudi i ljudskih zajednica te predstavlja ispravnost, poštenje, čestitost, krepost, vrlinu i etiku uopće“ (Vig, 2019., 45. str.). U filozofskom objašnjenju moral predstavlja sveukupno moralno ponašanje odnosno unutarnji glas svakog čovjeka. Moral zapravo predstavlja ljudska djela i kako ispunjavati zahtjeve koji se smatraju društveno ispravnim. Postoji nekoliko moralnih filozofija kroz koje se može objasniti moralno ponašanje.

Moralni apsolutizam odnosi se na univerzalna načela koja određuju nepromjenjivu moralnost određenu apsolutnim standardima (Vig, 2019., 102. str.). Osoba koja živi i djeluje prema moralnom apsolutizmu smatra svoja razmišljanja i stavove apsolutnim i nepromjenjivim u svim situacijama.

Moralni relativizam ”odnosi se na uvjerenje da ispravno i pogrešno varira između pojedinih društava ili standarda pojedinca te da ne postoji ni jedan objektivan standard kojim se može procijeniti ispravnost moralnog ponašanja” (Vig, 2019., 122.str.). U ovoj teoriji osoba koja se vodi ovim uvjerenjem držat će se pogrešnog ili ispravnog djelovanja ovisno o društvu gdje se djelovanje događa.

Moralni subjektivizam koji se temelji na premisi da pojedinac sam određuje što je ispravno, a što nije, te se u donošenju svojih odluka, ponašanju i djelovanju ne poziva ni na što drugo već

na vlastite "subjektivne" moralne standarde (Vig, 2019., 1012. str.). Prema navedenim filozofskim teorijama zaključuje se da je moralno ponašanje donekle u svijesti pojedinca, dok s druge strane moralni skepticizam izuzima postojanje morala i moralnog ponašanja. Prema autorici Vig, moralni skepticizam je "blizak nihilizmu koji zagovara da ništa nije moralno poželjnije od bilo čega drugog" (Vig, 2019., 57. str.). Moralni anakronizam govori da su rasprave o moralu i moralnim vrijednostima besmislene zbog različitih moralnih stajališta i mogućih neslaganja mišljenja. Moralni skepticizam kaže da moralno ponašanje ne može biti točno, ali da ne može biti i netočno. Moralni skepticizam se može u osnovi smatrati suprotnim moralnom apsolutizmu. Također ga je moguće poistovjetiti s amoralom. Amoralna osoba je osoba koja ne razmišlja jesu li njezini postupci moralni ili nisu. U poslovnom okruženju amoralne osobe ne uzimaju u obzir moral kod donošenja poslovnih odluka.

Etika daje predodžbu o tome što je moral, od čega se sastoji te kako se ponašati sukladno moralnim načelima. Etika se definira kao disciplina koja nastoji približiti ljudima moralne vrijednosti. Djeluje na sve aspekte ljudskog života i upućuje kako djelovati i živjeti. Pomaže u procjeni ispravnih i pogrešnih postupaka i ponašanja, razlučuje dobro od lošeg i pošteno od nepoštenog.

## **2.1. Podjela etike**

U znanstvenoj literaturi etika se najčešće dijeli na deskriptivnu ili opisnu etiku, metaetiku, kao posebnu vrstu deskriptivne etike, normativnu ili preskriptivnu etiku te primijenjenu etiku (Vig, 2019., 175. str.).

Deskriptivna ili opisna etika polazi od socioloških, psiholoških i moralnih stajališta. Ta vrsta etike opisuje i objašnjava kako se čovjek nosi te kako rješava moralne dvojbe, na temelju čega djeluje etično ili neetično i na koje vrijednosti je pojedinac fokusiran prilikom donošenja etičkih odluka. Deskriptivna etika je povezana s bihevioralnom etikom koja se bavi proučavanjem ljudskog ponašanja i utjecaja okoline na donošenje odluka.

Bihevioralna etika odgovara na pitanja zašto netko postupa etično ili pak neetično te kako pojedinac može naučiti donositi ispravne etičke odluke. Uz bihevioralnu etiku postoji i metaetika, kao vrsta opisne etike. Metaetika se bavi time što je dobrota te kako procijeniti što je dobro, a što loše. Prema autorici (Vig, 2019., 67. str.) postoje tri opća pitanja na koja metaetika daje odgovore. Prvo pitanje je "koji je smisao moralnih pojmova". Drugo, što je "priroda moralnih prosudbi i treće, koliko je moralnih prosudbi podržano ili zabranjeno kako

bismo saznali je li nešto ispravno ili pogrešno”. Metaetika je etika analitičke filozofije koja analizira i istražuje moralne izraze, iskaze i način dokazivanja. Neki od glavnih etičkih pojmova koje analizira metaetika su moral, dobro, zlo, savjest i sreća. Normativna ili preskriptivna etika odgovara na pitanja je li nešto dobro ili loše. Normativna etika daje upute kod donošenja moralnih izbora. Preskriptivna etika za razliku od deskriptivne daje točna pravila i norme kojih bi se ljudi trebali pridržavati kod donošenja odluka, odnosno određuje normative moralnog ponašanja. U literaturama se navode i tri normativne etičke teorije, a to su: teleologija, deontologija i etika vrlina. Primijenjena etika ili praktična etika fokusirana je na to da dopušta određena djelovanja i aktivnosti. „Dok deskriptivna etika daje odgovor na pitanje što ljudi misle da je ispravno, normativna etika kako bi se pojedinci trebali ponašati ili djelovati, metaetika što uopće znači ispravno, primijenjena etika daje odgovor na pitanje kako pojedinac može primijeniti moralno znanje u praksi“ (Vig, 2019., 209. str.). Danas se, također koriste i brojne podvrste primijenjene etike, kao što su bioetika, etika zaštite okoliša, računalna i informacijska etika, etika podataka, etika umjetne inteligencije, poslovna etika i druge.

Prema Vukasović (1993., 177. str.) etiku dijelimo na više kategorija:

1. Po kriteriju cilja ljudskog praktičnog djelovanja, etika se dijeli na:

a.) eudaimonizam – je etički smjer, pravac, nazor ili gledalište, prema kojem je prava svrha i smisao moralnog djelovanja u ostvarivanju postizanja sreće. Ono teži ostvarivanjem dobra, ali u svakom ostvarivanju postoje određene poteškoće u nastajanju, jer se opće dobro i sreća mogu različito shvatiti i sadržajno odrediti.

b.) hedonizam – je etički smjer, gledalište koji se prostire osjećaju sreće, užitka, slasti i zadovoljstva, u trenutačnom pozitivnom tjelesno užitku, najvišu vrijednost i smisao života. Ovaj pojam se odnosi na nekoliko povezanih teorija o tome što je dobro za nas, kako treba ponašati se i ono što motivira nas da se ponašamo na način na koji se ponašamo.

c.) utilitarizam – je etički pravac, koji označuje težnju za korisnošću. Sve se mjeri pa tako i moralne vrednote, na način na koji su i koliko korisne. Utilitarizam je korist i cilj djelovanja te kriterij vrednovanja, odnosno osnova morala.

2. Po kriteriju sadržaja svijesti i namjeri svijesti, etika se dijeli na:

a.) deontološku etiku - ili etika dužnosti, etika moralne nastrojenosti (utemeljivač Kant). Čovjek mora izvršavati svoje dužnosti, svoju ljudsku dužnost. Poštovanje i obavljanje ljudskih dužnosti, moralni je imperativ, koji doživljavamo kao unutarnji zapovijed našeg uma.

b.) etiku odgovornosti – pojam odgovornosti najprije se susreće unutar pravnog područja gdje se njegovo značenje svodi na pravnu i/ili moralnu uračunljivost. U tom kontekstu on pretpostavlja znanje, volju i slobodu kao nužne elemente uračunljivosti. Etika odgovornosti dalje se konkretizira primjerice u medicinskoj etici, znanstvenoj etici itd.

3. Po kriteriju porijekla moralne obveze, etika se dijeli na:

a.) autonomnu etiku – izvor morala je u samom čovjeku.

b.) heteronomna etika – izvor morala je nešto izvan čovjeka (društvene norme, autoritet, korist, užitak itd).

4. Po kriteriju odnosa pojedinca i društva, etika se dijeli na:

a.) individualnu etiku – se s individualnog stajališta promatra kao osobno uvjerenje pojedinca o tome, jesu li njegovo ponašanje, akcije i djela ispravni ili neispravni, odnosno dobri ili loši

b.) socijalnu etiku – znanstvena disciplina koja se bavi socijalnim aspektom moralnih odnosa i moralnim obvezama pojedinca prema zajednici i zajednice prema pojedincu. Ponašanje pojedinca u društvu i odnosi društva prema pojedincu, te odnosi među društvenim grupacijama zasnovani su na etičkim načelima.

5. Po kriteriju važenja etičkih zapovijesti, etika se dijeli na:

a.) etiku biti - bit ili suština u filozofiji jest ono što tvori postojanu prirodu neke stvari, temelj, njezino određenje. U odnosu na promjenjiva stanja neke stvari, bit je ono istinsko i zbiljsko što se ne mijenja i ostaje nepromjenjivo.

b.) situacijska etika - situacijska etika jest određeno gledište moralne etike koje tvrdi da je moralnost čina određena konkretnim kontekstom. Situacijska etika razlikuje se od moralnog relativizma koji navodi da ispravno ili pogrešno ne postoji. Situacijska etika obuhvaća etički kod u kojem zadovoljavanje potreba svake situacije određuje ono što je ispravno ili pogrešno.

6. Po kriteriju sadržaja pravila djelovanja, etika se dijeli na:

a.) etika dužnosti (formalna) – etika dužnosti istovjetna je radnoj etici. Radna etika podrazumijeva skup stavova i ponašanja utemeljeni na vrijednosti rada. Osoba koja posjeduje radnu etiku ima jednako tako odgovornost prema radu, radne navike ali i uvjerenje da je rad sam po sebi dobar i koristan za razvitak kako pojedinca tako i zajednice. Osim toga, radna etika je dio osnovnih vještina i obuhvaća odgovornost i samoinicijativnost.

b.) etika vrijednosti (materijalna) – vrijednosti su javna dobra u sferama morala, religije, umjetnosti i tehnike. Vrijednosti su sve ono što uz temeljna dobra, određena zajednica uzima kao ključno za svoj opstanak pod onim vidikom toga opstanka koji drži relevantnim. Vrijednosti su dakle dodatna dobra koja podrazumijevaju opstanak društvene zajednice ali i način i kvalitetu tog opstanka.

7. Po kriteriju utemeljenja moralnog zahtjeva, etika se dijeli na:

a.) normativnu etiku – normativna etika postavlja pitanja ispravnosti i opravdanosti postojećih moralnih shvaćanja i odnosa, ono zauzima kritički stav prema postojećim oblicima a zatim pokušava postaviti i formulirati određena mjerila, norme, kriterije pravilnog moralnog prosuđivanja i djelovanja. Normativna etika se bavi pitanjima, kakav bi moral trebao biti da čovjek kao pojedinac ali i društvo u cjelini ispunili svoju ulogu, kako bi čovječanstvo ispunilo svoje zadaće a ljudi izvršavali svoje ljudske dužnosti.

b.) deskriptivnu (empirijsku) etiku – etika kao znanstvena disciplina ima empirijsko-eksplikativni (deskriptivni) zadatak koji se sastoji od proučavanja i objašnjavanja kako moralnih odnosa tako i moralnih shvaćanja i oblika, koji su se pojavljivali u određenim etapama društvenog razvoja. Ona nastoji dati odgovor na pitanja: Što je moral? Od kada postoji? Kako je nastao? O čemu ovisi? i druga pitanja vezan uz pojam etičnosti.

## **2.2. Donošenje etičkih odluka**

U današnje vrijeme većina ljudi smatra da su odluke etične ako se donose sukladno zakonima, međutim to nije baš tako. Zakoni nisu osnova za donošenje etičnosti. Na primjer, poduzeće može poslovati sukladno zakonima i propisima o osnivanju, a u isto vrijeme može pružati neadekvatne uvjete za rad te samim time poslovati neetično.

Etička odluka, odnosno, odluka koja je etički prihvaćena je ona odluka koja je u skladu sa zakonskim i moralnim pravilima te je takva odluka prihvaćena u određenom okruženju.

Slika 1. Klasifikacija etičnosti odluke

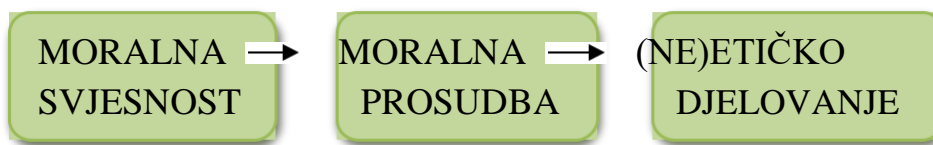
	ETIČNO		
NELEGALN	II. Kvadrant Etično i nelegalno	I. Kvadrant Etično i legalno	LEGALNO
	IV. Kvadrant Neetično i nelegalno	III. Kvadrant Neetično i legalno	
	NEETIČNO		

Izvor: Prilagođeno prema Vukasović, 1993.

Kod klasifikacije etičnosti odluke lakše je procijeniti legalnost neke odluke nego njezinu etičnost. Odluke u prvom kvadrantu su lako prepoznatljive, međutim današnje poslovne odluke se većinom nalaze u kvadrantima II, III i IV.

U poslovnom svijetu, kod moralnih odluka, može doći do promjena sukladno okolnostima, osobito pod utjecajem organizacijske kulture. Postoji nekoliko etičkih teorija kod donošenja etičkih odluka. Etički egoizam kaže da je moralno promicati vlastiti napredak i vlastito dobro i da nije moralno ako se to ne radi. Ovaj pristup ukazuje na to da je moralnost povezana s osobnim interesima te da se s drugima surađuje samo ako imamo vlastite koristi od suradnje. Utilitarizam je teorija koja je usredotočena na posljedice odluke. Teorija ukazuje na maksimizaciju dobiti uz minimalizaciju štete, odnosno da je važno da kod donošenja odluka imamo širi spektar te da mislimo i na zajednicu. Deontologija je teorija koja promovira donošenje odluka uz opće dobro, odnosno donošenje odluka prema poštenju, obećanju, lojalnosti i slično. Teorija etičke vrline ima za cilj da postanemo dobra osoba jer to je ono što svi želimo biti te da u donošenju odluka uvažavamo osjećaje drugih. Uz to se u obzir uzima namjera činitelja, karakter osobe i motivacija.

Slika 2. Proces donošenja (ne)etičkih odluka:



Izvor: Prilagođeno prema Vukasović, 1993.

Moralna svjesnost je prvi korak kod donošenja ispravnih odluka koja daje mogućnost raspoznavanja moralnih aspekata. Ako osoba nema moralne svjesnosti neće ni doći do moralne prosudbe. Moralna prosudba je usredotočena na ono što je dobro, ali ne podrazumijeva djelovanje jer često puta osobe donesu etički ispravnu odluku, ali je zbog pritiska okoline i nekih vanjskih okolnosti ne provedu.

Kod procesa donošenja odluka postoje i određeni čimbenici koji imaju određeni utjecaj, to su individualne karakteristike, motivacija i pritisak, prilike i mogućnosti i moralna hrabrost ili racionalizacija (Vig, 2019., 235. str.).

### 2.3. Neetično ponašanje

U posljednje vrijeme ima dosta zabilježenih slučajeva neetičnog ponašanja u poslovnim organizacijama. Zbog postizanja uspjeha poslovnog subjekta ne pridržavaju se etičkih načela i na taj način stvaraju kod zaposlenika dojam da je u redu određeno neetičko ponašanje jer je takvo ponašanje zakonski možda dopustivo. Međutim legalno ponašanje i poslovanje često puta nije etički opravdano.

U poslovnom svijetu vlada „moral uspjeha“ preko kojeg se opravdava neetičko ponašanje zbog postizanja željenog uspjeha. Mogući oblici neetičnog ponašanja su: razni oblici prijevare i obmana u poslovanju, oslobađanje pristojbi, proračunati oblici neplaćenih usluga i darova, prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja, razni oblici podmićivanja, porezne prijevare, krađa poslovnih tajni konkurentnih poduzeća, ponižavajuće postupanje s djelatnicima, ometanje slobode udruživanja radnika, ugrožavanje zdravlja i života radnika te razni oblici uništavanja okoliša (Dujanić, 2003., 123. str.).

Nemoralno poslovno ponašanje može dovesti do velikih šteta za poduzeće. Obično se takvo ponašanje pojavljuje iz straha od gubitka poslovne pozicije ili određene moći. Iako zakoni nisu mjerilo etičnosti, oni su jedini koji mogu značajno smanjiti neetična ponašanja. Etika

odgovornosti čini čovjeka više čovjekom, koji ne smije biti objekt i sredstvo u nečijim rukama (Dujanić, 2003., 139. str.).

Ponašamo se neetički ako drugima činimo ono što ne želimo da se čini nama u bilo kojem obliku komuniciranja, poslovanja i slično jer tako drugima nanosimo moralnu, ali i materijalnu štetu. Neetičko ponašanje narušava ugled poduzeća, organizacije i samog pojedinca.

Dobri poslovni odnosi zasnovani su na poslovnom moralu i tom prilikom menadžeri bi trebali izbjegavati da ne održe dana obećanja, promicati štetne stvari za poduzeće, krivotvoriti ili emitirati logo drugih poduzeća, uzimati mito, krivotvoriti isprave i sl. Ljudi se često ne odlučuju na razotkrivanje neetičkog ponašanja jer ne vjeruju u promjenu radne atmosfere, boje se nadređenih i mogućih posljedica, često puta ne znaju kome prijaviti neetičnost u organizaciji i boje se za vlastitu sigurnost.



### 3. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Poslovnu etiku sačinjavaju dva različita pojma a to su: etika i poslovanje. Kao znanstvena disciplina, poslovna etika definira međudjelovanje tih pojmova. Pred današnje organizacije i poduzeća postavljena su brojna pravila, zakoni, norme i drugo. Osim profita, današnja poduzeća tako moraju obratiti pažnju na poštivanje etičkih pravila i društvenih normi. Poslovna etika ima dugu povijest koja se znatno izmijenila, od usputnog pravila, poslovna etika postala je jedan od najvažnijih elemenata poslovanja svakog poduzeća. Poslovna etika utječe na dobro ili loše, ispravno ili pogrešno ponašanje poduzeća prema svim dionicima u sustavu te se bavi moralnim procjenama i očekivanjima. Ona predstavlja skup moralnih pravila i vrijednosti koje usmjeravaju pojedince u donošenju poslovnih odluka i upravljanju poduzećem te pridonosi dugoročnoj uspješnosti i operativnoj izvrsnosti (Vig, 2019., 320. str.).

Novije doba u poslovnu etiku obuhvaća i pojmove poput društveno odgovornog poslovanja i održivosti. Poslovna etika odnosi se na društvena očekivanja, pošteno tržišno natjecanje, oglašavanje, društvenu odgovornost, odnose s javnošću, autentičnost i poštenje korporativnog ponašanja u zemlji i inozemstvu. Možemo ju definirati kao primjenu općeprihvaćenih etičkih načela u poslovnim procesima pojedinaca i tvrtki. Kao sastavne dijelove poslovne etike treba spomenuti i pojmove: korporativna etika, organizacijska etika i profesionalna etika. Pojam korporativne etike nije tako često u uporabi, ali ima jaku povezanost s etičkim poslovanjem organizacija. Pojam organizacijske etike obuhvaća pravila i vrijednosti prema kojima se donose odluke, djeluje i ponaša u poduzeću. Profesionalna etika obuhvaća standarde, pravila ponašanja koja određuju kako bi se stručnjaci u pojedinim zanimanjima trebali ponašati. Također, u okviru poslovne etike postoje etički kodeksi koji se odnose na formalna i neformalna pravila, planove, propise i dobre prakse u poslovnom ponašanju. Oni služe kao okvir unutar kojeg se trebamo kretati, čime se formalno olakšava poslovanje u sve složenijim uvjetima na tržištu.

Etika mora biti stalno prisutna u poduzeću, a ne samo onda kad to poduzeću odgovara, npr. kod preuzimanja konkurentske prednosti. Poslovna etika je temelj svih poslovnih odnosa osobito kada su u pitanju odnosi prema zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i zajednici.

### 3.1. Društveno odgovorno poslovanje

Društveno odgovorno poslovanje je noviji pojam u poslovanju koji zahtjeva od menadžmenta da odlučuje i poduzima akcije koje će donijeti profit i dobrobit poduzeću. Društvena odgovornost je u suštini odnos menadžmenta prema okruženju, koje se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima, prema kojima se ocjenjuje ponašanje menadžmenta, odnosno poduzeća koje vodi (Cerović, 2010., 213. str.).

Društveno odgovorno poslovanje zapravo znači etičko poslovanje koje je osnovica uspješnosti svakog poduzeća i odgovornosti menadžmenta, a takvo poslovanje je bazirano na etičkim normama. Društveno odgovorno poslovanje organizacije podrazumijeva donošenje odluka i poduzimanje akcija koje jačaju poduzeće i povećavaju profit i interese društva, a ne samo poduzeća. To znači da su menadžeri odgovorni za poslovanje poduzeća pod internim i eksternim okruženjem. Društvena odgovornost daje poduzeću priliku da u svojim odlukama obrati pozornost na šire područje, dakle na društvo ili posebne grupe. U tome je najbitnije da se poduzeća uključuju u rješavanja društvenih problema. Organizacije moraju biti sposobne povezati svoju politiku i djelovanje sa socijalnom okolinom, na način koji donosi korist i organizaciji i društvu (Cerović, 2010., 221. str.). Neka od područja aktivnosti i društvene odgovornosti poduzeća su rješavanje ekoloških problema, unaprijediti obrazovanje i zdravlje i doprinijeti rješavanju socijalnih problema. Usporedba menadžerskih aktivnosti je usporedba da deset zapovijedi društvene odgovornosti koji su navedeni u tablici.

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća

<b>Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća</b>
1. Poduzmi korektivne akcije prije nego što se to izričito zahtijeva.
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 društvene programe.
6. Pomozi u rješavanju problema okoline.
7. Prati promjene u društvenoj okolini.
8. Usporedi i poštu korporacijska pravila ponašanja.
9. Prihvati javne standarde o društvenim pitanjima.
10. Nastoj ostvariti profit na stalnoj osnovi.

Izvor: Prilagođeno prema Cerović 2010.

Navedene zapovijedi bi trebao slijediti svaki uspješni menadžer kako bi poduzeće što bolje poslovalo. Poduzeće je odgovorno ako zadovoljava zahtjeve i vlasnika i okoline.

Društvena odgovornost poduzeća ima svoju hijerarhiju u kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za ostvarenje profita, zatim slijede poštivanje zakona, nakon toga etičnost u poslovanju i konačno doprinos poduzeća društvu (Cerović, 2010., 218. str.).

### **3.1.1. Odnos poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja**

Poslovna etika odnosno etičnost, podrazumijeva radnje gdje činimo više od samog poštivanja zakona, a društvena odgovornost se definira kao obveza pojedinca ili poduzeća da preuzmu odgovornost za svoja djela i odluke.

Pojam poslovne etike, u novije vrijeme, obuhvaća i pojam društvene odgovornosti jer poduzeća moraju razmišljati i o društvenom napretku kako bi postigla profit, ali to mogu samo ako koriste etička odnosno moralna pravila i načela te su tako etika i društvena odgovornost usko povezane.

Poslovna etika je usredotočena na ponašanje prema zaposlenicima, dobavljačima, ali i zajednici. Društvena odgovornost prije svega poštuje zakone i preko etičnosti u poslovanju postiže korektno i ugledno ponašanje prema društvu.

Društveno odgovorno poduzeće pored ekonomske perspektive uz poštivanje svih zakonskih propisa preuzima etičku i filantropsku odgovornost prema svim dionicima, poput skrbi za okoliš, zaštite prava dioničara te uključivanja u javne filantropske aktivnosti ocijenjene kao vrijedne i legitimne prema pravnim i etičkim standardima poslovanja poduzeća (Vig, 2019., 320. str.).

Poslovna etika i društvena odgovornost su povezane i kroz altruizam, odnosno želju da pomognemo drugima bez očekivanja nagrada. Društveno odgovorno i održivo poslovanje podrazumijeva poslovanje u kojem možemo zadovoljiti svoje trenutne potrebe s tim da ostavimo dovoljno resursa i prostora za buduće naraštaje.

### **3.2. Razvoj poslovne etike kroz povijest**

Poslovna etika i moralnost poslovanja postoje od kad postoji i poslovanje. Poduzeća uz želju za profitom usmjeravaju svoju pažnju i na etiku, kako bi mogli dulje opstati na tržištu. Tako se prema istraživanjima prva etička pravila pojavljuju prije gotovo 4000 godina kod

Hamurabijevog zakona. Od 60-tih godina prošlog stoljeća poslovna etika se pojavljuje u obliku prava radnika, pravilnih uvjeta rada, građanskih prava, zaštite okoliša i drugo.

Na hrvatskom području prvi zapisi etičnosti zabilježeni su u Vinodolskom zakoniku, najstarijem hrvatskom pravnom spisu. Kroz povijest su razni pravilnici i statuti bili namijenjeni sprječavanju i uklanjanju nepravilnosti tokom poslovanja i trgovine.

U novijoj povijesti se poslovna etika istražuje kao znanstvena disciplina više nego što se koristila u praksi. Tokom sedamdesetih godina prošlog stoljeća SAD donosi zakone o zaštiti na radu i zaštiti okoliša. Bitan događaj je donošenje Zakona o korupciji na stranim tržištima od strane američke vlade. Tim se zakonom po prvi puta spajaju pojmovi etike i zakonske usklađenosti u poslovanju, te se zakonski regulira uvođenje programa etike i usklađenosti u poslovnu praksu kao preduvjeta implementirane poslovne etike (Vig, 2019., 234. str.).

Od osamdesetih godina 20. st. etika se pojavljuje i u europskom obrazovnom sustavu gdje se objašnjava kroz poduzetništvo. Nadalje, u razdoblju od 1980. do 1995. etika se pojavljuje kao tema znanstvenih i stručnih radova, na konferencijama, u publikacijama i etičkim kodeksima. Od 1995. godine poslovna etika počinje obuhvaćati područje međunarodnog poslovanja. Obuhvaća moderno poslovanje poduzeća te se iz godine u godinu javlja sve veći interes javnosti za poslovnu etiku i onda se počinje koristiti i u praksi.

### **3.3. Uvođenje poslovne etike**

Postojanje zakona važno je da bi odgovorno poslovanje moglo postati norma ili standard. Zbog potrebe, a i želje za rješavanjem neetičkog ponašanja u poslovanju, vlade država donose zakone i smjernice namijenjene kontroliranju poslovanja. Potrebno je da pravni sustavi budu sređeni kako bi društveni odnosi bili dobro regulirani, pa bi samim time i poslovanje bilo etičnije.

Uloga zakonske pravne norme, kao najmanjeg elementa pravnog sustava, nije u tome da odredi što je etično, a što neetično, nego da utvrdi prikladnost određenih aktivnosti ili situacija (Vig, 2019., 189. str.). To zapravo znači da zakoni u poslovnom smislu samo određuju pravila za poslovne aktivnosti, a prikladnost znači obavljanje zakonskih aktivnosti u skladu s programima etike.

Poduzeća s ciljem uvođenja etike poduzimaju aktivnosti kao što su: (Dujanić, 2003., 192. str)

- vođenje pomoću primjera
- etički kodeksi

- etičke strukture (etički odbor i etički zastupnik)
- etički treninzi i etičke vruće linije
- whistle-blowing- zviždači, zaposlenici koji razotkrivaju ilegalne, nemoralne i nezakonite aktivnosti u poduzeću

Za uvođenje etike u poduzeće potreban je osmišljen i organiziran proces za koji je potrebno ispuniti niz uvjeta. Neki od uvjeta su (Sikavica i sur., 2008., 89. str.):

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

Kako bi upravljao poslovnim etikom poduzeća, menadžment treba razviti niz organizacijskih uloga, sustava, struktura i programa usmjerenih na osiguravanje etičkog ponašanja uprave i svih zaposlenika unutar tvrtke. Moderni menadžeri razumiju da etično poslovanje koristi tvrtki, dajući etičko usmjerenje tvrtke te da se etično poslovanje isplati.

### **3.4. Koristi od uvođenja poslovne etike**

Nužnost postizanja konkurentnosti u današnjem globaliziranom poslovnim svijetu, kao i nastojanje za postizanjem ciljeva, koji ne uključuju samo povećanje profitabilnosti, postali su važan dio za svaku tvrtku. Ciljevi i zadaće moraju biti maksimalno kvalitetno ostvareni da se zadovolje sve interesne skupine unutar poduzeća. Da bi poduzeća i pojedinci unutar poduzeća

uspješno ostvarili te ciljeve, svoje djelovanje moraju temeljiti na etičkim načelima, stavovima i uvjerenjima te poslovnim načelima. Poduzeće Tvrtke koje će nastojati uravnotežiti profitabilnost i etička načela su one koje će ostvariti dugoročnu viziju rasta i razvoja.

Etički programi i osiguranje etičkog poslovanja pružaju dobar organizacijski imidž, opravdanost aktivnosti i odluka menadžmenta, povećanje povjerenja među svim dionicima, oni su jamac legitimiteta, podržavaju rast i značaj zaposlenika i njihov doprinos i poboljšavaju poslovnu učinkovitost i uspjeh. Osim toga, etika pruža moralne smjernice u vremenima nesigurnosti, jačajući organizacijsku kulturu, poboljšavajući dosljednost u kvaliteti proizvoda i pomažući u upravljanju vrijednostima strateškim planiranjem i upravljanjem raznolikošću.

U današnjem poslovanju jedan od bitnijih faktora su zaposlenici. Oni donose najveću vrijednost poduzeću te je stoga bitno ulagati u njih. „Danas su moral i zadovoljstvo zaposlenika važne varijable u većini poduzeća i smatraju se pokretačem proizvodnosti, lojalnosti i angažiranosti zaposlenika“ (Vig, 2019., 270. str.). Poduzeća moraju definirati svoje kupce i odrediti tržišni segment, a to im onda omogućuje isporučiti kvalitetnije proizvode i usluge što povećava zadovoljstvo kupaca. Poslovna etika poduzeća omogućuje etično poslovanje i ponašanje prema kupcima i klijentima.

Moderna poduzeća uspijevaju zbog inovacija kao ključnih čimbenika jer stvaraju veću uspješnost i profit u budućnosti. Na inovativnost poduzeća osobito djeluje politika nagrađivanja i djelovanje na neetička ponašanja. Poslovna etika ima direktan i indirektan utjecaj na uspješnost poslovanja. Model poslovne etike kroz vrijednosti, implementaciju i upravljanje dovodi do kulture utemeljene na integritetu, čiji su rezultati proizvodnost i vjernost zaposlenika, zadovoljstvo kupaca, inovativnost i efikasnost internih procesa i društveno odgovorno poslovanje. Sve navedeno pak vodi poduzeće do boljih financijskih rezultata (Vig, 2019., 302. str.).

## 4. POSLOVANJE

Poslovanje je djelatnost zarađivanja za život proizvodnjom, kupnjom i prodajom proizvoda odnosno bilo koja aktivnost ili pothvat za profit. Poslovanje dominira kapitalističkim gospodarstvom, koje je većinom u privatnom vlasništvu i pruža robu i usluge kupcima radi zarade. Poslovanja također mogu biti neprofitna ili državna. Postoji više vrsta poslovanja, a neka su internetsko poslovanje, uredsko poslovanje, društveno odgovorno poslovanje, međunarodno poslovanje i drugi. Poslovanje treba biti takvo da se teži ostvarivanju ciljeva koji osiguravaju dugoročno održiv opstanak na tržištu.

### 4.1. Definiranje poslovnog uspjeha

Svako poduzeće može za sebe definirati uspješno poslovanje jer uspješnosti ovisi o brojnim uvjetima kao što su okruženje, ali i sama perspektiva poduzeća. Iz tog razloga uspješnost je subjektivan pojam. Kod definiranja uspješnosti naglasak se stavlja na ciljeve poduzeća "stoga se uspješnost može definirati kao sposobnost ostvarivanja određenih ciljeva, te da ciljevi poslovanja mogu biti različiti, a to znači da i uspješnost poslovanja zavisi od postavljenih kriterija, tj. definiranih ciljeva" ( Vig, 2019., 205. str.).

Opći ciljevi ukazuju na temeljnu vrijednost poduzeća, operativni ciljevi obuhvaćaju zadatke koje poduzeće treba izvršiti. "Operativni ciljevi uključuju ciljeve uspješnosti, ciljeve resursa, tržišne ciljeve, ciljeve razvoja zaposlenika, ciljeve produktivnosti te ciljeve inovacija i promjena"(Vig, 2019., 210. str.).

Temeljni cilj svakog poduzeća trebao bi biti opstanak na tržištu ili profitabilnost. Kako bi poslovanje bilo uspješno treba između ostalog zadovoljiti i ostale aspekte kao što su kupci, zaposlenici, dionici i ostali. Kada poduzeće ima zadovoljne dionike to se manifestira rezultatom rasta i razvojem samog poduzeća. Jedan od primjera uspješnog poslovanja je i poslovanje bez gubitka. To je poslovanje gdje se pokušava osposobiti za poslovanje bez zaliha, bez gubitka i u vremenski određenom roku. Uspješnost se uglavnom pokazuje kroz financijske rezultate, ali se pri tome treba uzeti u obzir to što npr. smanjenje troškova u kratkom roku može povećati profit, ali u dugom roku može uzrokovati gubitke te zato možemo „zaključiti da uspješnost poslovanja predstavlja zbir različitih aspekata i u današnje vrijeme uključuje ne samo financijske nego i nefinancijske rezultate koji su preduvjet društveno odgovornog i dugoročno održivog poslovanja“ ( Vig, 2019., 320. str.).

## 4.2. Mjerenje poslovne uspješnosti

Poslovna uspješnost ne može biti mjerena isključivo financijskim pokazateljima već se poduzeće u iskazivanju uspješnosti mora koristiti i nefinancijskim pokazateljima. Sustav za mjerenje uspješnosti predstavlja „instrument koji osigurava uspješnu implementaciju strategije u poduzeću, odnosno kako bi se postigao strateški učinak, poduzeće mora mjeriti ono što je važno s aspekta strategije“ (Vig, 2019., str 120.). Mjerila uspješnosti poslovanja nekog poduzeća su proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost.

Proizvodnost rada je jedno od mjerila uspjeha poslovanja koji pokazuje produktivnost. Izražena je kao udio količine postignutog učinka i radne snage potrebne za postizanje proizvodnje. Proizvodnost rada u obzir uzima samo rad dok ekonomičnost uzima još i sredstva za rad i predmete rada. Ekonomičnost je odnos između učinka i troškova proizvodnje, odnosno u kojoj mjeri tvrtka ostvaruje zadane ciljeve tj. u kojoj je mjeri to razumno korištenje resursa za ostvarivanje ciljeva. Kod ekonomičnosti i proizvodnosti se u obzir uzima trošenje proizvodnih faktora, dok se kod rentabilnosti uzima u obzir i ulaganje sredstava u poduzeće. Rentabilnost je mjera uspjeha kojim tvrtka nastoji ulagati što manje, a ostvarite najveće moguće financijske rezultate.

Mjerenje uspješnosti poslovanja mjeri se modelima poslovne izvrsnosti. Postoji više modela, ali se u svijetu koriste najčešća tri modela a to su: "Model izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom - EFQM EM, Američka nacionalna nagrada za kvalitetu (MBNQA) i Demingova nagrada (Deming Prize) u Japanu. Uglavnom iz ovih modela izvrsnosti razvijen je niz nacionalnih modela i modela velikih tvrtki koji odgovaraju njihovim potrebama. Kontinuirana primjena bilo kojeg od ovih modela sigurno će dovesti tvrtku na višu razinu poslovne izvrsnosti. Europske tvrtke do sada su najviše birale EFQM EM model. To je model koji polazi od potpunog upravljanja kvalitetom i ima odlike „organizacijske kulture, kontinuiranog unapređenja procesa i strategija, poticanje i motiviranje zaposlenika, učenje, znanje i inovacije te usredotočenost na korisnike“ ( Vig, 2019., 300. str). Modeli izvrsnosti omogućuju organizirani, povezani i dugotrajniji pristup poboljšanja koji dovodi do ostvarenja poslovne izvrsnosti. Modeli daju objektivan stav o tome koliko je tvrtka jaka ili pak slaba. Slabosti koje modeli otkriju treba koristiti kao potencijale za napredak.

Najviše birani EFQM EM model, je 1988. godine osnovalo nekoliko vodećih europskih tvrtki. Misija modela je promicati kvalitetu i održivost u tvrtkama kako bi one imale dobru podlogu za natjecanje na tržištu. EFQM EM sadrži devet kriterija (vodstvo, zaposlenici, strategija,



resursi, proizvodi, rezultati prema kupcima, zaposlenima i društvu te poslovni rezultati). Pet kriterija omogućuje tvrtki postizanje izvrsnih rezultata, a četvero kriterija ukazuje na rezultate koje tvrtka postigne.

Model poslovne izvrsnosti Europske zaklade za upravljanje kvalitetom nastoji zadovoljiti sve dionike pa tako poboljšava ugled poduzeća, etičko ponašanje i omogućuje transparentnu komunikaciju, što dovodi do mogućeg rasta i razvoja i ravnoteže. Kupcima je omogućena odlična usluga i proizvodi s dodatnom vrijednosti a dioničari imaju profit i održiv financijski rast (Vig, 2019., 68. str).

#### **4.2.1. Koristi od primjene modela izvrsnosti**

Korištenjem modela izvrsnosti tvrtke mogu ostvariti ove koristi:

- Organizirano i postepeno uvođenje TQM-a što za poduzeće znači da se svi zaposlenici mogu uključiti u poboljšanje i napredak poduzeća, proizvoda i usluga. Kroz TQM se postiže zadovoljstvo svih skupina uz manje troškove.
- Organizirani pristup kontinuiranom napretku poslovanja.
- Postizanje dogovora o dugoročnim ciljevima i usmjerenju poduzeća.
- Prihvaćanje i prikazivanje pristupa i koncepata koristeći adekvatne kriterije modela.
- Otkrivanje jakih i slabih strana poduzeća.
- Ostvarivanje realnih prilika i usporedba s konkurencijom (benchmarking).
- Usmjeravanje resursa područjima koja donose najveću dobit.
- Stvaranje dobre radne atmosfere i povećanje motiviranosti zaposlenika.
- Dobivanje certifikata za neku od razina izvrsnosti.

Certifikat je potvrda uspješnosti poslovanja i pokazuje kupcima da je poduzeće u Europi priznato izvrsnim. Postoji i osam koncepata održive izvrsnosti (Vig, 2019., 27. str):

- Dodatna vrijednost kupcima
- Održiva budućnost
- Povećanje organizacijskih sposobnosti
- Kreativnost i inovacije
- Vodstvo vizije, inspiracije i integriteta
- Prilagodljivo upravljanje
- Slijediti talente ljudi.

## 5. POSLOVANJE HOTELA I MENADŽMENT HOTELA

Poslovanje hotela su aktivnosti koje hotel obavlja kako bi zadovoljio potrebe gostiju. Obavljanje tih aktivnosti je drugačije u svakom hotelu, ovisno o veličini hotela, broju zaposlenih, vlasništvu, načinu upravljanja, organizacijskoj klimi itd. Kako bi se potrebe gostiju što brže i bolje zadovoljile aktivnosti u hotelu se raščlanjuju na veći broj operativnih poslova.

Ovisno o specifičnostima i karakteru poslovanja u hotelu razlikujemo (Sikavica, Novak, 1999., 19. str.):

- Funkciju istraživanja i studija proizvoda
- Razvojnu funkciju
- Proizvodnu funkciju
- Kadrovsku funkciju
- Nabavnu funkciju
- Prodajnu funkciju
- Financijsko računovodstvenu funkciju

Podjela poslova na funkcije omogućuje veću poslovnu uspješnost u provođenju pojedine funkcije. Svaka funkcija tj. zadatak odjela, ima svog menadžera koji je detaljno upoznat s radom odjela. Također i zaposlenici u odjelima postaju stručniji u svojem poslu.

Poslovanje hotela i menadžment hotela su usko povezani, odnosno za uspješno postignute ciljeve potrebna je potražnja jer bez nje ni najbolja organizacija hotela ne može ostvariti profit a menadžment ima utjecaj na oblikovanje hotelske ponude. Da bi ostvarili što bolji profit, hotelima je bitno pronaći dobru lokaciju, te da koriste efikasne taktike pozicioniranja na tržištu.

Hotelski menadžment nastoji prevladati potencijalne poteškoće s kojima se hotel može susretati. Menadžment donosi odluke, motivira zaposlene, dolazi do rješenja problema te povećava proizvodnost, efikasnost i efektivnost. U skladu s poslovanjem hotelski menadžment rješava taktičke i strateške odluke poslovanja. Uspješno poslovanje hotela predstavlja prvenstveno zadovoljstvo gosta, a zatim i povećanje prihoda u odnosu na rashode. Menadžment u hotelu vrši nekoliko bitnih funkcija, a to su planiranje, organiziranje, koordiniranje i kontrola.

### **5.1. Hotelijerstvo**

”Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način. Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u drugim ugostiteljskim objektima, omogućuje posjetiteljima (gostima - turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu obavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama“ (Cerović, 2010., 67.str.).

Hotelijerstvo spada pod tercijarne djelatnosti jer ono pruža usluge smještaja i druge usluge gostima i turistima. Hotelijerstvo povezuje i ostale gospodarske grane kao što su promet, industrija, energetika, komunikacije itd. Osim usluga smještaja hotelijerstvo nudi i dodatne hotelske usluge „razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posjeta ili dodatak hotelske usluge kako bi se potaknuo da boravak bude ugodniji, sadržajnije i po mogućnosti čim duži“ (Cerović, 2010., 68. str.). Te dodatne hotelske usluge mogu biti različiti zabavni programi, sportski programi, programi rekreacije i slično.

S obzirom na vrstu objekata u kojima se pružaju usluge smještaja, ”hotelijerstvo se može definirati kao gospodarska grana koja pruža usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge u ugostiteljstvu u ugostiteljskim objektima za smještaj koje pružaju ugostiteljski objekti: hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartmani, pansion i guest house“ (Cerović,2010., 68. str.).

### **5.2. Ugostiteljski objekt- hotel**

Riječ hotel dolazi od francuske riječi "hotel" što znači gost, a izvedena je iz riječi "hospital" što znači kuća za goste. U ostalim zemljama definicije hotela su različite, jer nema međunarodno priznatih pravila ne temelju kojih bi se određeni objekt nazivao hotelom. Države određuju definiciju hotela s obzirom na stanje hotela u državi, životnom standardu države i prema samoj važnosti hotela za turizam u toj državi.

”Hotel, prema hrvatskom zakonu, definira se kao smještajni objekt u kojem se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge“ (Cerović, 2010., 70 str.). Uređen je Pravilnikom o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli. Hotel se definira i kao ”ugostiteljska privredna organizacija s većim ili manjim brojem soba, koja korisnicima usluga iznajmljuje za

privremeni smještaj ležaje u namještenim sobama ili namještene sobe s uređajima i namještajem veće udobnosti i uz usluživanje od strane posluge veće stručnosti“ (Cerović, 2010., 70 str.).

Hotel je glavni i najveći objekt za smještaj gostiju. ”Njegova su gradnja i oprema u pravilu najduži i najskuplji, usluge kvalitetnije i kompleksnije, komplementarni sadržaji raznovrsniji, proces rada i organizacija poslovanja složeniji, podjela rada detaljnija, broj izvršitelja poslova i zadataka veći“ (Cerović, 2010., 70. str.). Prema hrvatskom zakonodavstvu postoji i nekoliko značajki koje određuju hotel:

- Mora biti kategorizirani ugostiteljski objekt
- Mora imati najmanje 10 soba
- U hotelu se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani
- U hotelu se pružaju usluge smještaja i doručka
- Hotel mora pružati udobnost po svom položaju, izgledu, uređenju, uslugama i opremi.

Hoteli se kategoriziraju u četiri kategorije. Te kategorije se označavaju s brojem zvjezdica kao npr. I. kategorija ima 5 zvjezdica itd. Kategoriziranim smještajnim objektima moguće je na zahtjev utvrditi i posebne standarde, a ti kategorizirani objekti su hoteli koji imaju dodatne sadržaje poput opreme, dodatnih uređaja, dodatnih usluga i slično.

Vrste posebnih standarda koje se mogu dodijeliti su (Cerović,2010.,72.str):

- BUSINESS (poslovni)
- MEETINGS (za sastanke)
- KONGRESS (kongresni)
- CLUB (klub)
- CASINO (kasino)
- HOLIDAY RESORT (odmorišni)
- COASTLINE HOLIDAY RESORT (priobalni odmorišni)
- FAMILY (obiteljski)
- SMALL & FRIENDLY (mali i prijateljski)
- SENIOR CITIZENS (za starije osobe)
- HEALTH & FITNESS (zdravlje i fitness)
- SPA (toplice)
- HERITAGE (baština)

- DIVING CLUB (ronilački klub)
- MOTEL (motel)
- SKI (ski)

Posebni standardi označavaju se standardiziranom pločom na kojoj se nalazi naziv posebnog standarda na engleskom jeziku. Također postoji i posebna kvaliteta koja se označava oznakom „Q“, a posjeduju ju hoteli koji imaju više sadržaja i opreme od propisanih za pojedinu kategoriju.

„Hotelska usluga je skup usluga (može se pridodati i roba) kojima se gostu (posjetitelju) hotelskog objekta ispunjavaju potrebe smještaja (noćenja), prehrane i pića, te ostalih usluga koje mu se pružaju i naplaćuju na uobičajen način u hotelijerstvu, ali na način da gost zadovolji svoje potrebe i motive zbog kojih je doputovao (odabrao hotelski objekt)” (Cerović, 2010., 73, str.). U skladu s menadžmentom usluge se mogu podijeliti na osnovne hotelske usluge u koje spadaju usluge smještaja i prehrane i ostale hotelske usluge u koje ulaze usluge koje su evidentirane i usluge koje nisu evidentirane a da ih gost koristi.

”Hotel je kategorizirani ugostiteljski objekt za smještaj u kojem se gostima iznajmljuju sobe ili apartmani te pružaju usluge smještaja i doručka, te druge usluge uobičajene u ugostiteljstvu u zavisnosti od kategorije i tipa hotela“ (Cerović, 2010., 74.str.).

### **5.3. Poslovno ponašanje u hotelijerstvu**

Svaki menadžer bi trebao biti osoba koja se zna pravilno ponašati u svakoj situaciji tj. menadžer bi trebala biti osoba s visokim moralnim vrijednostima. Menadžer koji radi u hotelu mora koristiti i znati pravila lijepog ponašanja da bi mogao ugoditi potrebama i željama gostiju te kako bi mogao biti uzor svim svojim suradnicima i ostalim zaposlenicima.

Svaka osoba koja radi u ugostiteljstvu mora se znati lijepo ponašati. „Za svakoga tko se drži lijepog ponašanja ili bontona, često se može poistovjetiti s visokim stupnjem poslovne moralnosti“ (Cerović, 2010, 177. str.).

Bonton su pravila za lijepo i dobro vladanje i ponašanje u nekom društvu, a može se definirati i kao ”skup tradicija i običaja, zasnovanog na ljubaznosti, etici, logici i savjesti“ (Cerović, 2010., 177 str.). Poslovno ponašanje, odnosno poslovni bonton su stoga poslovna pravila kojih se moraju pridržavati svi poslovni ljudi. Poslovni bonton, s aspekta poslovne etike, može se definirati kao ”skup neformalnih pravila i obveza koje proizlaze iz tradicije, kojima menadžer

ostvaruje bolju komunikaciju, čime postaje uspješniji u provođenju svojih poslovnih zadataka “(Cerović, 2010., 177.str.). Prema autoru Cerović-u, postoje četiri razine poslovnog bontona sa stajališta menadžmenta, a to su predstavljanje, upoznavanje, komuniciranje i uredsko poslovanje. Hotel i osoblje se može predstavljati preko stava, organizacijske kulture u hotelu, odjeće itd.

Poslovno ponašanje ili poslovni moral predstavljaju skup kriterija i načina ponašanja u okviru poslovnog komuniciranja pri kojem su bitni uspostavljanje vrijednosti, poštovanje osoba, ne smije se zloupotrebljavati položaja, treba voditi računa o interesima grupama, treba zadovoljiti potrebe potrošača, uočiti i riješiti problem te održati datu riječ. Menadžeri su osobe koje su odgovorne i prema sebi samima, pa tako treba napomenuti i da savjest može biti najviša točka moralnosti jer je to unutarnja odgovornost čovjeka prema drugima, prema okruženju i prema sebi samima. U svakom poslovanju pa tako i hotelskom menadžeri moraju imati savjest i unutarnju odgovornost kako bi poslovanje bilo uspješno.

#### **5.4. Međuljudski odnosi u hotelskom poslovanju**

Međuljudski odnosi su prisutni u svim organizacijama i poduzećima gdje se nalazi više ljudi, pa su tako prisutni i u hotelskom poslovanju. Važno je njegovati odnose unutar hotela kako i one van hotela. Unutar hotela treba postojati dobra komunikacija i zajednički ciljevi kako bi odnosi bili dobri i kako bi vodili napretku hotela. Da bi ciljevi hotela bili izvršeni kako treba u odnosima treba biti objektivan i profesionalan.

Također, hotelsko osoblje mora poštivati etička pravila i norme tokom komunikacije s kolegama i gostima, što isto dovodi do dobrih međuljudskih odnosa. Osoblje, odnosno zaposlenici hotela trebaju obavljati svoj posao na pošten i ispravan način. Tako s kolegama ne mogu ući u sukobe oko obavljanja posla, ne mogu izazvati zavist da netko radi više, a neko manje. Pridržavanjem etičkih pravila hotela međuljudski odnosi u hotelskom poduzeću mogu biti skladni i dovoditi do napretka. Međutim, ako se ne poštuju etička pravila i norme, u odnosu i komunikaciji može doći do konflikata. Narušeni odnosi, odnosno neprofesionalna komunikacija, mogu dovesti do konflikata unutar hotela.

## 6. ISTRAŽIVANJE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Kako bi se dobila jasnija slika o utjecaju poslovne etike na poslovanje hotela provedeno je istraživanje čiji je glavni cilj bio istražiti kako etika utječe na hotelsko poslovanje, prakticiraju li hoteli poslovnu etiku te smatraju li hoteli poslovnu etiku bitnom za uspješno poslovanje.

Kao instrument istraživanja korišten je intervju, sastavljen od 11 pitanja koji je proveden u četiri hotela. Tri hotela s područja Krapinsko-zagorske županije a to su Hotel Kaj iz Marije Bistrice, Hotel Matija Gubec iz Stubice te Hotel Villa Magdalena iz Krapinskih toplica, te jednog hotela iz Varaždinske županije a to je Hotel Turist.

Intervju (eng. interview survey) tehnika istraživanja organizirana radi prikupljanja informacija prema unaprijed utvrđenom planu uz pitanja, koja se postavljaju nekoj poslovnoj grupaciji ili osobama.

Najčešće korištene metode istraživanja u nekom istraživačkom radu bile su opće znanstvene metode indukcije, deskripcije, analize, kompilacije i komparacije. Induktivnom metodom provodi se analiza pojedinačnih činjenica i tako se dolazi do sustavne primjene induktivnog načina zaključivanja temeljenim na analizi pojedinačnih činjenica. Metodom deskripcije pojašnjavamo osnovne pojmove vezanih uz istraživanje tržišta, te, kvalitativnim metodama i, isto tako, dubinskim intervjuima. Metodom analize provesti ćemo raščlanjivanje na složene pojmove, sudove i donijeti zaključak na njihove jednostavnije dijelove i elemente. Metoda kompilacije koristili smo se kada smo preuzimali tuđe stavove i mišljenja, a metodom komparacije, kako bi se usporedili tuđi stavovi i mišljenja s sličnim pojavama i tada dolazi do novih zaključaka. U radu će biti razrađena tema „Dubinski, strukturirani intervju i njegova uloga u istraživanju hotelskog tržišta i postojanja etičkog kodeksa“. Kako bi se razumjela tehnika dubinskog intervjuja, potrebno je i pojmovno odrediti istraživanje tržišta i kvalitativne metode.

## 6.1. Rezultati istraživanja

Intervju se sastoji od 11 pitanja koja su postavljena putem telefonskog razgovora osim kod Hotela Kaj iz Marije Bistrice gdje je uživo obavljen intervju s voditeljicom prodaje i marketinga navedenog hotela.

Prvo pitanje intervjuja glasi "kako poslovna etika utječe na organizacijsku strukturu hotela". Sva četiri hotela su odgovorila da etika za njih igra važnu ulogu u organiziranju poslovanja iz razloga što poslovna etika omogućuje spajanje svih poslovnih funkcija u hotelu i postizanje valjanih i zajedničkih interesa unutar hotela što pak vodi k dobroj organizaciji i boljoj uspješnosti".

Drugo pitanje intervjuja glasi "posluje li hotel društveno odgovorno, ako da, kako". Na ovo pitanje su svi hoteli odgovorili potvrdno. Društvena odgovornost im je od izuzetno velike važnosti posebice zbog globalizacije i načina života u kojem se sve više pažnje pridaje ekologiji i odgovornom poslovanju. Navedeni hoteli društvenu odgovornost ponajviše provode u procesu odlaganja otpada i načinom opremljenosti hotela. Uz to hotel Kaj koristi namirnica iz obližnjih opg-ova. Hotel Turist je društveno odgovoran i zbog energetske obnove zgrade koja omogućuje smanjenje troškova energije i značajno smanjuje emisije štetnih plinova.

Na treće pitanje, "koje etičke kodekse koristi hotel", svaki je hotel odgovorio drugačije. Hotel Kaj iz Marije Bistrice prvenstveno zagovara timski rad onoliko koliko je to moguće te profesionalnu komunikaciju. Hotel Matija Gubec s druge strane više pažnje pridaje uzajamnom povjerenju, lojalnosti i korektnosti u okviru etičkog kodeksa. Hotel Villa Magdalena iz Krapinskih toplica kod etičkih kodeksa preferira kompetenciju i stručnost osoblja hotela. Hotel Turist iz Varaždinske županije kaže da podjednako pokušava provoditi etički kodeks radi većeg zadovoljstva gostiju i osoblja.

Nadalje, slijedi pitanje "kakav je odnos među zaposlenima i odnos osoblja prema gostima". Na ovo pitanje odgovarali su svi, kao na prethodno pitanje, jer je i odnos s kolegama i s gostima jedan od dijelova etičkog kodeksa". Svi hoteli kažu da imaju zadovoljne goste a da to ne bi mogli postići bez dobrog odnosa s kolegama. U komunikaciji s gostima hoteli ističu kako nastoje biti profesionalni i uljudni te nastoje zadovoljiti sve potrebe gostiju i organizacije te, na taj način stvoriti uvjete, kako bi gost poželio ponovo se vratiti u hotel. Što se tiče odnosa među zaposlenima, kroz intervju se stekao dojam da se odnos radnika u hotelima temelji na suradnji



i poštovanju te da zaposleni moraju komunicirati jasno i sažeto te moguće sukobe rješavati postrani, a ne pred gostima.

Na peto pitanje, "smatrate li poslovnu etiku važnom za uspješno poslovanje, ako da, zašto", sva četiri hotela su odgovorila da je poslovna etika više manje ključ uspješnosti svakog hotela iz razloga jer poslovna etika ipak nalaže pravila, kodeks ponašanja, koja obuhvaćaju međuljudske odnose, poslovanje, društvenu odgovornost i drugo. Navedeni hoteli smatraju da jedino dobra poslovna etika može pomoći hotelu da opstane na tržištu.

Šesto pitanje intervjua glasi: "kako hotel donosi ispravne i etičke odluke". Odluke u hotelima koji su sudjelovali u intervjuu provode direktori hotela, odnosno svaka funkcija hotela ima svojeg menadžera koji donosi odluke nastojeći da hotel posluje što uspješnije, a sa što manje gubitaka. Menadžeri na svim nivoima nalažu svima da je potrebno osigurati korporativnu održivost, vodeći pritom brigu o zaštiti ugleda i interesa svojih dionika. U hotelima koji su sudjelovali u istraživanju direktor hotela je na kraju obaviješten o svim odlukama pojedinih funkcija menadžmenta, te on, uz moralnu svjesnost i prosudbu, donosi najbolju odluku.

"Je li hotel uključen u neke prikladne socijalne programe" bilo je naredno pitanje u intervjua. Niti jedan od kontaktiranih hotela trenutno ne sudjeluju u socijalnim programima. No, u koliko bi se organizirali slični programi, rado bi sudjelovali.

Hotel Matija Gubec iz Stubice kaže da nemaju toliki obujam da bi sudjelovali u društvenim programima. Hotel Turist kao i Hotel Kaj pod sličnu aktivnost navodi da su dostupni, učenicima, srednjoškolcima u smislu zakupa sale, za povremene manifestacije. Hotel Turist također provodi u njihovim raspoloživim prostorima organiziraju razne konferencije kao npr. konferencija pod nazivom Razvoj talenata i sl.

Osmo pitanje koje je postavljeno hotelima je: "kako hotel rješava pojavu neetičkog ponašanja". Hoteli se trude da se zaposleni ponašaju sukladno pravilima i svojim obvezama, međutim sukobi su neizbježni u bilo kojem poslu pa tako i kod nas, ističu ispitanici. Zaposlenici hotela trebaju voditi računa kako se ponašaju prema svojim kolegama, a posebice gostima. Gost ima pravo žalbe, odnosno može prijaviti određene neetičke radnje. Nadalje, menadžer, određene funkcije u hotelu, može kazniti zaposlenika. Obično se s osobom koja ne komunicira etičke vrijednosti unutar hotela, obavi razgovor kako bi se saznao uzrok, nadalje slijedi, možda i kažnjavanje. Zaposlenika se usmjeri na pravila ponašanja u hotelu. Isto tako zaposlenike se poziva da prijave bilo kakav slučaj neetičkog ponašanja. U slučaju velike povrede poslovnog i

etičkog kodeksa, ističu ispitanici kako su spremni dati i otkaz prijavljenom zaposleniku jer smatraju da hotel, kao poslovna organizacijska klima, gospodarski objekt, ne bi trebao imati prostora za nepoštivanje, prijevare i obmane gostiju.

Sukladno tome, na intervjuu je postavljeno pitanje: ”provodi li hotel etičke treninge i edukacije među zaposlenima“. Na ovo pitanje ispitani hoteli su odgovorili da ne provode sustavne edukacije niti treninge. Ističu da svaki zaposlenik mora ispuniti određene uvjete i tijekom zapošljavanja potrebno je da se upozna s pravilima hotela koja mora poštivati. Svi zaposlenici dužni su obavljati posao savjesno i pritom, uvažavati etičke kriterije, etičke norme koje hotel stavlja pred svakog zaposlenika, kao što su način komunikacije s gostima i promoviranje etičke kulture, tako što će osigurati primjenu najviših standarda etike usklađenih s propisima i politikama hotela.

”Je li etički pristup, ponašanje prisutno u svim segmentima poslovanja“ bilo je deseto pitanje na intervjuu. Ispitani hoteli su se većinom odgovorima usmjerili na prvo pitanje gdje su svi odgovorili da im je etika od velike važnosti u poslovanju. Hoteli ističu da etično ponašanje provode kroz sve funkcije hotela, jer inače, ne bi ispunjavali očekivanja gostiju i očekivani profit.

Posljednje pitanje intervjuja je “kako hotel provodi poslovni bonton“. Hoteli poslovni bonton gledaju kroz predstavljanje i komuniciranje s gostima. Dakle, svaki ispitani hotel zahtjeva od zaposlenika da nose određenu radnu odjeću koja mora biti čista i uredna, jer preko toga hotel ostavlja dojam na goste. Također u okviru predstavljanja hoteli paze na čistoću i mirnu atmosferu u hotelu. Sa poslovnim bantom je upoznat svaki zaposlenik, osobito ljudi koji rade na recepciji. Oni se moraju pridržavati propisane poslovne komunikacije. Govoriti razgovijetno, riješiti uočeni problem, biti na usluzi gostima itd.

## **6.2. Zaključak istraživanja**

Sudeći prema provedenim intervjuima hotel Turist, hotel Kaj, hotel Matija Gubec i hotel Villa Magdalena smatraju poslovnu etiku važnom za uspješno poslovanje. Kroz razgovor, hoteli ističu da prakticiraju poslovnu etiku na više načina. U intervjuima je rečeno da se drže društvene odgovornosti, prate rad svojih zaposlenika, ukazuju na neetična ponašanja, osobito poslovnog bontona. Hoteli nemaju poslovnu etiku definiranu u pisanom obliku, ali je neizbježno da ju koriste.

Hoteli su istaknuli kako ne sudjeluju u prikladnim društvenim programima, ali su isto tako istakli kako je to zapravo dobar način promocije i provedbe poslovne etike te kako bi u budućnosti voljeli imati priliku.

Istraživanje, odnosno intervju pokazuje da poslovna etika itekako utječe na poslovanje hotela i da je neizbježan faktor, osobito u današnjem modernom načinu života gdje se kod poslovanja traži društvena odgovornost i to da je gost uvijek na prvom mjestu.

Hoteli smatraju da goste mogu privući i ponovo vratiti ako im pokažu dobar rad i pravilnu poslovnu komunikaciju.

Također, saznajemo da poslovnu etiku nastoje detaljno razraditi i staviti u pisani oblik kako bi se zaposlenici mogli lakše orijentirati u okviru posla kojeg obavljaju. Uz to, ističe se u hotelu Kaj, da će, upravo potaknuti pripremljenim intervjuom, za potrebe ovog rada, nastojati održati edukacije zaposlenih o važnosti poslovne etike te preispitati moral i savjest svojih zaposlenika. Svi oni koji su uključeni u aktivnosti jednoga hotela etičnim ponašanjem smatraju ona ponašanja koja utječu na povećanje krajnjih standarda hotela.

## 7. ZAKLJUČAK

Temelj dobrog poslovanja svakog hotela je zadovoljni gost. U današnje vrijeme većina gostiju je vrlo zahtjevna i nije lako postići uvjete koji će rezultirati stvarnim zadovoljstvom gosta. Zadovoljstvo gosta temelji se na činjenicama kao što su udobnost hotela, kvalitetna i ukusna hrana, popratni sadržaji i sl.

Međutim, sve navedene kvalitete hotela mogu pasti u drugi plan ako osoblje hotela ne vodi računa o etici na svim nivoima. Etično ponašanje baš svih zaposlenika ima izuzetnu važnost u tome hoće li se gosti vraćati ponovo u isti hotel ili će tražiti usluge negdje drugdje.

Naravno da poslovanje hotela ovisi o popunjenosti kapaciteta i da zadovoljni gost ponovo dođe u isti hotel, a ujedno je i najbolji promotor hotela među svojim prijateljima i poznanicima. No, razvijeni alati za jačanje integriteta i etike u hotelskim organizacijama ključ su njihovog razvoja i uspjeha.

## 8. LITERATURA

Knjige:

1. Cerović, Z. (2010.) *Hotelski menadžment*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
2. Dujanić, M (2010.) *Poslovna etika u funkciji managementa*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, Hrvatska
3. Sikavica, P.; Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb
4. Sikavica, P.; Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki Vokić N. (2008.) *Temelji menadžmenta*, Školska knjiga, Zagreb
5. Vig, S. (2019.) *Poslovna etika*, Codupo, Zagreb
6. Vukasović, A. (1993.) *Školska knjiga i Filozofsko - teološki institut D.I.*

## POPIS SLIKA I TABLICA

Tablica 1. Deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća	11
Slika 1. Klasifikacija etičnosti odluke	7
Slika 2. Proces donošenja (ne)etičkih odluka	8