

# Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u hotelijerstvu

---

**Miklaužić, Danijela**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:031102>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-25**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni diplomski studij**

**DANIJELA MIKLAUŽIĆ**

**Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u  
hotelijerstvu**

**Attitudes of employees of marketing departments on the  
implementation of ethics in the hotel industry**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

**Sveučilišni diplomski studij**

Marketing u turizmu

**Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u  
hotelijerstvu**

**Attitudes of employees of marketing departments on the  
implementation of ethics in the hotel industry**

Diplomski rad

Kolegij: **Strateški marketing u turizmu**

Student:

**Danijela Miklaužić**

Mentor: **Prof. dr. sc. Lorena Bašan**

Matični broj:

**ds3799/22**

Opatija, rujan 2023.



**IZJAVA STUDENTA - AUTORA**  
**O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG/DIPLOMSKOG/DOKTORSKOG**  
**RADA**

Danijela Miklaužić  
(ime i prezime studenta)

Ds3799  
(Matični broj studenta)

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

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

Opatija, 7.9.2023.

Student - autor:

(potpis)

# *Zahvala:*

Veliku zahvalnost dugujem svojoj mentorici prof. dr. sc. Loreni Bašan koja mi je omogućila istražiti područje mog interesa, razumijevanje i pomoć te savjete prilikom izrade ovog rada.

Također, zahvaljujem svojim prijateljicama i prijateljima koji su me podupirali u godinama studiranja, posebice kolegicama sa Fakulteta koje su uvijek bile brižne i spremne pomoći i ovaj put učiniti što lakšim. Zahvaljujem se Fakultetu koji mi je pružio znanje, interes i najbitnije, poznanstva za cijeli život – hvala, Anamaria.

Zahvaljujem svojim roditeljima Marjanu i Lidiji, i bratu Lovri na snažnoj podršci tokom svih godina, financijskoj potpori, ponosu i svim lijepim riječima ohrabrenja i vjerovanja u mene. Ujedno zahvaljujem i ostalim članovima obitelji kojima je moj uspjeh – njihov uspjeh. Hvala baki Josipi i djedu Vinki, ponosno držim titulu prve unuke i trenutno jedine magistrice. Isti uspjeh želim ostalim članovima obitelji u budućnosti.

Najveće hvala mom dečku Leonu bez kog ovaj uspjeh ne bi postojao, hvala na uzajamnoj ljubavi, strpljenju te najvećoj podršci koja me motivirala, gurala dalje i omogućila da vjerujem u sebe i svoje sposobnosti, hvala na svakoj riječi i svakom ulaganju u mene i moje djelo. Hvala na ohrabrenju u najgorim trenucima, u pružanju ramena u onim teškim, na pomoći u svakoj preprieci te hvala što si mi bio idol i uzor kada sam htjela postići uspjeh barem upola isti kao ti.

Ujedno hvala Leonovim roditeljima, Danijeli i Mirku na potpori i brizi u godinama studiranja.

Krećem u nove pobjede!

## SAŽETAK

Pojam etika sve je češće korišten izraz vokabulara uspješne poslovne tvrtke. Današnje poslovanje znatno se razlikuje od onog u prošlosti kada je profit bio jedini uvjet zadovoljenja poslovnog procesa. Danas uspjeti ujedno znači poštivanje etičkih normi i morala. U hotelijerstvu je poštivanje organizacijskih normi, zakona i propisa ključno za obostrano zadovoljstvo pružatelja i primatelja usluga. Odjel marketinga u hotelu igra ključnu ulogu u pružanju usluga, a njegovi zaposlenici odraz su zadovoljnog gosta. Međutim, istraživanja o etičkom ponašanju u marketinškom odjelu u hotelijerstvu nedovoljno su istražena, a ovaj rad istražuje stavove zaposlenika marketinga o implementaciji etike u hotelijerstvu, preciznije, daje odgovor na pitanje „Smatraju li zaposlenici marketinških odjela kako njihova poduzeća posluju u skladu s etikom?“. Ovaj rad služi kao podsjetnik koliko je važno primjenjivati etiku u poduzeću, ne samo u teorijskom smislu – već praktičnom jer zaposlenici koji zastupaju etičko ponašanje pridonose uspjehu tvrtke, što zauzvrat povećava profit. Začarani krug između menadžera, zaposlenika i gosta može se odvijati samo tako da se u poslovnom procesu sve tri strane drže općih etičkih načela.

**Ključne riječi:** etika, marketinški odjel, zaposlenici, hotelijerstvo

## SUMMARY

The concept of ethics is an increasingly used term in the vocabulary of a successful business company. Today's business is significantly different from that in the past when profit was the only condition for satisfying the business process. Today, being successful also means respecting ethical norms and morals. In the hotel industry, compliance with organizational norms, laws and regulations is essential for the mutual satisfaction of service providers and receivers. The hotel's marketing department plays a key role in providing services, and its employees are a reflection of a satisfied guest. However, research on ethical behavior in the marketing department in the hotel industry is insufficiently researched, and this paper investigates the attitudes of marketing employees about the implementation of ethics in the hotel industry, more precisely, it answers the question "Do marketing department employees think that their companies operate in accordance with ethics?" . This paper serves as a reminder of how important it is to apply ethics in a company, not only in a theoretical sense - but practically because employees who advocate ethical behavior contribute to the success of the company, which in turn increases profits. The vicious circle between manager, employee and guest can only take place if all three parties adhere to general ethical principles in the business process.

**Keywords:** Ethics, Marketing department, Employees, Hotel industry, Successful business

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
1.1. Predmet i problem istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi istraživanja .....	2
1.3. Metode istraživanja.....	3
1.4. Struktura rada.....	3
2. Teorijske odrednice etike.....	5
2.1. Pojmovno definiranje etike i njezina podjela .....	5
2.2. Razvoj i svrha poslovne etike .....	8
2.3. Subjekti poslovne etike.....	10
2.4. Načela poslovne etike .....	12
2.5. Etička kultura.....	14
2.6. Kodeks etičkog poslovanja .....	15
2.7. Etika i etičko postupanje na poslu .....	16
2.8. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poduzeća .....	18
3. Marketing u hotelijerstvu i primjena etike .....	21
3.1. Funkcije i odgovornosti marketinških odjela .....	21
3.2. Hotelijerstvo kao nositelj marketinga u turizmu .....	23
3.3. Društvena odgovornost i poslovna etika u marketingu .....	25
3.4. Etika i moral u turizmu i ugostiteljstvu .....	27
3.5. Zaposlenici kao temelj uspješnosti u hotelijerstvu .....	30
4. Empirijsko istraživanje – Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u hotelijerstvu .....	33
4.1. Metodologija istraživanja .....	33
4.2. Prethodna istraživanja.....	34
4.3. Uzorak istraživanja .....	36
4.4. Rezultati istraživanja .....	37
4.5. Diskusija rezultata istraživanja .....	46
4.6. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja.....	48
5. Zaključak .....	49
Literatura .....	51
Popis ilustracija .....	54
PRILOG – ANKETNI UPITNIK.....	55



# 1. Uvod

Etika je pojam sve češće korišten i implementiran u razna poduzeća jer postepeno raste i njezina primjena kao i potreba za istom. Ukoliko organizacija želi uspješno poslovati – važno je implementirati etiku i njezine odrednice jer se upravo tako dolazi do uspješnog poslovanja. U današnjem svijetu, profit nije jedini faktor i cilj procesa poslovanja kako to biva u prošlosti. Poštivanje etičkih normi i morala drži iskorak ispred maksimizacije samog profita. Etička pitanja proizlaze iz individue s kojima se on svakodnevno susreće i za koje postoji dilema. Svaki proces odluke počinje iz osobe i pogleda na svijet te njegovih vrijednosti. Općenito u hotelijerstvu kao uslužnoj djelatnosti, bitno je poštivati organizacijske norme, zakone i propise kako bi zadovoljstvo pružatelja usluge i primatelje usluge bilo obostrano i zadovoljavajuće. Marketinški odjeli u hotelijerstvu pokretači su usluga i njihovi su zadaci ključni kako bi se njihova ponuda realizirala i kako bi obje strane mogle koristiti pogodnosti. Različitost, empatija, usklađenost i procesi, odrednice su čijih se vrijednosti treba držati, podržavati i cijeniti kako bi trenutni uspjeh postao dugoročan.

U uvodnom dijelu pojasnit će se predmet i problem istraživanja koji daju okvirno značenje razloga istraživanja, zatim će se približiti ciljevi i svrha same teme. Ovdje su postavljena istraživačka pitanja i hipoteze koje je potrebno dokazati kako bi rad imao smisao i pouku istraživanja.

## 1.1. Predmet i problem istraživanja

Problem istraživanja ovog diplomskog rada, je, iako bilježi rast, još uvijek nedovoljno istraženo shvaćanje važnosti i posvećenosti etičkom ponašanju, ne samo u teorijskom okviru već i u onom primjenjivom. Razni skandali, mita i korupcije, razne afere, prijevare u organizacijama i ostalo, nikada se nisu iskazale kao dobra taktika ili strategija poduzeća kojem je cilj dugotrajno i uspješno poslovati.

Predmet istraživanja odnosi se na ulogu etike u hotelijerstvu. Provedena istraživanja pokazuju mišljenja, odnosno pozitivne i negativne stavove ispitanika o zadanoj temi. Na temelju iznesenih stajališta i stavova iznose se korisni zaključci. Zaposlenici su pokretač procesa poslovanja, njihovo zadovoljstvo jamči sigurnost i napredak poduzeća, a njihova

poimanja etike važna su kako bi sav taj proces bio olakšan, a standardi omogućili jednakost svih dionika poduzeća. Globalno istraživanje provedeno 2019. dalo je rezultate kako ¼ zaposlenika misli kako njihovi nadređeni još uvijek nedovoljno razumiju etiku i usklađenost svog rada s njome. Do propusta dolazi kada menadžer ne pridonosi dovoljno pažnje ponašati se prema svojim zaposlenicima na etičan način, kada ih nagovara na neetičko ponašanje ili svojim pritiscima, kontrolom i zahtjevima utječe na zaposlenika da se neetički ponaša. Jedan od problema istraživanja je i nedovoljna prijava neetičkog ponašanja – najčešće zbog nedovoljnog „oklopa“ i sigurnosti prilikom procesa prijavljivanja.

Ovaj rad pokušava odgovoriti na sljedeća istraživačka pitanja:

- a) Da li je zaposlenicima marketinških odjela u hotelijerstvu važno implementirati etiku?
- b) Da li zaposlenici marketinških odjela u hotelijerstvu smatraju kako se njihova organizacija dovoljno ponaša u skladu s etikom?
- c) Da li zaposlenici marketinških odjela u hotelijerstvu dovoljno prijavljuju neetičko ponašanje?

Kako bi se bolje shvatila smisao ovoga rada postavljaju se istraživačke hipoteze. Glavna hipoteza pretpostavlja se kako je *zaposlenicima marketinških odjela u hotelijerstvu važno ponašati se u skladu s etikom te raditi u poduzeću koji njeguje etičke vrijednosti.*

Temeljem postavljene glavne hipoteze, dodatno su postavljene dvije pomoćne hipoteze koje su testirane empirijskim istraživanjem u nastavku:

*H1: Zaposlenici marketinških odjela smatraju da se njihovo hotelsko poduzeće ponaša u skladu s etikom.*

*H2: Zaposlenici marketinških odjela u hotelijerstvu imaju pozitivan stav o prijavljivanju nepravilnosti.*

## **1.2. Ciljevi istraživanja**

Cilj istraživanja ovog diplomskog rada je istražiti stavove zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u njihovom hotelu – preciznije, utvrditi stupanj zadovoljstva zaposlenika u marketingu o provođenju etičkog ponašanja u njihovoj organizacijskoj jedinici i

općenito, u hotelu. Ovdje je cilj utvrditi jesu li zaposlenici marketinškog odjela općenito zadovoljni kako i u kojoj mjeri hotel poštuje etičke standarde, istražiti njihovu percepciju što za njih znači etički se ponašati, ispitati koji su sve razlozi i pritisci koji ih tjeraju na neetičko ponašanje, te na kraju utvrditi prijavljuju li neetičko ponašanje i koje je njihovo stajalište povodom ovog problema.

### **1.3. Metode istraživanja**

Induktivna metoda, deduktivna metoda, metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije i metoda komparacije su metode korištene u izradi ovog rada. Deduktivni pristup korišten je za analizu općih pojmova i elemenata, dok je induktivna metoda korištena za izvođenje općih zaključaka na temelju specifičnih elemenata. Strukturirani anketni upitnik korišten je za prikupljanje primarnih podataka kroz empirijsko istraživanje, a analiza i sinteza korištene su za izvođenje zaključaka o provedenom istraživanju. Deskripcija je korištena za opis rezultata istraživanja i tumačenje istih. U analizi prikupljenih podataka korištena je deskriptivna statistika.

### **1.4. Struktura rada**

Diplomski rad koncipiran je u pet povezanih poglavlja uključujući uvod i zaključak. U uvodnom dijelu nastoji se iznijeti predmet i problem istraživanja, kao i ciljevi istraživanja i postavljene hipoteze. Postavljenim ciljevima, kroz rad, žele se obuhvatiti i približiti stavovi zaposlenika marketinških odjela o korištenju i primjeni etike na njihovom radnom mjestu i organizaciji. Navedene su metode istraživanja korištene u ovom radu.

Drugo poglavlje obuhvaća pojam etike i njezinu podjelu, gdje se pobliže želi pojasniti pojam etike, razumjeti i dočarati etika prema različitim definicijama, a potom istražiti njenu podjelu. Obrađuje se povijesni razvoj etike, njezina potreba i svrha za postojanjem. Iznose se subjekti poslovne etike, točnije, pojašnjava se na koga se ona odnosi. Prezentirana su načela poslovne etike te standardi kojih se potrebno pridržavati kako bi se izbjegle negativne posljedice u poslovanju. Zatim je pojašnjena etička kultura, kodeks etičkog poslovanja kao važna strategija u poslovnom svijetu, a u završnom dijelu ovog poglavlja, obuhvaća se etika i ispravno postupanje na poslu, detaljnije, prezentiran je utjecaj poslovne etike na poslovanje.

U trećem poglavlju, objašnjene su funkcije i odgovornosti marketinških odjela. Hotelijerstvo je naglašeno kao nositelj marketinga u turizmu, zatim je obuhvaćena društvena odgovornost i uporaba poslovne etike, a spomenuti su i primjeri dobrih praksa hotela u svijetu koje se smatraju etične i moralne u turizmu i ugostiteljstvu. Nadalje, spominju se zaposlenici kao temelj uspješnosti u hotelijerstvu čija je glavna uloga ovog diplomskog rada.

Četvrto poglavlje prezentira empirijsko istraživanje na zaposlenicima marketinških odjela u hotelima. Istraživanje se provelo online anketiranjem, a isto je pokušalo dokazati postavljene hipoteze. Prikazuju se rezultati istraživanja, stavovi zaposlenika i daje se preporuka za daljnja istraživanja.

Zaključak obuhvaća sažimanje problematike i predmeta koja su stečena tijekom pisanja i istraživanja ovog rada i teme.

## 2. Teorijske odrednice etike

Važnost poznavanja etike ne može se dovoljno naglasiti u današnjem kompliciranom i povezanom globalnom korporativnom svijetu. Poslovna etika, koja se ponekad naziva moralnim načelima i vrijednostima koje usmjeravaju ljude i organizacije u poslovnom sektoru u njihovom ponašanju i odlukama, služi kao kamen temeljac na kojem korporacije grade svoju reputaciju, grade odnose povjerenja i daju konstruktivan doprinos društvu. Profitabilnost i dugoročna održivost poduzeća ovise o dobrom poznavanju poslovne etike, kao što to dokazuje i ovaj diplomski rad.

Za pomno razumijevanje daljnjeg slijeda rada, nužno je pojmovno definirati etiku, njezinu podjelu te u kratkim crtama proći njen razvoj. Ovaj se rad koncipira na poslovnoj etici. Objašnjena je svrha, točnije uloga i važnost njena postojanja, obrazložit će se subjekti poslovne etike, njezina načela i kultura. Pojasnit će se kodeks etičkog poslovanja i naglasiti važnost njegove primjene. Na kraju će se obraditi utjecaj poslovne etike na uspješnost poslovanja, točnije, dat će se odgovor da li etika pridonosi poslovanju poduzeća i na koji način.

### 2.1. Pojmovno definiranje etike i njezina podjela

Etiku je nemoguće opisati bez apriornog značenja, razumijevanja i tumačenja morala. Moral dolazi od latinskih riječi *mos* i *moris*, što u prijevodu znači običaj. Moral je skup pravila nekog društva o međusobnim odnosima i ljudskim zajednicama.<sup>1</sup> Ono je općenito i najšire shvaćanje odnosa između dobra i zla, uključujući zbroj društvenih načela, normi i ideala. Vrijednosti su pojedincima nametnute od strane društva i temelje se na općim standardima ispravnog i lošeg. Zapravo, moral je skup vrijednosti o ponašanju i odnosima. Etika kao filozofska disciplina propituje svrhu i smisao moralnih želja i vrednovanje moralnog ponašanja.<sup>2</sup>

Etika je skup pravila koja određuju dobro i loše ponašanje i njegov utjecaj na druge; to je skup prava i dužnosti koji se odnosi na:<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: *Poslovna etika*, Sinergija nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2005., str. 32.

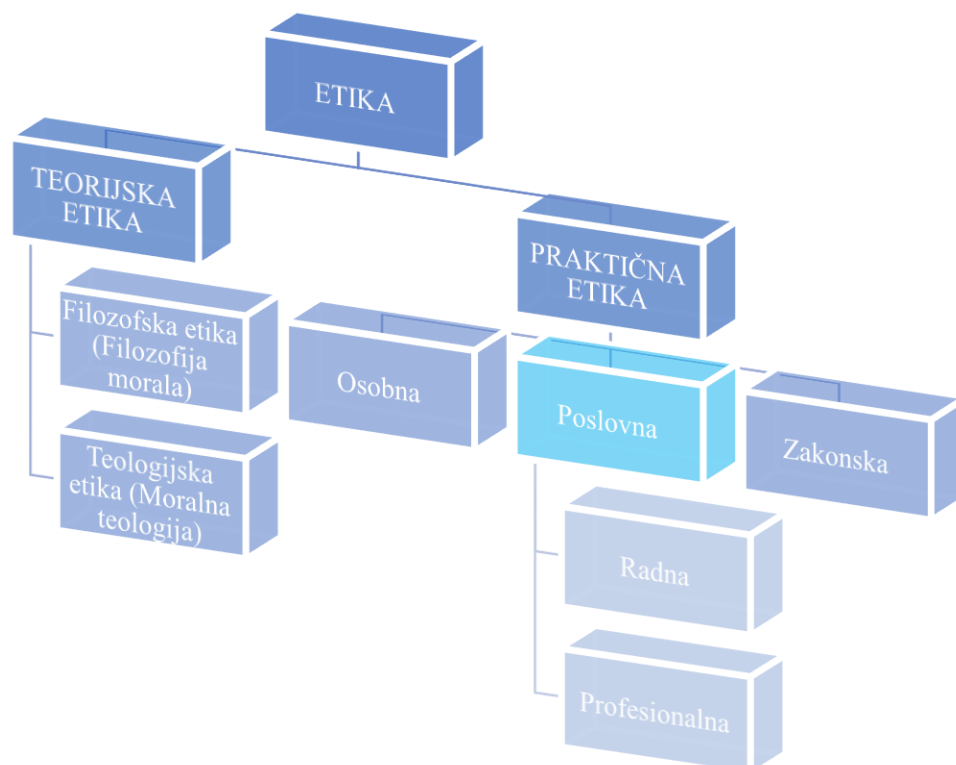
<sup>2</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 25.

<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. 34.

- Vrline kao što su poštenje, suosjećanje, solidarnost, odanost
- Pravo na život i privatno
- Proučavanje i razvoj etičkog ponašanja
- Stalne napore da se ocijeni moralno uvjerenje i ponašanje
- Obvezu svakog da ne čini nasilje, krađu, ubojstva, uvrede, klevete, prijevare
- Nastojanje da se institucije i poslovni subjekti oblikuju tako da promiču poštenje

Općenito, etika se dijeli kako je prikazano na shemi 1.

*Shema 1: Osnovna podjela etike*



**Izvor:** Prilagođeno prema Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 34.

Vidljivo na shemi 1, osnovna podjela etike je podjela na teorijsku etiku i praktičnu etiku. Filozofska etika i teologijska etika dio su teorijske, dok su osobna, poslovna i zakonska dio praktične etike. Poslovna etika može se podijeliti u radnu i profesionalnu. Ovaj je rad fokusiran na poslovnu etiku i njezin utjecaj na uspješnost poslovanja, točnije zadovoljstvo i stavove zaposlenika primjenjivanjem iste.

Poslovna etika najopćenitije rečeno, teorijski definira interakciju između etike i poslovanja. Poslovna etika može se opisati kao djelovanje u skladu s etičkim pravilima u poslovnom okruženju. Poslovna etika je jedan poseban dio etike koji se bavi etikom i primjenom etike i etičkih vrijednosti u poslovnom ponašanju. Takva ponašanja uključuju pružanje istine, transparentnost informacija, korektan odnos prema konkurentima, zaposlenicima, dioničarima i poslovnim partnerima te usmjerenost na društvenu odgovornost i održivi razvoj točnije svima koji imaju nekakav poslovni doticaj.

Poslovna etika je područje proučavanja poslovnih situacija, aktivnosti i odluka, te ispravnog i lošeg utvrđenog u njima. U poslovnoj etici susreću se dva područja: etičko i poslovno (ekonomsko).<sup>4</sup> Može se kazati kako sve ono što se može smatrati kao dobro, primjerice poštenje, pouzdanost, pravo, spada u etičko motoriste i ono polazi od moralnih vrijednosti. Poslovno je ono koje polazi od ekonomske vrijednosti kao što su primjerice dobit, korist ili efikasnost. Poslovnim etikom moguće je utjecati i na indirektan način u smislu da jedna osoba moralno utječe na ponašanje ostalih zaposlenika.

Suvremeni izvori navode mnogo različitih definicija poslovne etike. Prema Vujiću, Ivaniš i Bojiću, poslovna etika je „znanost o pravilnom postupanju u poslovanju, ponašanje u skladu s moralom i primjena etičkih načela u poslovnim odnosima i poslovnim aktivnostima. Poslovna etika je posebno područje etike i poslovanja i pozitivno djeluje na imidž tvrtke. Njezin fokus je ponašanje i moralno djelovanje poduzetnika i menadžera unutar i izvan poslovnog subjekta“.<sup>5</sup>

Autorica Ivaniš opisuje poslovnu etiku kao „dio opće i praktične etike koja ne dozvoljava da se u poslovnim odnosima radi ono što nije dopušteno“.<sup>6</sup>

Bebek napominje 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 zakonostima čovjeka i okruženja ili pak jednostavnije, kao prirodno vođenje poslova tj. poslovanje s prirodom.“<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: *Poslovna etika i multikultura*, op. cit. str. 30.

<sup>5</sup> Ibidem, str. 32.

<sup>6</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit., str. 34.

<sup>7</sup> Bebek, B., Kolumbić, A.: *Poslovna etika*, op. cit. str. 7.

Prema Andrewu Craneu, poslovna etika je proučavanje poslovnih situacija, aktivnosti i odluka u kojima se rješavaju pitanja dobrog i lošeg.<sup>8</sup>

Iako postoje različita navođenja i definicije poslovne etike, srž svake je identična, a to u praktičnom djelu znači način i metoda zdravog sporazumijevanja između ljudi koji teže zajedničkom cilju, odnosno uspješnosti.

## 2.2. Razvoj i svrha poslovne etike

Poslovna je etika doživjela niz raznih promjena kroz godine od ropstva koje je je u prošlosti bilo društveno prihvatljivo, međutim napretkom civilizacije i evoluiranjem ljudskih prava, danas se ono smatra nemoralno i zakoni ne dopuštaju da se ono provodi. Primjerice, u prošlosti bi zemlje kolonizirale jedna drugu i zahtijevale kontrolu nad njima, a danas je to opće nemoralno i neetičko.

Jedan od važnih povijesnih događaja koji su izravno vezani uz etiku i današnje poimanje etike, datira iz antičke Grčke kada je Platon došao na ideju općeg znanja o pravdi. Platon je smatrao da je potrebno imati opću predodžbu o onome što pogrešno, a što ispravno kako bi čovjek mogao prosuditi nečiji put djelovanja u određenoj situaciji.<sup>9</sup> Aristotel je tumačio kako su poduzeća samostvorena mini-društva koja su usmjerena na jedan cilj, koji zauzvrat služi većim ciljevima, koji tada zauzvrat služe državi i društvu u cjelini.<sup>10</sup> Ideja o temeljnim ljudskim pravima za ljude postala je prevladavajuća tijekom sedamnaestog i osamnaestog stoljeća. Ova osnovna prava uključivala su pravo osobe da svoj život živi sa slobodom i srećom. Još jedan najznačajniji događaj dogodio se tijekom 1800-ih kada je John Stuart Mill podržao ideju da bilo koji čin koji koristi općim masama mora biti preporučljiv i poštivan, dok djela koja su nanijela štetu zajednici moraju biti strogo zabranjena.<sup>11</sup>

„Suradnjom etike i ekonomije 20. stoljeća razvila se nova znanstvena disciplina, poslovna etika. Poslovna etika je relativno nova etička disciplina. Njezino istraživanje usmjereno je na etičku dimenziju poslovanja. U svijetu se potreba za poslovnom etikom javila sedamdesetih godina prošlog stoljeća.“<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> A. Crane, Matten, D.: *Business ethics – A European perspective*, Oxford University Press, Oxford, 2004., str.8.

<sup>9</sup> <https://plato.stanford.edu/entries/plato-ethics-politics/>, preuzeto na dan 25.3.2023.

<sup>10</sup> <https://daily.jstor.org/business-advice-from-aristotle/>, preuzeto na dan 25.3.2023.

<sup>11</sup> [What is The Harm Principle? Ethics Explainer by The Ethics Centre](#), preuzeto na dan 25.3.2023.

<sup>12</sup> Vidanec, D.: *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“ Zaprešić, 2011., str. 25



Društvena i etička pitanja u poslovanju pojavila su se od 1960-ih kada se pažnja počela pridonositi građanskim pravima, pitanjima okoliša, sigurnosti i zaštiti na radnom mjestu i ostalim danas osnovnim i temeljnim ljudskim pravima. Sedamdesetih godina etika je polako ušla na sveučilišta, a mnoga su sveučilišta dobila izborni predmet „Poslovna etika“. Ujedno su u tom razdoblju dospjeli u javnost razni slučajevi podmićivanja, lažno oglašavanje, pitanja sigurnosti proizvoda i ekološka pitanja. Od 1985. do 1995. poslovna etika ulazi u tvrtke i razvija se etički kodeks. Od 1995. poslovna etika ušivena je u svijet međunarodnog poslovanja i raspravlja o globalnim temama kao što su politika rada i globalizacija, uporaba dječje radne snage, različita ekološka pitanja... Navedeno je prikazano u tablici 1 u nastavku.

*Tablica 1: Razvoj poslovne etike*

<b>RAZDOBLJE</b>	<b>RAZVOJ POSLOVNE ETIKE</b>
<b>60-te godine 20. stoljeća</b>	<p>Pojavljuje se u obliku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prava radnika na odgovarajuću plaću</li> <li>- prava na zadovoljavajuće uvjete</li> <li>- prava na konkretnosti u poslovnim uvjetima</li> <li>- zaštite okoliša</li> </ul>
<b>70-te godine 20. stoljeća</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktualna rasprava o socijalnoj odgovornost poduzeća</li> <li>- Nastojanje uključenja vjerskih načela te identifikacija, istraživanje i opis etičkih načela</li> <li>- Poslovna etika ulazi u Sveučilišta, točnije postaje područje akademskom istraživanja. U Sjedinjenim američkim državama ulazi kao izborni kolegij.</li> </ul>
<b>80-te godine 20. stoljeća</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uvođenje kolegija Poslovna etika na Sveučilišta u Europi.</li> </ul>
<b>1980. -1995.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konferencije</li> <li>- Publikacije</li> <li>- Etički kodeksi</li> <li>- European Ethics Business Network</li> </ul>
<b>Od 1995. godine do danas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sve veći interes javnosti</li> <li>- Dio modernog poslovanja poduzeća, područje međunarodnog poslovanja (globalizacija, rad djece, ekološki problemi...)</li> </ul>

**Izvor:** Prilagođeno prema Ekonomski fakultet Osijek, predavanje, <http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2> , 25.3.2023.

Poslovna etika su vrijednosti koje korporacija poštuje tijekom poslovanja. Ljudska prava, okoliš, borba protiv korupcije i radnička prava uobičajena su etička pitanja i dio svakodnevice gdje se traže odgovori na raznorazna etička pitanja. Organizacije se obično obvezuju na određene etičke standarde i moralno ponašanje unutar svake od ovih glavnih kategorija na temelju industrije u kojoj djeluju i korporativne kulture koju tvrtka želi uspostaviti. „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 s drugima i preko drugim na istinski etičan način ostvarujući korist za sebe i za druge.“<sup>13</sup>

Etika je važna u poslovanju jer utječe i na unutarnju organizaciju i na vanjsku percepciju točnije, na percepciju i mišljenje javnosti. Interno, jak etički kodeks može podrazumijevati usmjeravanje ideala, kulturnu usklađenost i provođenje kodeksa ponašanja. Iako organizacije ne mogu u svakom trenutku regulirati ponašanje svakog pojedinačnog zaposlenika, mogu pokrenuti razna etička pitanja u poslovanju za koje se zalažu. Etički kodeks organizacije može utjecati na ugled tvrtke i sliku u javnosti izvana što nikako nije u cilju nikakvog profitnoj organizaciji. Organizacije s lošim etičkim standardima također će vjerojatnije biti prozване za loša djela ili kršenje zakona od strane protivnika. Kao poduzeću, etičko ponašanje pruža priliku za stjecanje povjerenja potrošača uz izbjegavanje neugodnih sudskih sporova, tužbi i ostalih pravnih nesuglasica.

Cilj poslovne etike je voditi, pomagati, usmjeravati i podsjećati menadžere u njihovim pokušajima da zadovolje različite dionike poput radnika, vlasnika, kupaca, dobavljača i šire javnosti točnije svima koji imaju nekakav doticaj s određenim poduzećem.

### **2.3. Subjekti poslovne etike**

Moderni svijet postaje sve brži, a individue (pojednici) i poslovni lideri sudjeluju sve češće u neetičkim poslovnim situacijama. U konačnici takav proces ponašanja vodi do financijskih, moralnih i gospodarskih kriza unatoč raznim etičkim kodeksima koji nalažu kako pravilno voditi organizaciju. U prošlosti se pitanjima kao što su; *Što trebam znati? Što trebam*

---

<sup>13</sup> Ivaniš, M.: *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, op. cit. str. 68.

činiti? Čemu se mogu nadati? bavio Immanuel Kant, njemački filozof. Danas, u modernom svijetu mnogi brojni utjecajni autori traže odgovore na njih.

Autori Vujić, Ivaniš i Bojiš navode sljedeće poslovne etike:<sup>14</sup> pojedinac, pravna osoba, poslovna kultura i procesi rada, te okruženje (slika 1).

*Slika 1: 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 posjeduje sposobnost i odlučnost da izvrši promjene. On prvenstveno mora razumjeti svoje prednosti i moć implementacije etike te istu doprinijeti organizaciji. Pojedinac ima moć odluke u različitim dilemama i ima mogućnost prosuditi ispravno (ili neispravno). Čovjek je dužan ponašati kulturno i u skladu sa zajednicom jer upravo tako može uspjeti. Pravna osoba koja slijedi etičke smjernice i zajednici nudi potrebnu sigurnost i zaštitu, u konačnici uspijeva. Strategija je valjana ako je usmjerena na postizanje dugoročnih ravnoteža ekonomskih, društvenih i ekoloških (okolišnih) ciljeva. Mobilnost, inovativnost, predanost i odgovornost samo su neke od povoljnih strateških prednosti koje tvrtka može tražiti. Poslovna

<sup>14</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: *Poslovna etika i multikultura*, op.cit. str. 44.

kultura mora se poštivati, cijeniti i napredovati za dobrobit zajednice. Okruženje zahtijeva da se prethodno navedene teme tretiraju s poštovanjem jer je to zahtjev ne samo za korporativnu etiku, već i za opći ljudski napredak i održivost.

Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje mogu se svrstati u 4 kategorije. Poslovna kultura i procesi rada obuhvaćaju uvjete rada koji za zaposlenika mogu biti pozitivni ili negativni. Teži uvjeti rada rezultirati će neetičkom poslovnom ponašanjem ako će zaposlenik biti nezadovoljan težinom uvjetima u kojima je dužan poslovati. Nadalje, sredstva za rad također mogu utjecati na zaposlenikovo ponašanje na način da nedovoljna sredstva negativno utječu na isti. Etički kodeks je bitna odrednica poslovnog ponašanja, iako se ono mora primjenjivati u stvarnom životu, a ne samo kao poštivanje kvalitete u teoretskom smislu. Svaka poslovna organizacija mora težiti dobrom poslovnom planu kao smjernica za konačno ostvarenje ciljeva. Krucijalna je etika pojedinca, način na koji pojedinac shvaća poimanje etike, točnije – samo etičko ponašanje proizlazi iz uvjerenja i vrijednosti koje čovjek posjeduje. Ovdje je bitan odgoj i kultura te način na koji je on usvojio moralne vrijednosti. Također, postoje i uvjeti etičkog odlučivanja koji se razlikuju za svakog čovjeka. Pravna osoba, preciznije, strategija i politika utječu na poslovno ponašanje na način kako organizacija teži svom cilju, da li pridaje pažnju etičkom ponašanju kao i kako radni procesi i sustavi upravljanja pobliže daju sliku o etičkom i društveno odgovornom ponašanju organizacije da bi u krajnosti upravljanje bilo pozitivno. Organizacijska struktura i kvaliteta moraju biti primjenjive na način da služe kao podsjetnik koliko je važno implementirati etiku u poduzeću za krajnje pozitivnu recenziju pravne osobe. Društveno okruženje ulazi u poslovni proces s naumom da se sve odrednice obavljaju u skladu s pravnom regulativom, da su transparentne i korektne prema svim točkama organizacije.

## **2.4. Načela poslovne etike**

„Pojam načelo označava osnovu, „temelj iz kojeg potječe sve što jest polazna točka početak, prapočetak.“<sup>15</sup>

Primjena moralnih koncepata na poslovne probleme naziva se poslovnom etikom. Razvijene su određene smjernice koje pomažu organizaciji i pridonose konačnosti, uspjehu

---

<sup>15</sup> <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, preuzeto na dan 15.3.2023.

korporacije kako bi ona djelovala etično. Postoji nekoliko temeljnih koncepata poslovne etike koji vode korporaciju do uspjeha. Razlikuju se od autora do autora, ali srž je ista i vodi do uspješnog poslovanja. „Poduzetnik se mora pridržavati sljedećih bitnih smjernica poduzetničke etike:“<sup>16</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 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

Tvrtke i njihovi radnici moraju se pridržavati svih primjenjivih pravila i propisa u zemlji u kojoj posluju. Tvrtka je suglasna promicati i provoditi politiku jednakih mogućnosti za sve zaposlenike, bez obzira na spol ili vanjsku orijentaciju, dob, invaliditet, rasno ili etičko podrijetlo, vjeru ili uvjerenje, roditeljski ili bračni status ili bilo koji drugi biološki, kulturni ili društveni čimbenik. To omogućuje osobni i profesionalni razvoj svih radnika, koji svojim znanjem, talentima i vještinama doprinose dugoročnom uspjehu tvrtke.

Etička korporacija ima za cilj eliminirati sve oblike diskriminacije među svojim zaposlenicima i potiče ih da prijave svaku takvu praksu. Prijave je potrebno detaljno, brzo i diskretno ispitati, a svako takvo ponašanje primjereno sankcionirati.

---

<sup>16</sup> Ivaniš, M.: *Društveno poduzetništvo – Poluga društava blagostanja*, 2018., Opatija, FMTU, str. 189.

## 2.5. Etička kultura

Etička osobnost poduzeća predstavljena je kroz etičku kulturu. Kada se na svom putu do komercijalnog uspjeha posveti nemoralnoj aktivnosti, može postati iznimno nemoćna. U praksi, tvrtke često daju prednost profitu nad svim ostalim brigama, upuštaju se u neetičke taktike i njeguju kulturu lišenu korporativne etike. Posljedice bi mogle destabilizirati cijelo gospodarstvo i nanijeti nepopravljivu štetu tvrtkama i njihovim potrošačima. Etička kultura tvrtke može se definirati mnogim bitnim komponentama koje uzdižu pouzdane organizacije iznad onih koji čine sve što je potrebno da isključivo profitiraju. Najvažnije karakteristike etičke kulture poduzeća iste su kao i pridržavanje obveza i njihovo ispunjavanje. Prema Charlesu D. Kernsu u djelu *"Graziadio Business Review"* korporativna kultura koja znači *da ono što govori neće lagati ili obmanjivati druge, da se njihovi proizvodi neće prodavati nepošteno, partneri neće biti u nikakvoj prilici zavedeni ili prevareni u vezi transakcija koje potpisuju, a zaposlenici neće biti uvjeravani da rade za poticaje koji se nikada neće ostvariti*. U okolnostima kada se zahtjev ne može ispuniti, oštećenoj osobi treba objasniti zašto i dati joj jamstva buduće naknade.

Slijede neki od važnih čimbenika etičke kulture poduzeća:<sup>17</sup>

- Poticati etičko ponašanje
- Izgradnja kulture, a ne za usklađenosti.
- Neka etičko vodstvo bude glavni prioritet
- Ugradnja etičke vrijednosti u cijelu organizaciju
- Stvaranje etičkog standarda zapošljavanja

„Temeljni su elementi poslovne kulture sadržaj, socijalni karakter, efekti nastanka, stabilnost i održavanje te jedinstvenost i specifičnost.“<sup>18</sup> Etička kultura, posebice, educira zaposlenike što se smatra ispravnim i podsjeća ih koliko je bitno učiniti pravu stvar, a uključuje niz formalnih značajki kao što su etički programi, sustavi nagrađivanja i kažnjavanja itd.

---

<sup>17</sup> <https://www.ethicalsystems.org>, preuzeto na dan 20.03.2023.

<sup>18</sup> Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: *Poslovna etika i multikultura*, op. cit., str. 145.

## 2.6. Kodeks etičkog poslovanja

Etički kodeks skup je standarda čiji je cilj pomoći stručnjacima u poštenom poslovanju. Dokument o etičkom kodeksu može opisati cilj i ciljeve tvrtke ili organizacije, kako bi se profesionalci trebali nositi s izazovima, etička načela temeljena na temeljnim vrijednostima poslovanja i standarde kojima se profesionalac pridržava. Formulacija etičkog kodeksa mora biti sažeta, osnovna i razumljiva. Etički kodeks za korporaciju navodi bitne ideale kojih se organizacija treba pridržavati u svojim aktivnostima. To je sažetak ideja i vrijednosti na visokoj razini za koje organizacija očekuje da ih se pridržavaju ljudi koji rade u njezino ime. Mnoge organizacije kombiniraju svoj etički kodeks i svoj kodeks ponašanja u jedan glavni kodeks, a druge su ih odlučile držati odvojene. Kada se održava odvojeno, etički kodeks često je na visokoj razini, fokusiran na načela i ideale tvrtke. Kodeks ponašanja, s druge strane, usredotočuje se na specifične scenarije koje netko može doživjeti na poslu, kao što je primanje mita.

Uspostavljanje etičkog kodeksa je ključno jer utvrđuje vodeća načela kojih se zaposlenici trebaju pridržavati svakodnevno. Nadalje, kodeks djeluje kao trajni podsjetnik na te ideale kojih se osoblje mora pristati pridržavati. Kršenja etičkog kodeksa mogu rezultirati upozorenjem, preispitivanjem vanjskog etičkog povjerenstva ili poslovnim prekidom, ovisno o težini prekršaja. Cilj etičkog kodeksa je prosvijetliti one koji djeluju u njihovo ime. Etički kodeks potvrđuje ideale i moral organizacije tako da djelatnici i treće strane razumiju standarde kojih se moraju odgovorno pridržavati.

Ključno je jednako poštivati sve zaposlenike, a ne hijerarhijski. Osobni i profesionalni razvoj pravo je koje imaju svi zaposlenici. Različiti profesionalni i obrazovni putovi, talenti te kulturno i nacionalno podrijetlo i iskustva doprinose otvorenom i multikulturalnom radnom okruženju. Kada se radi o odabiru kandidata za posao, obuci osoblja i napredovanju, jedino što se uzima u obzir su talenti kandidata, učinkovitost na poslu i sposobnost za dužnosti koje treba prihvatiti. Ugled je izgrađen na temeljnim etičkim načelima i evidenciji integriteta, poštenja, povjerenja, transparentnosti i profesionalizma.

Ključno je pridržavati se normi navedenih zakona, ugovora o radu, propisa o zapošljavanju i internih uputa. Ako nijedan od kriterija ne daje rješenje u danom scenariju, trebali bi se osloniti na razum i sposobnost rasuđivanja. Diskriminacija radnika ili kandidata na temelju spola, rase, vjere, roditeljstva, dobi, hendikepa ili trudnoće nikada nije prihvatljiva.

Svaki slučaj nepravednog postupanja ili uznemiravanja temeljenog na etničkim, nacionalnim, vjerskim ili spolnim razlikama, ili bilo kojeg drugog nepoželjnog verbalnog ili fizičkog ponašanja od strane uprave, radnika, kupaca, dobavljača ili bilo koga drugog povezanog s organizacijom, treba odmah prijaviti. Zaposlenike treba poticati da prijave ove prijestupe odgovarajućem direktoru ljudskih resursa, zakonskom zastupniku ili trećoj strani (u koju vjeruju). Takve prijave mogu se podnijeti anonimno i u povjerenstvu.

## 2.7. Etika i etičko postupanje na poslu

Ljudi svakodnevno i svakom trenutku donose odluke hoće li djelovati etično i u skladu s tim. Postavljaju si razna pitanja, od kojih većina počinje s "*Je li to u redu ili etično?*", ključno je naglasiti da se etika mora prakticirati; ona nije teorijski koncept. Menadžeri koji obećavaju povećanje plaća, ali to ne isporučuju, prodavači koji tvrde da su "narudžbe stigle", menadžeri proizvodnje koji primaju mito od dobavljača - sve to potkopava povjerenje na kojem se oslanja svakodnevno poslovanje i na kraju ubija organizaciju. Pošten posao, na primjer, postupa primjereno, pošteno i nepristrano.

Tablica 2. u nastavku prikazuje rezultate istraživanja koje je utvrdilo temeljne razloge za etičke pogreške na temelju izjava zaposlenika i nadređenih na šest različitih razina. Zadani pritisak rasporeda je prvi na popisu, kao što je prikazano u tablici. U ovom slučaju iz 1994. godine pogreške su se uglavnom dogodile jer su se etički kompasi zaposlenika pomaknuli prema premisi "moram pomoći svojoj tvrtki".<sup>19</sup>

*Tablica 2: Osnovni razlozi etičkih kompromisa*

	Viši menadžment	Srednji menadžment	Nadzornici na prvoj liniji	Profesionalci	Administrativno osoblje na fiksnoj plaći	Djelatnici plaćeni po satu
<b>Pritisak zadanog rasporeda</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Ostvarivanje pretjerano agresivnih financijskih i</b>	3	2	2	2	2	2

<sup>19</sup> Goodell R.: *Ethics in American Business: Policies, Programs, and Perceptions*, 1994., str.54



<b>poslovnih ciljeva</b>						
<b>Pomaganje tvrtki da preživi</b>	2	3	4	4	3	4
<b>Podupiranje interesa karijere mojeg šefa</b>	5	4	3	3	4	5
<b>Pritisak kolega</b>	7	7	5	6	5	3
<b>Odupiranje prijateljima konkurencije</b>	4	5	6	5	6	7
<b>Zadržavanje posla</b>	9	6	7	7	7	6
<b>Napredak u vlastitoj karijeri ili vlastiti financijski interesi</b>	8	9	9	8	9	8
<b>Drugo</b>	6	8	8	9	8	9
<b>Napomena*</b>						
<b>1 je visoko, 9 nisko</b>						

Izvor: Prilagođeno iz Rebecca Goodell, *Ethics in American Business: Policies, Programs, and Perceptions* (1994.), str. 54.

Menadžeri moraju stvoriti etičko ponašanje (u određenim kontekstima) i kazniti neetičko ponašanje. Prema istraživanju, "zaposlenici očekuju relativno strože kazne od organizacija za neetičko ponašanje". Ako se organizacija ne pozabavi problemom neetičkog ponašanja dovoljno brzo, etični zaposlenici često se mogu osjećati kažnjenima.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Leonard, B.: *New Retirement Plans for Small Employers*, u: *HR Magazine*, (2006.), str. 30.

## 2.8. Utjecaj poslovne etike na uspješnost poduzeća

Zapita li se zaposlenik koliko zapravo etika pridonosi samoj uspješnosti poduzeća? Etika tvrtke dio je svakodnevnog života, bitan aspekt života tvrtke i poluga koja vodi ekonomski napredak. Djelatnosti postoje kako bi zadovoljile potrebe ljudi i ponudila proizvode i usluge od kojih oni imaju koristi.

Profit je, prema Miltonu Friedmanu, svrha poslovanja. Friedman je prvi predložio taj pojam u članku New York Timesa iz 1970. pod naslovom Friedmanova doktrina: *Društvena odgovornost poslovanja je povećanje profita*. Prema njegovoj ideji, korporacija nema društvene obveze prema javnosti ili društvu; njegova cjelokupna odgovornost je prema dioničarima.

Friedman i protivnici inkorporiranja etike u ekonomiju temelje svoje argumente na sljedećim činjenicama;<sup>21</sup>

- Primarna funkcija poduzeća je ekonomska institucija,
- Poslovna etika povećava troškove društvenog sudjelovanja poduzeća,
- Etika može ugroziti marginalne - granične proizvođače, narušavajući konkurentsku ravnotežu,
- Briga za društvo dužnost je osobe, a ne gospodarstva.

Friedmanova teorija vrlo je kontroverzna s mnogim kleveticima koji tvrde da je pogrešna u svakom pogledu, uključujući financijski, pravni, društveni, moralni i, na kraju, ekonomski.<sup>22</sup> Prvi svjetski kongres poslovanja, ekonomije i etike" održan je u Tokiju 1996. godine i od tada se više pozornosti pridaje i privlači važnost poslovne etike, pitanja poduzetničke etike, osobnog etosa menadžera i njihove obveze. Postavlja se kritično pitanje: koristi li korporativna etika gospodarstvu i, u konačnici, profitu? Aristotel, Friedmanov protivnik, smatrao je da su etika, ekonomija i etičko poslovanje aspekti istog kontinuuma, te da je čovjek etičan da bi bio ekonomičan, a ekonomičan da bi bio etičan.<sup>23</sup>

Bebek je zagovornik ovog stajališta. Adam Smith prepoznao je osobni interes pojedinca kao srce zdravog društva i temeljni doprinos društvenom bogatstvu i uspjehu u svojoj knjizi *Bogatstvo naroda*. Njegovi pogledi na vlasnike poduzeća i izumitelje definiraju što je posao i čemu služi. Smatra državu sekundarnim subjektom zaduženim za provođenje zakona,

---

<sup>21</sup> Ibidem, str. 30.

<sup>22</sup> <https://www.jstor.org/stable/27800897>, preuzeto na dan 26.3.2023.

<sup>23</sup> <https://riu.austral.edu.au/bitstream/handle/123456789/334/73%20Aristotelian%20Perspectives%20new%20version%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, preuzeto na dan 26.3.2023.

obrazovanje i koordinaciju isporuke javnih dobara. Suvremeno poslovanje izgrađeno je na Smithovim konceptima o konkurenciji, tržištu i privatnom vlasništvu. Smith je u svom drugom djelu, Teoriji moralnih osjećaja, naglasio da bi pojedinci trebali imati vrlinu i suosjećanje. Smith smatra da se poduzetnici i izumitelji ne bi trebali baviti aktivnostima koje bi oštetile njihove sugrađane, te da bi njihovo samozapošljavanje koristilo društvu u cjelini. Smithova gledišta o korporativnoj svrsi usredotočena su na etičke obveze. Ova predanost, tvrdi Smith, ono je što poslovanje i tržište čini temeljem moderne političke ekonomije.<sup>24</sup>

Mnogi teoretičari menadžmenta definirali su savjesnog menadžera kao onoga koji postupa etično u profitnom kontekstu dok se u potpunosti fokusira na maksimiziranje profita. Danas se pojam etično odnosi na vodstvo koje se temelji na ispravnom ponašanju svih igrača koji su pod izravnim utjecajem aktivnosti poduzeća, uključujući radnike, dobavljače, distributere i potrošače. Visoki korporativni etički standardi mogu povećati profitabilnost smanjenjem troškova poslovnih transakcija, povećanjem povjerenja dionika, stvaranjem unutarnje atmosfere pogodne za učinkovitu suradnju i očuvanjem društvenog kapitala. Prema relevantnim ekonomskim studijama, primjena poslovne etike povećava produktivnost, učinkovitost i dugovječnost. Nema dokaza da pravilna primjena etike u praksi može biti štetna za tvrtku.

Bebek smatra da je korporativna etika postala moderna i da će zbog toga porasti njezin interes. „Tvrtke sada imaju svoje psihologe, a postoji i netko tko se bavi i distribuira etičke i socijalne probleme. Primjećuje da svi imaju subjektivni dio etike, ali on također mora biti kvantificiran. Primjena etičkih standarda u najboljem je interesu svih poduzeća i Hrvatske u cjelini. Poslovna poduzeća treba uvjeriti da dobrovoljno uključe etičke komponente u svoje poslovanje. Kao rezultat toga, klijenti i osoblje bit će lojalniji. Zahtjevi za etikom i njezina primjena moraju rasti, što iziskuje promišljene i svjesne napore medija, profesora, ljudi i umjetnika.“<sup>25</sup>

Ljudski element ključan je za uspjeh tvrtke. Primarni pokretači ostvarivanja financijske dobiti su želja za postignućem, znanje, motivacija i pravilna poslovna etika. Nepostojanje ovih uvjeta rezultira financijskom krizom. U većini slučajeva, pojedinci koji nisu isključivi krivci za neuspjeh snose najveće posljedice. Menadžer mora biti svjestan okolnosti u koje ulazi, vizionar i vođa motiviran etičkim i moralnim standardima. Načela etike, pravednosti i ispravnog

---

<sup>24</sup> <https://www.triplepundit.com/story/2012/adam-smith-milton-friedman-and-social-responsibility-business/63056>, preuzeto na dan 26.3.2023.

<sup>25</sup> Bebek, B.: *Etika donosi profit i lojalnost zaposlenika*, Poslovni tjednik, 22.05.2006., dostupno na: [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr), preuzeto na dan 27.3.2023.

djelovanja međusobno su povezana i utječu na lojalnost zaposlenika. Budući da se društvo rijetko oslanja samo na menadžere i njihovu etiku, ključno je zakonski propisati prava zaposlenika.

U Hrvatskoj je vidljiv napredak u području razvijenosti primjene poslovne etike u hrvatskim poduzećima, međutim – zamjetan je i negativan trend u pogledu nekih drugih aspekata poslovanja kao što su mito, korupcija, diskriminacija, nepoštovanje zakonskih obaveza, kršenje etičkih kodeksa i ostalo. Transparency International Hrvatska je 2006. godine objavila podatak koji je Hrvatsku s indeksom percipirane korumpiranosti (CPI) u iznosu od 3.4 svrstao na 69. mjesto od 163 zemlje, a najkorumpiraniji ističe se zakonodavni sustav.<sup>26</sup> Razlog tome je nedovoljna educiranost o poslovnoj etici, nejasna privatizacija te sama državna uprava.

Autorica Ivaniš provodi zanimljivo empirijsko istraživanje o međuovisnosti osobnih vrijednosti i etičkog ponašanja strateških menadžera s poslovanjem velikih tvrtki u Republici Hrvatskoj. Za potrebe prikupljanja podataka izrađen je anketni upitnik. Istraživanje je provedeno 2012. godine u 7 hrvatskih županija na uzorku od 30 predsjednika i članova uprava iz 17 velikih hotelskih tvrtki u Republici Hrvatskoj.

Rezultati ukazuju na slabu, ali povoljnu vezu između etičkog ponašanja i mjerenja uspjeha poduzeća. Prema istraživanju, poduzeća s višom razinom etičnosti u upravljanju imaju statistički bolje pokazatelje poslovne uspješnosti, dok poduzeća s nešto nižom razinom etičnosti u upravljanju imaju niže pokazatelje poslovne uspješnosti. Rezultati podupiru prethodna istraživanja koja su pokazala da etičko ponašanje i donošenje odluka imaju povoljan utjecaj na poslovanje poduzeća.

Na temelju ovakvog istraživanja moguće je zaključiti da zaposlenik koji pokazuje etično ponašanje pridonosi uspjehu poduzeća, a time i povećanju profita. Za organizaciju je bitno etički se educirati, prakticirati zdravo radno okruženje, etičko razmišljanje i druge metode jačanja poslovne etike. Razumijevanje poslovne etike među nadležnima temelj je dobrobiti i uspjeha poduzeća.

---

<sup>26</sup> Aleksić, A.: *Poslovna etika – Element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, 2007., str. 427.

### **3. Marketing u hotelijerstvu i primjena etike**

„Marketinška etika se općenito može promatrati kao pridržavanje principa, vrijednosti i standarda marketinške struke. Ti etički zahtjevi idu dalje od zahtjeva zakonske regulative i tiču se svih poslovnih odluka, postupaka i aktivnosti.“<sup>27</sup> Kada ljudi u marketinškoj industriji djeluju u skladu s utvrđenim moralnim i etičkim smjernicama, kaže se da prakticiraju marketinšku etiku.

Odnos zaposlenika u marketingu i potencijalnog kupca idilično se treba temeljiti na povjerenju, jer ako se zaposlenik ponaša neusklađeno s etikom, kod većine potencijalnih korisnika ovaj pristup znači kraj kupnje. No, sve ovisi od osobe do osobe, tvrtke do tvrtke i samog poimanja pojma etika. Ono nije univerzalni pojam koji je jednak za sve već kultura jedne marketinške tvrtke može se znatno razlikovati od ostalih i što za njih znači etično. Marketinški stručnjaci se tijekom svog rada često suočavaju s moralnim dilemama u kojima moraju odlučiti je li određeni način djelovanja prikladan ili ne. Etičke nedoumice nastaju kada odluka postavlja pitanje hoće li posljedice biti pravedne za sve strane. Stoga, kako bi se održao integritet izraza "etičko poslovanje", postoje granice koje se unutar korporacija ne smiju prekoračiti. Svi aspekti marketinga, od planiranja do izvedbe, spadaju u jedan tzv. „etički kišobran“.

U ovom teorijskom dijelu govori se o hotelijerstvu i marketingu. Pridonosi se pažnja na funkcije i odgovornosti marketinških odjela, kao i društvene te etičke odgovornosti. Naredna cjelina obuhvaća etiku i moral u turizmu i ugostiteljstvu te donosi primjere pozitivnih turističkih praksi u svijetu. Sljedeće, napominje se krucijalnost zaposlenika kao temelj uspješnosti u hotelijerstvu te se ovaj dio posvećuje zaposlenicima i njihovim dosada istraženim mišljenjima o etici. Na kraju se tumači utjecaj hotelske poslove etike na zadovoljstvo poslom samih zaposlenika kao uvod u empirijsko istraživanje.

#### **3.1. Funkcije i odgovornosti marketinških odjela**

Teško je definirati ulogu koju marketing ima u korporativnom svijetu. Još uvijek postoje ljudi koji negativno shvaćaju pojam marketinga i sve vezano uz marketing, unatoč činjenici da je većina vlasnika tvrtki i poduzetnika svjesna činjenice da moraju implementirati specifične

---

<sup>27</sup> Martinović, M., Jurković Majić, O.: Etički izazovi globalnom marketingu, *Obnovljeni Život: časopis za filozofiju i religijske znanosti*, Vol. 64. No. 1., 2009., str. 38.

marketinške tehnike u svoje tvrtke. Za što je točno odgovoran odjel marketinga? I zašto ljudi imaju različite poglede na njega? Naime, marketingom se mora baviti svaki vlasnik i najmanje trgovine ili druge tvrtke kojem je cilj prodati proizvod. Oni ljudi koji vjeruju da nije potrebno implementirati marketing jedini su koji zapravo većinu vremena koriste loše marketinške prakse. Jednostavno i laički rečeno, marketinški odjel je neophodan za svaki proizvodni posao u današnjem svijetu jer bez marketinga nema ni prodaje.

Odjel marketinga nastoji ostvariti sljedeći cilj - podizati percipiranu vrijednost proizvoda među ciljanom publikom (kupcima). Koncept korisnosti proizvoda i sam kupac proizvoda zajedno stvaraju percepciju kupca o vrijednosti proizvoda. Kontinuirano praćenje tržišta konkurenata i srodnih proizvoda u svrhu analize njegove dinamike, traženja novih prodajnih platformi i identificiranja niša je ono što se podrazumijeva pod "analizom tržišta konkurenata i srodnih proizvoda". Ovisno o tome koji su članovi ciljne publike odabrani, može započeti proces razvoja interakcije s potencijalnim potrošačima. Istraživanje razine uspješnosti koju trenutno koristi marketinška strategija za promociju proizvoda i usluga bavi se sljedećim pitanjima: *Koja je točno funkcija odjela marketinga u ovoj tvrtki? Što on treba učiniti?* Primarna odgovornost odjela marketinga je njegovanje veza s markom i njezinom ciljnom publikom, potrošačima. Zapravo, ovo je pokretačka motivacija iza svega što marketinški stručnjaci rade. Sukladno tome, na temelju primarne funkcije mogu se razlikovati sljedeće dodatne funkcije:<sup>28</sup>

- istraživanje tržišta (istraživanje potražnje, ponude i ponašanja kupaca);
- razvoj politike proizvoda (odabir asortimana, dovođenje proizvoda u odgovarajući oblik, pakiranje, prijedlog proizvoda);
- određivanje cijena,
- određivanje cjenovne politike;
- strategija prodaje;
- te organizacija komunikacije s tržištem (održavanje zaliha, brendiranje i uspostavljanje imidža tvrtke).

Organizacija marketinškog odjela izgleda različito ovisno vrsti poslovanja, aktivnostima koje obavlja i ciljevima koje si zada i želi postići. Postavlja se pitanje, kako je ona praktični primijenjena? U usporedbi s marketinškim odjelom internetske stranice ili publikacije, marketinški odjel određenog poduzeća izgledat će i funkcionirati znatno drugačije. Direktor marketinga, analitičar i voditelj marketinga proizvoda često su tri člana

---

<sup>28</sup> [Što radi marketinški odjel? Funkcije i odgovornosti \(htgetrid.com\)](http://htgetrid.com), preuzeto na dan 27.3.2023.

koja čine marketinški odjel tvrtke. U ovom primjeru, analitičar je onaj tko prikuplja tržišne podatke, a voditelj marketinga je taj koji koristi te podatke za razvoj strategije prodaje. Stručnjak za raspon ponuđenih proizvoda također može biti dio odjela u nekim okolnostima, kao i osoba čija je primarna odgovornost online marketing i promocija.<sup>29</sup>

Organizacija marketinga podrazumijeva učinkovit informacijski i komunikacijski sustav kako unutar odjela marketinga tako i između odjela marketinga i ostalih podsustava poduzeća (financije, nabava, HR itd.). Uz organiziranu koordinaciju između različitih odjela, učinkovita marketinška organizacija zahtijeva veliku dozu prilagodljivosti, kreativnosti i spremnosti na inovacije od svih pojedinačnih članova kako bi se osigurala glatka prilagodba dinamičnim tržišnim odnosima i ukupna organizacijska učinkovitost.<sup>30</sup>

### **3.2. Hotelijerstvo kao nositelj marketinga u turizmu**

Jedan od najvažnijih aspekata ugostiteljstva koji je usmjeren na doček turista i posjetitelja je hotelijerstvo, koje je jedna od najvažnijih vrsta ugostiteljstva. Hotelijerstvo, u najširem smislu, je djelatnost koja turistima i stanovnicima pruža usluge smještaja i druge usluge vezane uz smještaj (prehrana, zabava, slobodno vrijeme, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim smještajnim objektima.<sup>31</sup> Trenutna tržišna ograničenja zahtijevaju da se menadžment hotela prilagodi promjenjivim preferencijama kupaca. Širenje, unapređenje i opstanak hotela ovisi o sposobnosti njihovog osoblja od najniže do najviše funkcije da se prilagodi novim situacijama, rješavanju prepreka i okolnosti. Dva najznačajnija elementa hotelskog okruženja su konkurencija i gosti. Prioriteti hotela trebali bi se vrtjeti oko udobnosti gostiju i potreba turističke industrije. Osim što zadovoljavaju temeljne ljudske potrebe poput potrebe za hranom, pićem i mjestom za spavanje, objekti pružaju niz usluga koje zadovoljavaju društvene, kulturne, medicinske i druge potrebe svojih kupaca. Ova osnovna djelatnost proteže se i na druge usluge, poput posluživanja hrane i pića, kao i pružanje niza drugih usluga i sadržaja za goste, poput privremenog smještaja, odmora i razonode te obnove mentalnog zdravlja i fizičke sposobnosti koje je današnja užurbana civilizacija sputana pritiscima svakodnevnog života.

---

<sup>29</sup> Ibidem

<sup>30</sup> Grgona, J., Supić, A.: *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 16, No. 1, 2007., str. 57.

<sup>31</sup> Baletić, Z. *Ekonomski leksikon*, Masmedia; Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 1995., Zagreb, str. 298

Kako bi zadovoljili potrebe posjetitelja, smještajni objekti pružaju i ugostiteljske usluge. Ove usluge vrijedan su dodatak primarnoj djelatnosti hotela i uključene su u ukupnu financijsku uspješnost hotela. Neke od karaktera koji se mogu naći u hotelskoj industriji jesu proizvodno-uslužni karakter, osobni karakter, poslovanje ovisi o turističkom prometu, sezonska priroda potražnje i poslovanja utječe na poslovanje hotelske industrije i rezultira slabom iskorištenošću kapaciteta u hotelima, te proizvodno-uslužni karakter koji omogućuje omasovljenje i standardizaciju.

Hotelierstvo se smatra jednim od nositelja marketinga turističkog sektora zbog činjenice da svojim proizvodima i uslugama sudjeluje na turističkom tržištu te da kroz potrošnju turista zadovoljava zahtjeve posjetitelja. Konkretnije, perspektiva gostiju, koji su krajnji kupci hotelskih dobara i usluga, jedna je od najbitnijih komponenti poslovnog modela na kojem se temelji hotelski sektor.

Marketing u hotelijerstvu je smišljena aktivnost hotelskog objekta u povezivanju proizvoda s potražnjom na tržištu na profitabilnoj osnovi. Zadaća je marketinga da oblikovani hotelski proizvod promovira i pravovremeno plasira na turističko tržište.<sup>32</sup>

Da bi marketing u hotelijerstvu bio na visini svoje odgovornosti, mora neprekidno pratiti kretanja na turističkom tržištu, unositi potrebne inovacije u hotelski proizvod i prilagođavati strategiju i taktiku plasmana.<sup>33</sup>

S obzirom da je hotelijerstvo pretežno orijentirano na uslužni sektor, stoga cjeloviti marketinški pristup treba uvažavati tu činjenicu, u smislu da se to zove prilagođavanje klasičnih marketinških metoda specifičnim uvjetima i potrebama ove djelatnosti. Komplementarnost usluga u marketinškom miksu hotelskih poduzeća, nemogućnost skladištenja usluga, očiti sezonski utjecaji, važnost ljudskog faktora i dr. – samo su neke od posebnosti ove djelatnosti koje sudjeluju u kreiranju specifičnog koncepta hotelijerskoga marketinga.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Berc Radišić, B.: *Marketing u hotelijerstvu*, FMTU, Opatija, 2004., str. 85.

<sup>33</sup> Ibidem, str. 86.

<sup>34</sup> Grgona, J., Supić, A.: *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 16, No. 1, 2007., str. 58.



### 3.3. Društvena odgovornost i poslovna etika u marketingu

U današnjem modernom svijetu, lako je naići na proizvod kojem je istekao rok trajanja, postavlja se pitanje – je li ovo etično od strane onog tko nam je prodao taj proizvod u zamjenu za novac? Ili primjerice, krema za lice koja pomlađuje i one od 60-ak godina? Da li je to samo marketinški trik koji isključivo radi u profitabilne svrhe? Hotel koji se predstavlja kao prijateljski svim nacijama, a u realnosti njegovi zaposlenici diskriminiraju određenu rasu? Ovo su primjeri etički upitne prakse koje pružaju oni kojima je jedini cilj prodati. Takvim ponašanjem, vrlo je teško stvoriti zadovoljnu klijentelu i gosta koji se lako vraća, a niti dobre recenzije.

Prije više od trideset godina (1981.) Murphy i Laczniaak otkrili su da je marketing najčešća poslovna funkcija povezana s neetičkim ponašanjem. Iako se sva područja marketinga mogu pomno ispitati zbog upitnog etičkog ponašanja, profesionalna prodaja se često spominje kao marketinško područje u kojem dolazi do sumnjivog ponašanja. Prodavači su „predstavници tvrtke“, a njihovo ponašanje povezano je s imidžom tvrtke. Stoga je važno osigurati etičko ponašanje među prodavačima. Jedan od najboljih načina poticanja etičkog ponašanja među prodavačima je razviti etičku radnu klimu.<sup>35</sup>

Prema istraživanju koje je proveo Mintel u Sjedinjenim Državama, čak 56 posto potrošača odlučuje ne kupovati proizvode tvrtki koje smatraju neetičnima.<sup>36</sup> Više od jedne trećine (35%) potrošača prestaje kupovati robne marke koje smatraju neetičnim čak i ako nema dostupne zamjene, a 27% prestaje kupovati čak i ako misle da konkurent nudi nižu kvalitetu. Sveukupno, više od tri od pet potrošača smatra da etička pitanja postaju važnija (63%).<sup>37</sup>

Govoreći o marketingu, bitno je osmisliti etički kodeks koji nameće etičke koncepte i prakse marketinških postupaka i taktika. Prvenstveno i općenito, od svih organizacija treba očekivati da poštuju sva pravila i propise – od njih kreće etički proces. Moraju biti voljni preuzeti odgovornost za posljedice svojih aktivnosti i pobrinuti se da odluke koje donose i stvari koje rade oduševе kupce. Kada pružaju usluge kupcima, trebaju to činiti na pošten i dostojanstven način, te moraju biti sigurni da su roba i usluge koje pružaju bez rizika i u skladu s onim što kupci žele.

---

<sup>35</sup> DeConinck, J., DeConinck, M.B., Banerjee, D.: *Outcomes of an Ethical Work Climate among Salespeople*, International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 4; 2013, str. 1.

<sup>36</sup> <https://www.mintel.com/press-centre/56-of-americans-stop-buying-from-brands-they-believe-are-unethical/>, preuzeto na dan 27.3.2023.

<sup>37</sup> Ibidem

Dodatno, zaposlenici u marketingu i oni koji prodaju bi trebali upoznati kupce sa svim potencijalnim opasnostima koje mogu biti povezane s proizvodom ili uslugom i trebali bi se kloniti davanja pogrešnih tvrdnji. Budući da svaka tvrtka ima jedinstveni pristup marketingu, imperativ je da svaka tvrtka uspostavlja rigorozne etičke standarde koji služe kao putokaz za njezine marketinške aktivnosti kako bi se spriječile neželjene akcije.

Neke neetične marketinške strategije koje treba izbjegavati pod svaku cijenu su:<sup>38</sup>

- Piramidalna shema - plaćanje tek nakon pronalaska drugog kupca; odbijanje konkurencije - uspostavljanje vrlo niske cijene proizvoda kako bi se eliminirala konkurencija.
- "mamac i udica" - namamljivanje kupaca na proizvod koji se zapravo ne prodaju, a u svrhu prodaje nekog drugog proizvoda
- ekskluzivno poslovanje - ugovorna obveza kupnje od jednog dobavljača;
- ograničenje cijene - cijena koju postavlja monopolist kako bi druge obeshrabrio od ulaska na tržište;
- podjela teritorija - sporazum o podjeli teritorija radi prodaje;
- fiksiranje cijena - sporazum o fiksiranju cijena koji utječe na slobodnu trgovinu; određivanje pretprodajnih cijena - prodavači ne određuju cijene samostalno.

Nadalje, primjeri neetičkih praksi, a u svrhu zarade prodavača uključuju obmane potrošača o sposobnostima određenih proizvoda, korištenje djece u oglašivačke svrhe, korištenje žene i ženskog tijela kao objekta, prekrivanje istine, lažni opisi proizvoda...

Marketinška etika, a točnije društvena odgovornost poduzeća na globalnoj razini, postala je sve unosnija i cijenjenija. Sve veći broj korisnika daje prednost društveno odgovornim tvrtkama i izbjegava one koje su društveno neodgovorne ili se tako ponašaju. U današnjem okruženju bogatom informacijama i širokom ponudom potrošači žele više i bolje za sebe i svoje najmilije. Nekada je bilo dovoljno da proizvod zadovolji temeljne zahtjeve i želje potrošača, međutim danas; mora posjedovati i neku dodatnu vrijednost. Potrošači postaju sve odgovorniji u svakodnevnom djelovanju, a isto povratno očekuju i od vlasnika poduzeća. Standardi prihvatljivog ponašanja trebali bi upravljati marketinškim odlukama. Problem je u tome što većini organizacija i poduzeća nedostaju eksplicitno definirani standardi dopuštenog ponašanja.

---

<sup>38</sup> <https://marketingfancier.com/marketinska-etika/>, preuzeto na dan 27.3.2023.

Također, važno je redovito pratiti provedbu etičkih standarda na poslu. Ujedno, neetičko ponašanje treba kazniti kako bi se spriječilo njegovo ponavljanje. Dokazano je kako neetičko ponašanje ne može jamčiti dugoročni ili održivi poslovni uspjeh.<sup>39</sup>

Mokhtar i Kumar 2016. su proveli istraživanje pod nazivom „Etične marketinške prakse promatrane očima potrošača“. Istraživanje je utvrđivalo namjere potrošača prema opredjeljenju i predanosti marketinških stručnjaka etičkim pitanjima. Rezultati su pokazali da su pravednost proizvoda i pravednost cijena pozitivno povezane sa stavovima potrošača prema tvrtkama koje primjenjuju takve prakse. Dodatno, stav potrošača i percipirana kontrola ponašanja utječu na namjere potrošača pri razmatranju etičnih aspekata poduzeća u procesu koji prethodi kupovini. Kao dio aspekata životnog stila, samopouzdanje potrošača i svjesnost o zdravlju ne moderiraju odnos stava i namjere. Potrošači općenito pokazuju znakove da je sada vrijeme da trgovci počnu osjećati obvezu da se ponašaju etički u osjetljivim situacijama. Stoga se preporuča da menadžeri osiguraju proizvode s minimalnim rizikom, pristupačne cijene i sigurnost.<sup>40</sup>

### 3.4. Etika i moral u turizmu i ugostiteljstvu

Sektor putovanja i turizma širi se zapanjujućom brzinom u cijelom svijetu. Te su industrije same po sebi sposobne dati daleko veći doprinos gospodarstvu svijeta. Turistička industrija nije bez udjela nedostataka, unatoč činjenici da općenito generira veliki broj pozitivnih rezultata.<sup>41</sup> EA govori o važnosti etike u hotelskom poslovanju, budući da se radnici u ovom području susreću s raznim moralnim izazovima. Zaposlenici i profesionalci u ugostiteljskoj industriji često se susreću s prilikama da se ponašaju neetično. Etička dilema stavlja osobu pred izbor između dva neprihvatljiva pravca djelovanja. U hotelskom sektoru neki od najvažnijih kodeksa ponašanja su:<sup>42</sup>

- Integritet
- Pouzdanost
- Poštivanje drugih
- Odgovornost

---

<sup>39</sup> Ibidem

<sup>40</sup> Kumar, P., Mokhtar, S.: *Ethical marketing practices viewed through consumer spectacles*, Market-Tržište, Vol. 28, No. 1, 2016., str. 29.

<sup>41</sup> [Ethics in tourism \(pcweb.info\)](http://pcweb.info), preuzeto na dan 27.3.2023.

<sup>42</sup> Ibidem

Opće je poznato kako prisutnost turista može imati negativne posljedice na lokalno okruženje, kulturu, jezik, stanovništvo i kvalitetu života. Mnogi problemi s kojima se turistička industrija suočava etičke su prirode, uključujući zagađivanje okoliša, iscrpljivanje prirodnih resursa, ekonomski imperijalizam i seksualno eksploataciju. Osobito velik udio neetičkih aktivnosti ima marketing, s obzirom na to da svaki sektor turističke privrede nastoji osvojiti što veći tržišni udio, često ne birajući sredstva.<sup>43</sup>

Globalni etički kodeks za turizam (GCET) uspostavio je opsežne smjernice za moralno ponašanje u turističkoj industriji kako bi se izbjegla šteta ili ublažio udarac. Kako bi se umanjili razorni učinci turističke djelatnosti, ovaj pravilnik ograničava njezino štetno poslovanje. Etički turizam skup je smjernica koje putnici, turističke tvrtke i druge strane uključene u industriju trebaju slijediti kako bi se šteta za lokalne zajednice i okoliš svela na minimum. Kada putuju na etički način, posjetitelji pokušavaju izbjeći bilo što što bi moglo naštetiti lokalnom okolišu, tradiciji ili ljudima. Kompanije, dionici, posjetitelji i lokalno stanovništvo ovim se kodeksom pozivaju na visok stupanj moralnosti i društvene odgovornosti. Poštenje, ljubaznost, lojalnost, pravednost, poštenje, briga i poštivanje zakona samo su neka od etičkih načela kojima se vodi turistička industrija.<sup>44</sup>

Iako nije istražena u potpunosti, tema etike u turizmu i ugostiteljstvu obuhvaća različita područja poput marketinga i menadžmenta. Globalni turistički sektor doživljava značajnu ekspanziju, a u budućnosti se očekuje još veći rast. Ovi sektori imaju potencijal dati značajan doprinos globalnom gospodarstvu – a samom simbiozom turizma i etičkog ponašanja obojih strana – dobiva se potpuni afekt rascvjeta i idile. Unatoč brojnim prednostima vezanim uz turizam, postoje i određeni štetni učinci. Sektor turizma i ugostiteljstva susreće se s nekoliko etičkih dilema kao što su pljačka zaposlenika, nepošteno ili nekulturno ponašanje, nedostatak transparentnosti u odnosima s kupcima i negativni utjecaji na kulturne i ekološke aspekte. Provedba etičkog kodeksa ponašanja unutar sektora turizma i ugostiteljstva je imperativ kako bi se učinkovito riješili ti problemi i ublažili bilo kakvi štetni učinci. Turisti su osobe koje se prvenstveno žele odmoriti, i u svom tom procesu ponekada dopuste svojim manama i nemoralnim pristupima da izađu na vidjelo – kao što je zagađivanje okoliša. Zato je bitno ovdje postaviti etičke norme i standarde, kao i zakone koje bi spriječile rasonodu pojedinca na okoliš

---

<sup>43</sup> Softić, S., Šević, T.: *Etika i moral u turizmu i ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, 2008., str. 101.

<sup>44</sup> [Ethics in tourism \(pcweb.info\)](http://pcweb.info), preuzeto na dan 27.3.2023.

i svijet. Zlatno pravilo etike nalaže da je potrebno ponašati se onako kako bismo i mi željeli da se i drugi ponašaju prema nama.

Primjer jednog etičkog poduzeća je hotelska grupacija Hilton. Njegov je cilj biti najgostobljivije poduzeće na svijetu, a njegove se vrijednosti temelje na:<sup>45</sup>

**H – HOSPITALITY** (strastveni u pružanju iznimnih iskustava gostiju)

**I – INTEGRITY** (raditi pravu stvar u svim trenucima)

**L – LEADERSHIP** (biti lideri u hotelskoj industriji i svim zajednicama)

**T – TEAMWORK** (timski igrači u svemu što rade)

**O – OWNERSHIP** (vlasnici svojih postupaka i odluka)

**N – NOW** (raditi s osjećajem žurnosti i discipline)

Hilton se oslanja na integritet, računaju na to da kada se neetičko, nezakonito ili neprikladno ponašanje i desi, da su oni prvi koji ga mogu istražiti i ispraviti. Na njihovoj internetskoj stranici Hilton Hotline nalaze se informacije i pomoć kod potrošačeva pitanja ili smjernice što učiniti i kako prijaviti neetičko ponašanje ili kršenje Kodeksa. Hiltonova korporativna odgovornost je stvaranje opcije da pojedinci postignu svoj puni potencijal, jačanje zajednica u kojem djeluje Hilton, slavljenje različitih kultura i snage putovanja, održivi život te analizu i poboljšanje korištenjem prirodnih resursa poduzeća. Komunikacija s gostima, partnerima, i zajednicama temeljena je na gostoljubivosti. Hiltonov kodeks ponašanja drži poduzeće na najvišim etičkim standardima. Kodeks etičkog poslovanja daje smjernice kako pojedinac može održati najviše etičke standarde u ugostiteljstvu. Hilton se pridržava standarda poslovne etike te svih primjenjivih zakona.

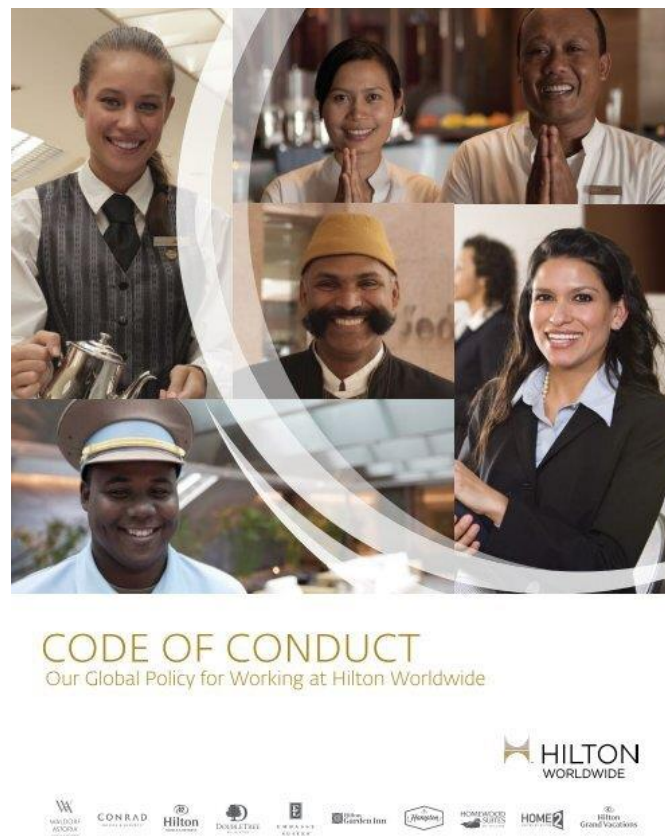
„Hiltonove vrijednosti služe kao temelj za naše poslovanje svugdje gdje poslujemo. Članovi našeg tima posluju s Hiltonom na način koji ilustrira Hiltonovo poštovanje prema zajednicama u kojima poslujemo i našu predanost da radimo ono što je ispravno, cijelo vrijeme.“<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> [HW-Code-Of-Conduct-OCT2015-L26.pdf \(hilton.com\)](#), preuzeto na dan 17.4.2023.

<sup>46</sup> Ibidem

*Slika 2: Kodeks ponašanja u Hiltonu*



Izvor: <https://www.yumpu.com/en/document/view/32273908/code-of-conduct-hilton-worldwide>

### **3.5. Zaposlenici kao temelj uspješnosti u hotelijerstvu**

Zaposlenici su pokretač ovog poslovnog svijeta. Zbog njihove stručnosti, talenata i sposobnosti, smatra se da je tvrtka u kritičnoj poziciji za daljnje postojanje, rast i razvoj. Od malih prodavaonica do prevladavajućih hotela koji broji tisuće zaposlenika, mora postojati strategija upravljanja zaposlenicima kao ljudskim potencijalima.

Lisa Cruz, voditeljica ljudskih potencijala prepoznala je hotel kao ugostiteljski posao koji uvelike ovisi o predanim djelatnicima visokog morala. Hotel je specifičan objekt u kom je gotovo svaki djelatnik „na prvoj liniji“.<sup>47</sup> Obično nema kontrole nad radnim pozicijama u ovakvim objektima, što znači da je zaposlenik taj koji je dužan raspoznati dobro od zla što tada lančano djeluje na gosta koji će procijeniti ako se zaposlenik odnosi prema njemu na način na

<sup>47</sup> Dessler, G.: *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, Međunarodno Sveučilište Floride, 2015., str. 326.

koji je to očekivao, ili čak prevršio sva očekivanja što tada rezultira sretnim menadžerom i uspješnim poslovanjem.

Želi li hotel zadovoljne goste, on mora imati predane djelatnike koji obavljaju svoj posao kao da su pod konstantnim nadzorom nadređenog. Međutim, Lisa je na primjeru hotela Paris zaključila kako hotel mora jasno dati do znanja da je poduzeće predano svojim zaposlenima. Zato je ključno ulagati u znanje zaposlenika, educirati ih, dati im mogućnost pritužbi, saslušati ih i u konačnici ih razumjeti. Lisa vjeruje da su predani djelatnici ključ poboljšanja iskustva njihovih gostiju i da je nemoguće povećati predanost djelatnika ako se prethodno ne pobrine za njihove potrebe.

Zaposlenicima je važno ulijevati nadu, motivirati ih i voditi, dati im mogućnost i priliku za napredak. Primjerice, često pralje, sobarice ili lakeji nemaju velikih ambicija napredovanja ili smatraju da su dosegli maksimum – međutim ovdje im je potrebno pružiti konkretne aktivnosti za razvoj karijere ili identificirati svoja sidra karijere. Upravo je mentorstvo ono što prelijeva iskustvo u dugoročni razvoj karijera djelatnika.

Istraživanja su pokazala da zadovoljan zaposlenik ima veći postotak biti produktivniji na poslu, dok nezadovoljan u prosjeku je manje produktivan od zadovoljnog zaposlenika. Primjerice, zadovoljan zaposlenik će manje hodati na pauzu, točnije odmicati se od stola. Oni koji nisu toliko zadovoljni, češće će pronaći načine kako se odvratiti od posla. „Zadovoljstvo zaposlenika jedan je od prvih koraka za poticanje angažmana zaposlenika – vjerojatnije je da će se optimistični zaposlenik osjećati povezanim s uspjehom na svom radnom mjestu.“<sup>48</sup>

Oni koji su zadovoljni, pridonosit će poslu u smislu da će biti kreativniji i predlagati svoje ideje prilikom poslovanja. Također je istraženo kako zadovoljni zaposlenici su odsutni s posla, dok nezadovoljni traže isprike kako se ne pojaviti na poslu. Zadovoljni zaposlenici su motivirani dati svoj maksimum i intrinzična motivacija im daje polet da svaki svoj zadatak obave na najbolji mogući način.

Kako izmjeriti zadovoljstvo zaposlenika? Ono je moguće provođenjem čestih istraživanja i djelotvornim reagiranjem na njihova nezadovoljstva te poboljšavanjem njihovog nezadovoljstva. U prošlosti se hotelijerstvo svelo na zadovoljnog gosta, no danas se češće govori kako samo zadovoljstvo gosta dolazi od zadovoljnog zaposlenika koji ima motivacije i volje dolaziti na posao i ispunjavati svoje obaveze. Mnogi menadžerski teoretičari upravo tvrde

---

<sup>48</sup> <https://www.business.com/articles/a-good-investment-how-keeping-employees-happy-benefits-a-business/>, preuzeto na dan 1.6.2023.

kako su zaposlenici najvažnija imovina poduzeća. Potrebno je i utvrditi jesu li i u kojoj mjeri oni zadovoljni provedenim etičkim kodeksima, politikama i procedurama, točnije – smatraju li svoje radno okruženje etičnim ili neetičnim?

Pettijohn je utvrdio da ako zaposlenici tvrtke smatraju da su njihovi poslodavci etični, tada će statistika te tvrtke otkriti da su ocjene zadovoljstva poslom visoke, stopa fluktuacije niska i njihova namjera da napuste tvrtku vrlo mala.<sup>49</sup> Neke su studije jasno identificirale značajne razlike između muških i ženskih zaposlenika, utvrđujući da su žene sklonije biti etički osjetljivije od muškaraca.<sup>50</sup>

Jaramilo, Mulki i Solomon zaključuju da kada su zaposlenici mišljenja kako su njihovi nadređeni neetični, onda je razina samog zadovoljstva niža, a fluktuacija veća.<sup>51</sup>

Prema istraživanju Barsh & Lisewski iz 2008., menadžeri su etički ton svoje organizacije.<sup>52</sup>

Whitney (1990.) otkriva kako zaposlenici u hotelskoj industriji zahtijevaju veliku etičku svijest i jaču sposobnost poznavanja etičkih pitanja.<sup>53</sup>

Usvajanje etičkih vrijednost pomaže zaposlenicima da prepoznaju svoju organizaciju i utječu na količinu privrženosti organizaciji. Studije pokazuju kako etičko poduzeće ima veću mogućnost zaraditi profit od neetičkog poduzeća čiji su troškovi u globalu veći. Upravo iz tog razloga je hotelu bitno njegovati i promicati etičko radno okruženje. Uspostavljanje zdravog hotelskog organizacijskog okruženja poticanjem etičke svijesti, praksi i ponašanje povećava zadovoljstvo zaposlenika, smanjuje namjere odlaska zaposlenika, poboljšava iskustvo posjetitelja, i povećava profit organizacije.<sup>54</sup>

---

<sup>49</sup> Dimitriou, C.,K., Blum S.,C., Adams, C, Kim, S., The Impact of a Hotel's Business Ethics on employee job satisfaction and organizational commitment, University of Massachusetts Amherst, International CHRIE Conference-Refereed Track. 3., 2011., str. 1.

<sup>50</sup> Ibidem, str. 2.

<sup>51</sup> Jaramillo, F., Mulki, J., Solomon, P.: *The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance*, Journal of Personal Selling and Sales Management 26(3), 2006., str. 278.

<sup>52</sup> Besnoy, A.: *Ethics and integrity in libraries*, Routledge, Abingdon, 2009., str. 3.

<sup>53</sup> Whitney, D.: *Ethics in the hospitality industry: with a focus on hotel managers*, International Journal of Hospitality, Volume 9, Issue 1, 1990., str. 65.

<sup>54</sup> Knani, M.: *Ethics in the Hospitality Industry: Review and Research Agenda*, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3; 2014., str. 92.



## **4. Empirijsko istraživanje – Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u hotelijerstvu**

U ovom poglavlju razraditi će se rezultati empirijskog istraživanja o stavovima zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u hotelijerstvu. Najprije će se navesti prethodna istraživanja koja su služila kao pomoć pri formulaciji anketnog upitnika te će se pojasniti rezultati njihova istraživanja koja mogu poslužiti kao usporedba s ovim istraživanjem. Slijedeće potpoglavlje precizira metodologiju istraživanja koja daje detaljan prikaz strukture istraživanja. Slijedi uzorak ispitanika i njihove demografske karakteristike. Nakon uzorka, prikazani su rezultati istraživanja te dokazivanje, točnije, opovrgavanje hipoteza dobivenih rezultata istraživanja. Za kraj ovog poglavlja, navedena su ograničenja istraživanja i preporuke za daljnja istraživanja.

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Empirijsko istraživanje o stavovima zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u hotelijerstvu provedeno je putem anketnog upitnika. U istraživanju su sudjelovali zaposlenici koji rade u marketinškim odjelima u hotelima. Samo istraživanje je provedeno na područje hotela iz cijele Hrvatske, a anketni upitnik bio je na hrvatskom jeziku. Distribucija ankete vršila se putem e-maila raznim hotelima i njihovim voditeljima marketinških odjela, a odabrani su najveći hoteli u Republici Hrvatskoj. Istraživanje je trajalo u razdoblju od 5. lipnja do 2. srpnja 2023. Ispitivanje je provedeno putem anketnog upitnika na uzorku od 105 ispitanika, a anketa je izrađena pomoću alata Google Forms.

Izrada anketnog upitnika korištenog u provođenju primarnog istraživanja za potrebe ovog rada temeljila se na sljedećim izvorima:

- Sait Dinc M., Duman T.: *Employees' Perceptions of Marketing Ethics in Bosnia and Herzegovina*, In Book: *Research On Ethics and Social Responsibility*, 2012., str. 35-46
- Rajakaruna N., Henry P.J., Scott A.J.: *A Necessary Safety Net: Use of a Confidential Internal Telephone Line to Report Unethical Behaviour, Police Practice and Research* 16(5), 2014., str. 1-13

- Antonaras A., Iacovidou M., Dekoulou P.E., *Perceptions of Employees Towards Business Ethics: A Comparative Study Between Greece and Cyprus, 28th EBEN Conference, 2015.*, str. 1-20
- Dondé, G.: Conference Paper; *Ethics At Work: 2018 Survey of Employees: Europe: Europa na Institutu poslovne etike, 2018.*, str. 26-54

Anketni upitnik sastojao se od 49 pitanja podijeljenih u 6 kategorija, a kojima se imalo za cilj utvrditi sljedeće:

1. Odjeljak - 3 općenita pitanja o etici i prijavljivanju nepravilnog ponašanja gdje su ispitanici odgovarali uz pomoć dihotomnih DA/NE pitanja kako bi se u ovoj fazi utvrdilo kakvo je površno mišljenje ispitanika o zadanoj temi.
2. Odjeljak - 15 pitanja gdje se istražuje detaljniji zaposlenikov stupanj slaganja o poslovnoj etici i njenim vrijednostima koja su postavljena putem Likertove ljestvice (1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem).
3. Odjeljak - 17 pitanja gdje ispitanik ocjenjuje svoj stupanj slaganja s izjavama vezanim uz etičko poslovanje u samom hotelu (pomoću Likertove ljestvice, 1 – Uopće se ne slažem do 5 – U potpunosti se slažem), jednim pitanjem sa DA/NE koji ispituje je li se zaposlenik proteklu godinu susreo s nekom vrstom neetičkog ponašanja nadređenih ili kolega, te dva pitanja s višestrukim odgovorom/svojim odgovorom koji konkretno navodi primjere neetičkog ponašanja s kojim su se susreli i zašto.
4. Odjeljak - obuhvaća spremnost prijavljivanja neetičkog ponašanja i sastoji se od 6 pitanja ponovno uz pomoć Likertove skale (1 - Zsigurno ne do 5 -Najvjerojatnije da).
5. Odjeljak - ocjenjuje ukupnu percepciju etičkog poslovanja hotela ocjenama od 1 do 5.
6. Odjeljak - ispituje demografske značajke ispitanika, odnosno dob, spol, stupanj obrazovanja i godine rada u profesiji (marketinškom odjelu).

## **4.2. Prethodna istraživanja**

Značajno je ukazati na određene rezultate prethodnih istraživanja:

- Percepcije zaposlenika o marketinškoj etici u Bosni i Hercegovini:<sup>55</sup>

U ovom istraživačkom radu, dokazano je kako ispitanici pokazuju najpozitivnije stavove prema praksama tvrtki u zaštiti privatnih informacija svojih kupaca, zaposlenika i partnera. Ispitanici su također suglasni s tvrdnjom da njihove tvrtke slušaju potrebe kupaca, poduzimaju sve razumne napore kako bi kontinuirano pratile i poboljšavale njihovo zadovoljstvo. Oni također vjeruju da poduzeća stoje iza svojih proizvoda ako ne uspiju ostvariti zahtijevane koristi. Ipak, zaposlenici su manje pozitivni o brizi poduzeća za okoliš i poduzimanju odgovarajućih radnji u vezi sa značajnim rizicima proizvoda ili usluge.

- Poslovna etika zaposlenika: komparativna studija o percepcijama zaposlenika<sup>56</sup>

Ovo istraživanje na ciparskom i grčkom tržištu pokazalo je kako zaposlenici imaju jasno razumijevanje etičkog ponašanja u svom okruženju i da su spremni žrtvovati profit u odnosu na etičko ponašanje. Pritisak kolega i natjecanje za posao nisu utjecali na etičke vrijednosti zaposlenika, a poslodavci nisu koristili mito niti nudili mito za stjecanje posla. Također se pokazalo da je moguće etičko odlučivati na poslu (70%) i da su zaposlenici zadovoljni svojim etičkim ponašanjem. Pozitivno iznenađujuće je kako 70,6% zaposlenika nespremno koristiti ikakve taktike koje bi naštetile konkurenciji, namještanju cijena ili bilo spremno koristiti povlaštene informacije u zamjenu za korist. Međutim, samo 2/3 zaposlenika smatra da njihova tvrtka ima visoke etičke standarde.

- Potrebna sigurnosna mreža; korištenje povjerljive interne telefonske linije za prijavu neetičkog ponašanja:<sup>57</sup>

Rezultati ovog istraživanja pokazali su kako zaposlenici vrlo vjerojatno neće koristiti linije za prijavu neetičkog ponašanja ili prijaviti neetičko ponašanje. Također nisu mali povjerenja da će prilikom prijavljivanja ostati anonimni, ali su smatrali da postoji potreba za anonimnim prijavljivanjem. Zabrinjavajuća je činjenica kako nisu bili sigurni da će tokom procesa prijavljivanja ili nakon prijavljivanja, imati adekvatnu potporu. Zaključno, zaposlenici nisu smatrali da je prijavljivanje nelojalno.

---

<sup>55</sup> Sait Dinc M., Duman T.: *Employees' Perceptions of Marketing Ethics in Bosnia and Herzegovina*, In Book: *Research On Ethics and Social Responsibility*, 2012., str. 43.

<sup>56</sup> Antonaras A., Iacovidou M., Dekoulou P.E., *Perceptions of Employees Towards Business Ethics: A Comparative Study Between Greece and Cyprus*, 28th EBEN Conference, 2015., str. 18.

<sup>57</sup> Rajakaruna N., Henry P.J., Scott A.J.; *A Necessary Safety Net: Use of a Confidential Internal Telephone Line to Report Unethical Behaviour*, *Police Practice and Research* 16(5), 2014., str. 18.

- Etika na poslu: Anketa zaposlenika iz 2018:<sup>58</sup>

Ovo istraživanje pokazuje kako se predanost etičkoj organizaciji može lako negativno djelovati na poslovanje onih tvrtki u kojima menadžeri sugeriraju da nije važno kako je nešto dovršeno sve dok je dovršeno ili uvjeravanjem zaposlenika da svi to rade i da je to dio kulture. U Europi 16% ispitanika tvrdi da su u prosjeku osjećali pritisak da kompromitiraju etičke standarde svoje organizacije. Vremenska ograničenja daleko su najčešći uzrok neetičkog ponašanja među zaposlenicima. Slijedi slušanje šefovih naredbi, naglašavajući ključnu ulogu koju menadžeri imaju u promicanju i održavanju etičke kulture. Slično tome, veća je vjerojatnost da su se zaposlenici našli pod pritiskom da kompromitiraju etičke standarde svoje organizacije kako bi bili član tima ili spasili svoje zaposlenje.

### 4.3. Uzorak istraživanja

Anketa je provedena na 105 ispitanika, a struktura uzorka marketinških zaposlenika prikazana je u tablici 2. u nastavku.

*Tablica 3: Socio-demografski profil ispitanika*

N = 105	Spol	Udio (u %)
	Žensko	64,8
	Muško	35,2
	Dob	Udio (u %)
	18-25 godina	10,5
	26-30 godina	22,9
	31-35 godina	22,9
	36-40 godina	21,9
	41-45 godina	14,3
	46-50 godina	6,7
	51 i više godina	1,0
	Stupanj obrazovanja	Udio (u %)
	Osnovna škola	-
	Srednja škola	21,9
	Viša stručna sprema	15,2
Prvostupnik	14,3	

<sup>58</sup> Conference Paper; *Ethics At Work: 2018 Survey of Employees: Europe*: Europa na Institutu poslovne etike, 2018., str. 28.

Visoka stručna sprema	19,0
Magisterij	28,6
Doktorat	1,0
<b>Radno iskustvo u marketinškoj profesiji (u godinama)</b>	<b>Udio (u %)</b>
Manje od 1 godine	8,6
1-3 godina	13,3
3-5 godina	20,0
5-8 godina	32,4
8-15 godina	16,2
15 i više godina	9,5

Izvor: izrada autorice

Od ukupno 105 zaposlenika, anketu je ispunilo 68 ženskih osoba (64,8%) i 37 muškaraca (35,2%).

Od 105 ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju, njih 24 (22,9%) je u dobnoj strukturi od 26-30 godina, a isti postotak ispitanika je u rasponu od 31-35 godina. Slijedi ih postotak zaposlenika od 21,9% točnije njih 23 koji je u dobnoj strukturi između 36-40 godina. 15 (14,3%) ispitanika je u rasponu godina od 41-45. Manje imaju samo zaposlenici starosti između 46-50 čiji broj iznosi 7 (6,5%) te 1 osoba (1%) ima 51+ godina. Prema završenoj razini obrazovanja, najveći broj ispitanika ima titulu magistra, točnije njih 30 (28,6%). Slijedi ga završena srednja škola u broju od 23 ispitanika (21,9%). Nakon toga slijedi 20 ispitanika sa visokom stručnom spremom (19%), višom stručnom spremom od 16 ispitanika (15,2%), a 15 (14,3%) ispitanika je završilo prvostupničko obrazovanje. Doktorat posjeduje jedna osoba u postotku od 1%.

Što se tiče radnog odnosa u marketinškoj profesiji, najveći postotak ispitanika, njih 34 (32,4%) radi u marketingu između 5-8 godina, 21 (20%) ima od 3-5 godina staža u marketinškoj profesiji, a 17 ispitanih (16,2%) ima 8-15 godina staža. 14 ljudi (13,3%) radi u marketingu između 1-3 godine. 10 (9,5%) ispitanika radi u marketingu 15 i duže godina, a u broju od 9 ispitanih marketinških zaposlenika, najmanje njih u postotku od 8,6% ima manje od jedne godine staža.

#### **4.4. Rezultati istraživanja**

U ovom dijelu rada iznose se dobiveni rezultati provedenog istraživanja sa zaposlenicima marketinga u hotelijerstvu u Hrvatskoj. Rezultati su obrađeni u dijelovima na

način kako su postavljena pitanja u anketnom upitniku. Prvi dio pitanja odnosi se na važnost poslovne etike, zatim drugi dio istražuje slaganje zaposlenika sa poslovnom etikom i etičkim vrijednostima. Treći dio obuhvaća etičko poslovanje u hotelu i slaganje zaposlenika u kojoj mjeri njihovo hotelsko poduzeće implementira etiku. Četvrti dio ima zadaću otkriti da li zaposlenici prijavljuju neetičko ponašanje. U petom djelu, zaposlenici daju općenitu ocjenu zadovoljstva primjenom etike u njihovu hotelu.

Anketni upitnik započinje s tri općenita pitanja percepcije važnosti poslovne etike, preciznije, daje se okvir da li je zaposlenicima važno implementirati etiku na poslu, smatraju li da se njihova organizacija ponaša u skladu s etikom te da li su spremni prijaviti neetičko ponašanje.

*Tablica 4: Važnost poslovne etike i prijavljivanja neetičkog ponašanja*

Važno mi je implementirati etiku na poslu.		Udio (u %)
	DA	93,3
	NE	6,7
Smatram kako se moja organizacija ponaša u skladu s etikom.		Udio (u %)
	DA	79,0
	NE	21,0
Prijavljujem neetičko ponašanje ako ga zapazim.		Udio (u %)
	DA	61,9
	NE	38,1

Izvor: izrada autorice

U tablici 3. prikazani su rezultati općenite percepcije važnosti poslovne etike i prijavljivanja neetičkog ponašanja. Od ukupno anketiranih 105 zaposlenika marketinških odjela, 93,3% smatra kako je važno implementirati etiku u poslovanje, dok 6,7% nema potrebu za time. Na slijedeće pitanje vezano uz mišljenje da li se organizacija ponaša u skladu s etikom, 79% odgovara da se njihova organizacija ponaša u skladu s etikom, dok 21% se sa time ne slaže. Treće pitanje bavi se samom prijavom neetičkog ponašanja. 61,9% zaposlenika marketinških odjela ne prijavljuje neetičko ponašanje ako ga zapazi, što je vrlo zabrinjavajuće. 38,1% se prema ovom istraživanju, usudi prijaviti nepravilnosti.

U drugom dijelu pitanja, nastojalo se utvrditi stupanj slaganja s navedenim etičkim tvrdnjama o etičkim vrijednostima za same zaposlenike. Tvrdnje su raspoređene u dvije skupine – one koje su smatrane etične u poslovanju te one koje nisu etički prihvaćene u poslovnom svijetu. Ispitanici su trebali ocijeniti zadane tvrdnje ocjenom 1 do 5 s tim da je 1 predstavljalo „Uopće se ne slažem“, a 5 „U potpunosti se slažem“ i time da u anketnom upitniku nije bilo

napomenuto koje su tvrdnje smatrane etičkim, a koje neetičkim. Zbog lakšeg razumijevanja rezultata, tvrdnje su svrstane u tablicu s razdvojenim ukupnim rezultatima. Na sljedećoj tablici su prikazani dobiveni rezultati.

*Tablica 5: Slaganje sa poslovnom etikom i etičkim vrijednostima*

ETIČNE TVRDNJE	M	SD
Bio bih spreman žrtvovati novac da bih postupio etično.	3,53	1,33
Etika koju prakticiram na poslu ista je kao kod kuće.	3,75	0,97
Moguće je etičko odlučivati na poslu.	3,47	1,02
Moralni standardi u mom hotelu su u potpunosti razumljivi i jasni.	3,66	1,03
Zadovoljan sam etikom koju moj hotel podržava.	3,63	0,93
Znam što znači etičko ponašanje u mom hotelu.	3,84	0,88
U funkciji voditelja, prihvatio bih odgovornost za greške u odjelu.	4,09	1,01
Smatram da je vrlo važno za hotel da ima Etički kodeks ponašanja.	4,05	1,24
Na kraju dana sam zadovoljan da sam se na poslu ponašao u skladu sa svojim vrijednostima.	4,27	0,84
<b>UKUPNO</b>	<b>3,81</b>	<b>1,03</b>
NEETIČNE TVRDNJE		
Bio bih spreman smanjiti kvalitetu kako bih povećao profit.	2,29	1,1
U funkciji voditelja, očekivao bih da će moje osoblje juriti za profitom čak i ako to znači ići protiv vlastitih vrijednosti.	1,81	1,02
Bio bih voljan potražiti nekoga tko bi mi mogao odati poslovne tajne mog konkurenta.	1,78	1,03
Upustio bih se u namještanje cijena s konkurentom u korist mog hotela.	1,75	1,02
Bio bih spreman koristiti taktike koje bi mogle povrijediti, naštetiti ili uništiti konkurenciju.	1,81	1,03
Ljudi koji govore ostalima u hotelu kako je netko pogriješio u poslu, ponašaju se moralno.	2,16	1,19
<b>UKUPNO</b>	<b>1,93</b>	<b>1,07</b>

**Izvor:** izrada autorice

Sukladno dobivenim rezultatima, zaposlenici su tvrdnju *Na kraju dana sam zadovoljan da sam se na poslu ponašao u skladu sa svojim vrijednostima* ocijenili s najvećom prosječnom ocjenom od 4,27 što znači da zadovoljni svojim etičkim vrijednostima koje iskazuju na poslu. Isto ukazuje i rezultat standardne devijacije koji iznosi 0,84. Od ostalih tvrdnji koje su ocijenili kao pozitivne jesu: *U funkciji voditelja, prihvatilo bih odgovornost za greške u odjelu* (4,09) i *Smatram da je vrlo važno za hotel da ima Etički kodeks ponašanja* (4,05). Tvrdnja s najmanjom prosječnom ocjenom je *Upustio bih se u namještanje cijena s konkurentom u korist mog hotela* (1,75). Osim nje, tvrdnje poput *Bio bih voljan potražiti nekoga tko bi mi mogao odati poslovne tajne mog konkurenta* (1,78), *U funkciji voditelja, očekivao bih da će moje osoblje juriti za profitom čak i ako to znači ići protiv vlastitih vrijednosti* (1,81), *Bio bih spreman koristiti taktike koje bi mogle povrijediti, naštetiti ili uništiti konkurenciju* (1,81) također su ocijenjene kao negativne i ispitanici se s njima najmanje slažu. Osim njih, zaposlenici su tvrdnje *Ljudi koji govore ostalima u hotelu kako je netko pogriješio u poslu, ponašaju se moralno* (2,16) i *Bio bih spreman smanjiti kvalitetu kako bih povećao profit* (2,29) ocijenili kako se s njima uglavnom ne slažu. Sa tvrdnjama poput *Bio bih spreman žrtvovati novac da bih postupio etično* (3,53), *Etika koju prakticiram na poslu ista je kao kod kuće* (3,75), *Moguće je etičko odlučivati na poslu* (3,47), *Moralni standardi u mom hotelu su u potpunosti razumljivi i jasni* (3,66), *Zadovoljan sam etikom koju moj hotel podržava* (3,63) i *Znam što znači etičko ponašanje u mom hotelu* (3,84) ispitanici se u prosjeku niti ne slažu, niti slažu. Vrijednosti standardne devijacije su za navedene tvrdnje visoke što upućuje na znatna odstupanja od prosječnih ocjena. Najveća standardna devijacija primjetna je kod tvrdnje *Bio bih spreman žrtvovati novac da bih postupio etično* (SD=1,33). Razdvajajući tvrdnje na etične i neetične, ukupna prosječna ocjena etičnih tvrdnji iznosi 3,81 što utvrđuje da ispitanici imaju podijeljena mišljenja oko etičkih vrijednosti (niti se slažu, niti se ne slažu). S druge strane, neetične tvrdnje daju prosječnu ocjenu 1,93 koja dokazuje kako se ispitanici donekle ne slažu s navedenim tvrdnjama te kako posjeduju visoke etičke vrijednosti. Prosječne standarde devijacije visoke su i u etičkim, i u neetičkim tvrdnjama (E - SD=1,03, N - SD=1,07).

Slijedeće se pitanje odnosi na poslovanje hotela u kojem zaposlenici rade. Ovdje se ispituje stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama u rasponu od 1 „Uopće se ne slažem“ do 5 „U potpunosti se slažem“. Naknadno, postavljeno je pitanje da li su se ispitanici u proteklu godinu dana susreli s nekom vrstom neetičkog ponašanja, te ako jesu, kakvog oblika.



*Tablica 6: Etičko poslovanje u hotelu*

TVRDNJE	M	SD
Hotelsko poduzeće nastoji biti iskreno u svim situacijama i u svakom trenutku.	3,81	0,95
Hotelsko poduzeće nudi proizvode/usluge istih vrijednosti kao i što to tvrdimo u našim marketinškim aktivnostima.	3,87	0,93
Hotelsko poduzeće stoji iza naših proizvoda/usluga i u slučaju da ne uspiju isporučiti zatražene prednosti.	3,94	0,87
Hotelsko poduzeće nastoji zadovoljiti potrebe gostiju.	4,15	0,81
Hotelsko poduzeće pri donošenju odluka uzima u obzir brigu o okolišu.	3,99	0,86
Hotelsko poduzeće na jasan način predstavlja proizvode u prodaji, oglašavanje i druge oblike komunikacije; ovo uključuje izbjegavanje lažnih, zavaravajućih i varljivih promicanja.	3,99	0,83
Hotelsko poduzeće odbija manipulacije i prodajne taktike koje štete povjerenju gostiju.	4,07	0,86
Hotelsko poduzeće nastoji zaštititi privatne podatke gostiju, zaposlenika i partnera.	4,24	0,87
Hotelsko poduzeće cijeni individualne razlike i izbjegava stereotipiziranje gostiju ili prikazivanje demografskih skupina (npr. spola, rase, seksualne orijentacije) na negativan ili dehumanizirajući način.	4,06	0,96
Hotelsko poduzeće osluškuje potrebe gostiju i ulaže sve razumne napore da kontinuirano prati i poboljšava njihovo zadovoljstvo.	4,06	0,83
Hotelsko poduzeće ulaže sve napore da razumije i s poštovanjem se odnosi prema gostima, dobavljačima, posrednicima i distributerima iz svih kultura.	4,07	0,87
Hotelsko poduzeće tretira sve (uključujući naše konkurente) onako kako bismo željeli da se s nama postupa.	4,03	0,84
Hotelsko poduzeće nastoji jasno komunicirati sa svim grupama.	4	0,83
Hotelsko poduzeće prihvaća konstruktivnu kritiku gostiju i drugih dionika.	4,01	0,86
Hotelsko poduzeće objašnjava i poduzima odgovarajuće mjere u vezi sa značajnim rizicima proizvoda ili usluge, zamjene komponenti ili druge predvidive mogućnosti koje bi mogle utjecati na goste ili njihovu percepciju odluke o kupnji/korištenju usluge.	3,96	0,9
Hotelsko poduzeće nastoji zaštititi ekološki okoliš u provedbi marketinških kampanja.	3,96	0,88
Hotelsko poduzeće vraća zajednici kroz volontiranje i dobrotvorne donacije.	3,82	0,95
<b>UKUPNO</b>	<b>4,00</b>	<b>0,88</b>

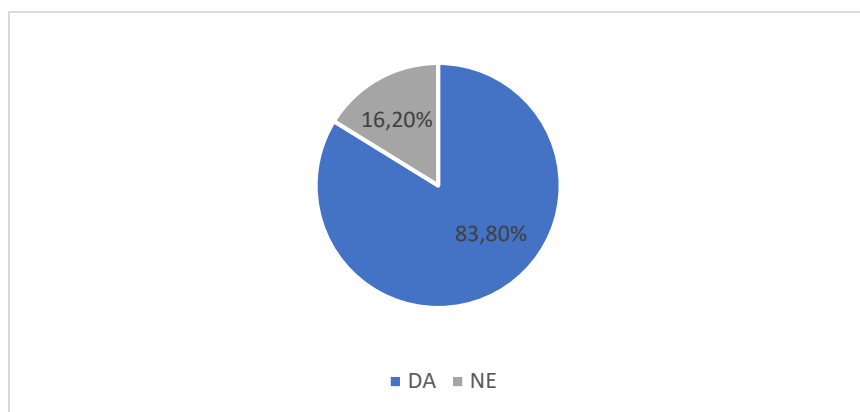
Izvor: izrada autorice

Ispitanici su od ponuđenih tvrdnji o etičkom ponašanju njihova hotela najviše prosječno ocijenili tvrdnju *Hotelsko poduzeće nastoji zaštititi privatne podatke gostiju, zaposlenika i partnera* (4,24)). Najnižom vrijednošću standardne devijacije ocijenjena je tvrdnja *Hotelsko poduzeće nastoji zadovoljiti potrebe gostiju* (SD=0,81). Druge tvrdnje ocijenjene visokim

prosječnim ocjenama jesu: *Hotelsko poduzeće nastoji zadovoljiti potrebe gostiju* (4,15), *Hotelsko poduzeće odbija manipulacije i prodajne taktike koje štete povjerenju gostiju* (4,07), *Hotelsko poduzeće ulaže sve napore da razumije i s poštovanjem se odnosi prema gostima, dobavljačima, posrednicima i distributerima iz svih kultura* (4,07), *Hotelsko poduzeće cijeni individualne razlike i izbjegava stereotipiziranje gostiju ili prikazivanje demografskih skupina (npr. spola, rase, seksualne orijentacije) na negativan ili dehumanizirajući način* (4,06), *Hotelsko poduzeće osluškuje potrebe gostiju i ulaže sve razumne napore da kontinuirano prati i poboljšava njihovo zadovoljstvo* (4,06), *Hotelsko poduzeće tretira sve (uključujući naše konkurente) onako kako bismo željeli da se s nama postupa* (4,03), *Hotelsko poduzeće prihvaća konstruktivnu kritiku gostiju i drugih dionika* (4,01) te *Hotelsko poduzeće nastoji jasno komunicirati sa svim grupama* (4). Najnižom prosječnom ocjenom od 3,81 ocijenjena je tvrdnja *Hotelsko poduzeće nastoji biti iskreno u svim situacijama i u svakom trenutku što, a tvrdnja koja nosi najvišu standardnu devijaciju, odnosno najviše odstupanje odgovora ispitanika, je Hotelsko poduzeće cijeni individualne razlike i izbjegava stereotipiziranje gostiju ili prikazivanje demografskih skupina (npr. spola, rase, seksualne orijentacije) na negativan ili dehumanizirajući način* (SD=0,96). Ostale tvrdnje poput: *Hotelsko poduzeće nudi proizvode/usluge istih vrijednosti kao i što to tvrdimo u našim marketinškim aktivnostima* (3,87), *Hotelsko poduzeće stoji iza naših proizvoda/usluga i u slučaju da ne uspiju isporučiti zatražene prednosti* (3,94), *Hotelsko poduzeće pri donošenju odluka uzima u obzir brigu o okolišu* (3,99), *Hotelsko poduzeće na jasan način predstavlja proizvode u prodaji, oglašavanje i druge oblike komunikacije; ovo uključuje izbjegavanje lažnih, zavaravajućih i varljivih promicanja* (3,99), *Hotelsko poduzeće objašnjava i poduzima odgovarajuće mjere u vezi sa značajnim rizicima proizvoda ili usluge, zamjene komponenti ili druge predvidive mogućnosti koje bi mogle utjecati na goste ili njihovu percepciju odluke o kupnji/korištenju usluge* (3,96), *Hotelsko poduzeće nastoji zaštititi ekološki okoliš u provedbi marketinških kampanja* (3,96), *Hotelsko poduzeće vraća zajednici kroz volontiranje i dobrotvorne donacije* (3,82) su relativno visoko ocijenjene. Prosječno standardno odstupanje svih tvrdnji iznosi 0,88. Sumiranjem odgovora, daje se zaključiti kako zaposlenici svoju organizaciju ocjenjuju sa etički vrlo visokom prosječnom ocjenom 4,0.

U sklopu ovog pitanja, postavljeno je potpitanje da li su zaposlenici marketinških odjela u proteklu godinu svjedočili bilokakvom ponašanju njihova nadređena ili kolega za koje su smatrali da je neetičko.

**Grafikon 1:** Svjedočenje neetičkom ponašanju

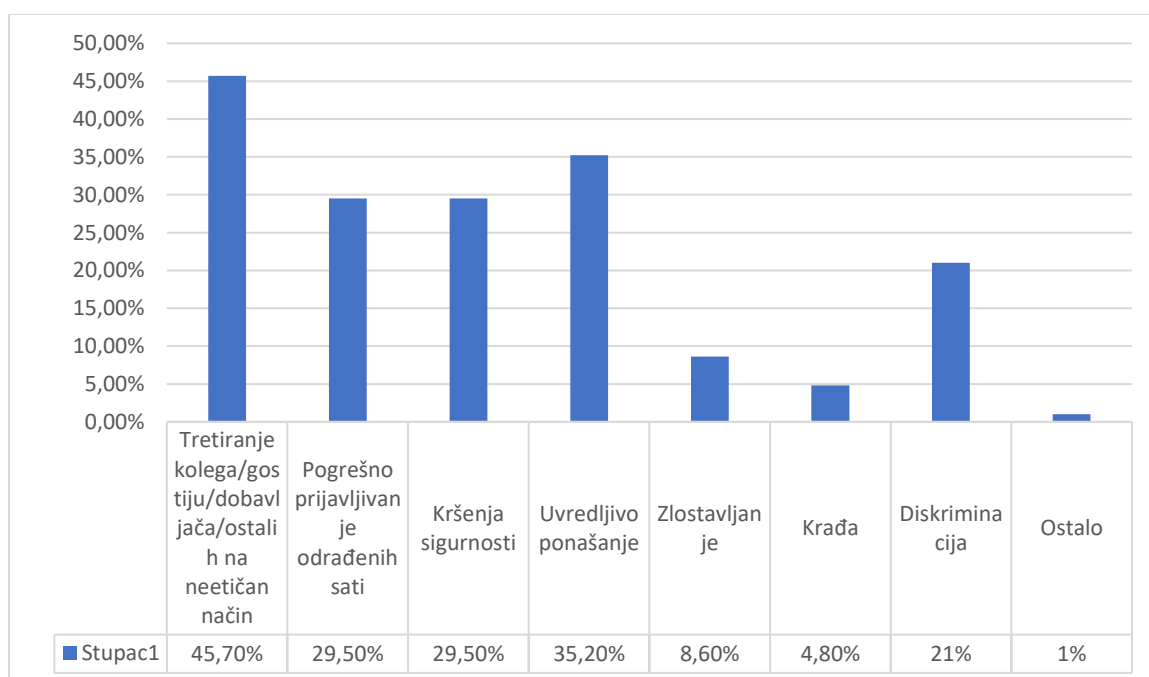


**Izvor:** izrada autorice

Rezultati su pokazali kako se 83,8% ispitanika u proteklu godinu dana susrelo s nekim oblikom neetičnog ponašanja, dok je 16,2% ispitanika odgovorilo kako nisu uočili nikakav oblik neetičnog ponašanja ili nepravilnosti.

Svjedočenjem neetičnog ponašanja, anketni upitnik imao je zadatak otkriti vrstu neetičnog ponašanja s kojima su se ispitanici susreli. Ovdje su ispitanici imali mogućnost odabrati više odgovora i dodavanja svog odgovora.

**Grafikon 2:** Vrste neetičnog ponašanja kojem su svjedočili zaposlenici

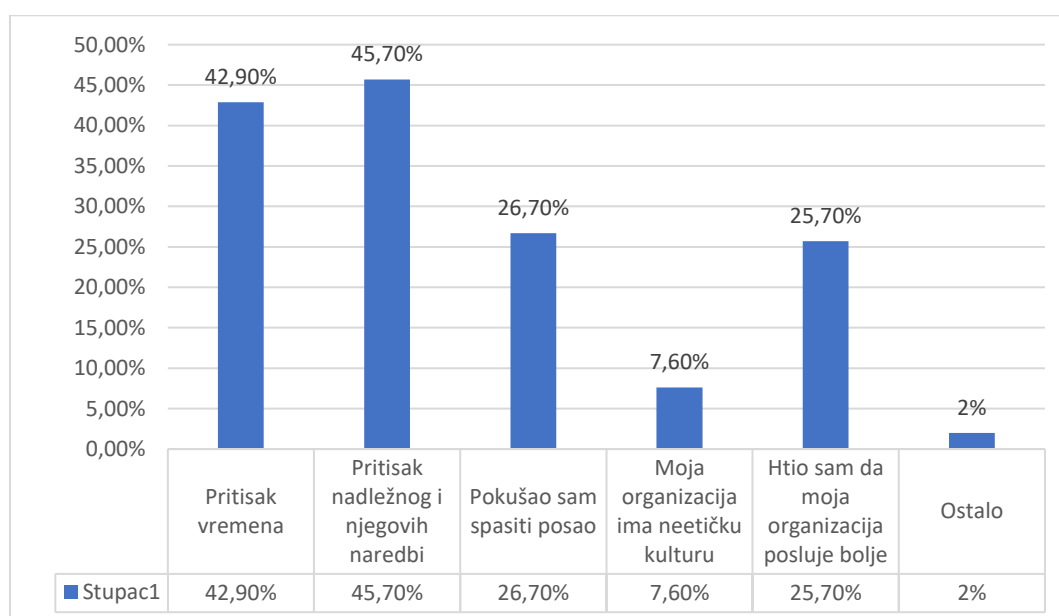


**Izvor:** izrada autorice

Rezultati ukazuju kako je najviše, 48 ispitanika (45,7%) doživjela tretiranje kolega/gostiju/dobavljača na neetičan način, slijedi ga uvredljivo ponašanje sa 37 (35,2%) odgovora zaposlenika, pogrešno prijavljivanje odrađenih sati u istom broju kao i kršenje sigurnosti (31 zaposlenik ili 29,5%). 22 (21%) doživjelo je neki oblik diskriminacije sebe ili ostalih u hotelu, a od ponuđenih odgovora najmanje ih je svjedočilo krađi, iako je i taj broj od njih petero – zabrinjavajući i daje poticaj na razmišljanje kako isto spriječiti.

Slijedeće pitanje direktno se veže na prethodno. Istražuju se glavni pritisci ponašanja za neetičko ponašanje.

**Grafikon 3:** Razlozi pritiska za neetičko ponašanje



**Izvor:** izrada autorice

Na pitanje koji su razlozi pritiska na zaposlenika da su se ponašali neetički, najveći broj od 48 zaposlenika (45.7%) osjetio je pritisak nadležnog i njegovih naredbi, slijede ga pritisak vremena od 45 odgovora (42,9%). 28 (26,8%) ih je pokušalo spasiti posao, a 25,7% željelo je da njihova organizacija bolje posluje. Ispitanici su mogli ponuditi svoj odgovor od kojih su uglavnom pisali da se nisu neetički ponašali, neki u nesvjesnim trenucima, a jedna osoba smatra da se osoba ponaša na neetički način zbog odgoja i kulture u kojoj odrastaju.

Slijedeća skupina pitanja obuhvaća stavove, upoznatost i spremnost prijavljivanja neetičkog ponašanja, točnije želi istražiti u kojem stupnju su zaposlenici spremni i zaštićeni prijaviti nepravilnosti. Pitanja su formulirana uz pomoć Likertove ljestvice od 1 „Zasigurno ne“ do 5 „Zasigurno da“.

**Tablica 7: Stavovi o prijavljivanju neetičkog ponašanja**

TVRDNJE	M	SD
Upoznat/a sam s postupcima uključenim u prijavljivanje kršenja neetičkog ponašanja.	3,71	0,84
Smatram da postoji potreba za anonimnom internom prijavom.	4,1	0,96
Vjerojatno je da bih koristio/la liniju za prijavljivanje nepravilnosti za raspravu o etičkom pitanju.	3,47	0,97
Vjerujem da bi se nešto napravilo da ste prijavili neetičko ponašanje.	3,24	1
Vjerujem da bih imao/la odgovarajuću podršku tijekom postupak prijave incidenta.	3,11	1,03
Vjerujem da je prijavljivanje nelojalno prema pojedincu/osobama o kome se sastavlja izvještaj.	2,56	0,97
<b>UKUPNO</b>	<b>3,37</b>	<b>0,96</b>

**Izvor:** izrada autorice

Rezultati pokazuju kako je tvrdnja *Smatram da postoji potreba za anonimnom internom prijavom* ostvarila najveću prosječnu ocjenu ostvarila prosječnu ocjenu od 4,1 što ukazuje da za potrebe prijavljivanja, nužno je osigurati anonimnost. Slijede je tvrdnje *Upoznat/a sam s postupcima uključenim u prijavljivanje kršenja neetičkog ponašanja* (3,71), *Vjerojatno je da bih koristio/la liniju za prijavljivanje nepravilnosti za raspravu o etičkom pitanju* (3,47), *Vjerujem da bi se nešto napravilo da ste prijavili neetičko ponašanje* (3,24) i *Vjerujem da bih imao/la odgovarajuću podršku tijekom postupak prijave incidenta* (3,11). Tvrdnja *Vjerujem da je prijavljivanje nelojalno prema pojedincu/osobama o kome se sastavlja izvještaj* ostvarila je najmanju prosječnu ocjenu – 2,56. Najmanje standardno odstupanje (SD=0,84) pokazuje kako tvrdnja *Upoznat/a sam s postupcima uključenim u prijavljivanje kršenja neetičkog ponašanja* ostvarila najmanje odstupanje istraženih odgovora, dok tvrdnja *Vjerujem da bih imao/la odgovarajuću podršku tijekom postupak prijave incidenta* ima najvišu vrijednost standardne devijacije (SD=1,03). Prosječna ocjena svih tvrdnji iznosi 3,37 što ukazuje da zaposlenici nisu dali niti konačan potvrđan, niti konačan negativan odgovor na ukazane tvrdnje te nemaju definiran konačan odgovor. Prosječna standardna devijacija iznosi 0,96.

Posljednje pitanje odnosilo se na ukupno zadovoljstvo primjene etičkog ponašanja u hotelskom poduzeću točnije njihova percepcija i ocjena implementacije etike u hotelu. Ponuđeni su odgovori od 1 – 5, ocjenama od nedovoljnog do izvrsnog.

*Tablica 8: Ukupno zadovoljstvo primjene etičkog ponašanja u hotelskom poduzeću*

Ocjena	Udio (u %)
Nedovoljan	2,80
Dovoljan	14,3
Dobar	22,9
Vrlo dobar	44,8
Izvrstan	15,2

Izvor: izrada autorice

Najviši broj ispitanika, čak 47 (44,8%) odgovorilo je kako bi svoje poduzeće ocijenili s prosječnom ocjenom Vrlo dobar (4). Slijedi ga ocjena Dobar (3) kod 24 (22,9%) ispitanika. Ocjenu Odličan (5) daje 16 zaposlenika (15,2%), Dovoljan (2) daje 15 marketinških zaposlenika, dok vrlo mali postotak od svega 3 ispitanika (2,8%) svoje poduzeće bi ocijenilo najmanjom ocjenom – Nedovoljan (1).

#### 4.5. Diskusija rezultata istraživanja

U ovom djelu rada temeljem dobivenih rezultata primarnim istraživanjem i njihove analize testirane su postavljene istraživačke hipoteze.

*H1: Zaposlenici marketinških odjela smatraju da se njihovo hotelsko poduzeće ponaša u skladu s etikom.*

Ukupna prosječna ocjena iz tablice 6. za sve tvrdnje vezane uz etičko poslovanje u hotelu iznosi 4,00. Tvrdnje su oblikovane na način da ispitanici ocjene njihovo hotelsko poduzeće na temelju hotelskog poštenja, odgovornosti, poštovanja i transparentnosti. Dobivena se ocjena povezuje sa stavom „*Donekle se slažem*“, što ujedno potvrđuje hipotezu kako zaposlenici marketinških odjela smatraju da se njihovo hotelsko poduzeće ponaša u skladu s etikom. Isto potvrđuje i pitanje iz tablice 4. gdje su se ispitanici putem dihotomne mogućnosti složili s tvrdnjom *Smatram kako se moja organizacija ponaša u skladu s etikom* (79% je

odgovorilo DA). Iz tablice 8. ukupno zadovoljstvo primjene etičkog ponašanja u hotelskom poduzeću ocijenjeno je sa ocjenom – *vrlo dobar*, 4. Iz toga slijedi da je hipoteza potvrđena.

*H2: Zaposlenici marketinških odjela u hotelijerstvu imaju pozitivan stav o prijavljivanju nepravilnosti.*

Ukoliko se u obzir uzme prosječna ocjena tvrdnji vezanih uz stavove zaposlenika o prijavljivanju neetičkog ponašanja koja iznosi 3,37, može se uvidjeti kako su ispitanici upoznati s postupkom prijavljivanja (3,71), slažu se da postoji potreba za anonimnom prijavom (4,1), djelomično su sigurni da bi se nešto promijenilo po pitanju prijave (3,47), ali nisu u potpunosti sigurni da bi imali odgovarajuću podršku prilikom prijavljivanja (3,11). Donekle se ne slažu po pitanju je li prijavljivanje nelojalno prema onome o kome se sastavlja izvještaj (2,56). Negativna je činjenica da samo 38,1% zaposlenika od 105 ispitanih prijavljuje neki oblik neetičkog ponašanja, ali pretežito slažu da postoji potreba za anonimnom prijavom za slučajeve neetičkog ponašanja. Rezultati ukazuju kako općenito, zaposlenici imaju pozitivne stavove o prijavljivanju, međutim nisu sigurni koliko bi bili zaštićeni prilikom postupka prijavljivanja. Iz navedenih razloga hipoteza je djelomično prihvaćena.

Potvrđeno je kako zaposlenici marketinških odjela smatraju da se njihovo hotelsko poduzeće ponaša u skladu s etikom, no zaposlenici marketinških odjela imaju djelomično pozitivan stav o prijavljivanju nepravilnosti, što je zabrinjavajuće. Krucijalan problem kod ovakvog rezultata je činjenica kako zaposlenici nemaju odgovarajuću sigurnost i podršku prilikom prijavljivanja. Educiranjem o važnosti prijavljivanja i većom potporom te pružanjem sigurnosti kod procesa prijavljivanja, rezultati bi zasigurno bili znatno drugačiji. 93,3% zaposlenika marketinških odjela u hotelijerstvu odgovara kako im je važno implementirati etiku na poslu. Isto potvrđuju i tvrdnje iz tablice 5., gdje se etične tvrdnje za zaposlenika ocjenjuju s prosječnom ocjenom 3,81, a neetične zaposlenici su ocijenili s prosječnom ocjenom 1,93. To znači da etične vrijednosti prakticiraju, dok se s neetičnim ne slažu i ne primjenjuju. 83,8% ispitanika svjedočilo je neetičkom ponašanju što ukazuje kako zaposlenici primjećuju neetičko ponašanje, ali samo njih 38,1% spremno isto prijaviti. Također, razlozi navođenja različitih svjedočenja neetičkog ponašanja upućuju na činjenicu kako u poslovnom svijetu još uvijek nedovoljan broj ljudi mari za implementaciju etike i smatra je nevažnim faktorom u poduzeću.

## 4.6. Ograničenja i preporuke za daljnja istraživanja

Relativno mali broj uzorka jedno je od mogućeg ograničenja provedenog istraživanja. Istraživanje je provedeno na manjem uzorku od 105 zaposlenika marketinških odjela u hotelijerstvu što znači da veličina uzorka nije odgovarajuća. U istraživanju su sudjelovali samo neki zaposlenici od niza raznih hotela u Hrvatskoj i samo dobrovoljni ispitanici određenih hotela što u konačnici ne može generalizirati uzorak ili stavove i mišljenja svih zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike njihova hotela na državnoj razini. Također, u istraživanju je uključen samo marketinški odjel pa ukoliko bi se istraživanje željelo provesti općenito u hotelijerstvu, potrebno je uključiti i ostale odjele u hotelu. Ujedno, ispitanici su mogli dati iskrivljene odgovore zbog nedovoljne volje, motivacije, neznanja ili percipiranja pojma etike i njezinih odrednica. Iako je anketa u potpunosti anonimna, upitna je iskrenost i pristranost odgovora. Dodatno, istraživanje ovakve tematike još nije službeno ispitano te se ovaj rad nije u potpunosti mogao usporediti sa identičnim istraživanjem nego sa sličnim provedenim anketama i njenim rezultatima.

Obzirom da ova tema nije dovoljno istraživana, preporuka je da se u budućnosti posveti veća pažnja ovakvom istraživanju. Smjernica za daljnja istraživanja bila bi provesti istraživanje i na različite načine, ne samo anketnim metodama, već i nizom različitih intervju sa samim zaposlenicima. Buduća istraživanja trebala bi uključiti i telefonske pozive pošto je ova grupa uzorka vrlo specifična i teško ih je nagovoriti na rješavanje ankete što je predstavljalo velik izazov prilikom izrade ovog rada.



## 5. Zaključak

Posljednjih godina sve veći naglasak stavlja se na značaj i rast poslovne etike. Tvrtke koje posluju na etički način postižu bolje rezultate jer njeguju jače međuljudske odnose, povjerenje, iskrenost, otvorenu komunikaciju i osjećaj za timski rad, a sve to doprinosi pozitivnim rezultatima. Kako bi se sve navedeno istražilo na primjerima, u radu se objašnjava i definira kako poslovna etika utječe na poslovanje poduzeća. Naime, da bi tvrtka ostvarivala pozitivne rezultate i provodila etičku politiku, mora je shvatiti ne samo teoretski, već i odgovorno i skrupulozno, vođeno karizmom i moralnom sviješću. Etički poduzetnik je onaj koji se vodi imperativima koji uključuju poštenje, pravdu, iskrenost, čast i hrabrost. Ponašanje u skladu s etičkom kulturom mora se provoditi, a suprotno mora biti kažnjeno. Tvrtka je atraktivna ako su njezini zaposlenici i svi koji su s njom povezani zadovoljni i motivirani budućim uspjesima. Zaposlenici su primarna snaga koja stoji iza poslovnog procesa, a njihovo etičko znanje ključno je za sigurnost i napredak. Slijedom toga, bitno je promicati etičko ponašanje i usađivati etičke vrijednosti kroz cijelu organizaciju. Cilj odjela marketinga je povećati percipiranu vrijednost proizvoda među ciljanom publikom (kupcima). Zajedno, koncept korisnosti proizvoda i kupac određuju kupčevu percepciju vrijednosti proizvoda. Za organizaciju je bitno prakticirati zdravo radno okruženje, etičko razmišljanje i druge metode jačanja poslovne etike. Razumijevanje poslovne etike među nadležnima temelj je dobrobiti i uspjeha poduzeća.

Ovaj rad stavio je u odnos, točnije, istraživao stavove zaposlenika marketinških odjela o implementaciji etike u hotelijerstvu. Korištenjem ankete provedeno je empirijsko istraživanje, ono je provedeno uz sudjelovanje djelatnika odjela marketinga hotela. Samo istraživanje provedeno je u smještajnim objektima iz cijele Hrvatske, a anketni upitnik je napisan na hrvatskom jeziku. Uzorak je poslan na niz hotela u Republici Hrvatskoj, a ankete su elektronički poslane raznim hotelima i njihovim voditeljima marketinških odjela. Anketa je provedena od 5. lipnja do 2. srpnja 2023. Anketa je zaključena sa 105 ispitanika, a izrađena je pomoću alata Google Forms. Anketna pitanja osmišljena su tako da omogućuje mogućnost dokazivanja navedenih hipoteza. Upitnik je sadržavao 49 pitanja raspoređenih u šest cjelina. Rezultati su pokazali sljedeće – zaposlenici su imali pozitivne stavove prema svom hotelu i primjeni etike te je potvrđena sljedeća hipoteza: Zaposlenici marketinških odjela smatraju da se njihovo hotelsko poduzeće ponaša u skladu s etikom. Nadalje, vidljivo je da su ispitanici bili upoznati s procesom prijave; tvrde da su anonimne prijave potrebne; sigurni su da će se nešto promijeniti

u vezi s prijavom; međutim, nisu sigurni da će dobiti odgovarajuću podršku prilikom prijave. Nemaju jasno mišljenje o tome je li izvješćivanje nelojalno subjektu izvješća. 2. hipoteza je djelomično podržana. Istraživanje zaključuje da je zaposlenicima odjela marketinga izuzetno bitno da njihova tvrtka posluje etično i da su im vrijednosti važnije od profita. Glavna hipoteza potvrđuje kako je zaposlenicima marketinških odjela u hotelijerstvu važno ponašati se u skladu s etikom i raditi u poduzeću koji njeguje etičke vrijednosti.

U hotelijerstvu, kao uslužnoj djelatnosti, veoma je bitno ponašati se u skladu s etičkim vrijednostima, a zaposlenicima pružiti ravnotežu, prilagodljivost i podršku. Idealna je ona organizacija sa snažnom, klasno neovisnom etičkom kulturom u kojoj se svi, od upravitelja do domara, tretiraju jednako. Zaposlenici se trebaju osjećati sigurnima, zaštićenima i potrebno ih je pošteno tretirati u svojoj radnoj četvrti i u cijeloj organizaciji. Zaposlenici žele biti ozbiljno cijenjeni tijekom procesa rada i doprinosa razvoju tvrtke. Bitno je da zaposlenici pretpostave da se njihov voditelj ponaša etično i da služi kao primjer drugim zaposlenicima. Za pravilno poslovanje potrebna je podrška i nagrađivanje, a zaposlenici moraju biti potaknuti i motivirani za daljnje uspjehe. Hotel mora jamčiti zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika, gostiju, te se prema njima odnositi s poštovanjem. Ne samo unutar organizacije, već i prema dobavljačima i svim vanjskim čimbenicima, poštenje je neophodno. Briga, povjerenje, poštenje i sigurnost ključni su elementi lojalnosti zaposlenika kako bi njihovi stavovi bili pozitivni u svim pogledima, a svaki oblik neetičkog ponašanja potrebno je reagirati i u konačnici, prijaviti kako bi se poslovna etika implementirala ka uspješnosti. Prosječna ocjena stavova zaposlenika marketinških odjela o primjeni etike u hotelima je ocjena vrlo dobar, 4 što se poklapa sa istraživanim tvrdnjama o etičkom poslovanju u hotelu koja je također ocijenjena sa prosječnom ocjenom, 4 (Donekle se slažem). Svi rezultati upućuju kako je implementacija etike u hotelijerstvu dobro razvijena, međutim postoji prostor za napredak, posebice u spremnosti prijavljivanja neetičkog ponašanja koje se još uvijek nedovoljno prakticira i gdje zaposlenici nemaju potpuno povjerenje u sigurnost i napredak.

# Literatura

## KNJIGE

1. Babić, M.: *Nezadovoljan korisnik opasniji nego ikad*, Svijet osiguranja, Tectus, Zagreb, 2011.
2. Baletić, Z.: *Ekonomski leksikon*, Masmedia; Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb, 1995.
3. Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
4. Berc Radišić, B., *Marketingu u hotelijerstvu*, Opatija, 2004.
5. Besnoy, A.: *Ethics and integrity in libraries*, Routledge, Abingdon, 2009.
6. Crane, A., Matten, D.: *Business ethics – A European perspective*, Oxford University Press, Oxford, 2004.
7. Dessler, G., *Upravljanje ljudskim potencijalima*, 12. izdanje, Međunarodno Sveučilište Floride, 2015.
8. Galičić, V., Ivanović, S., Lupić, M., *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*, Fintrade&Tours d.o.o., Rijeka, 2005.
9. Goodell R., *Ethics in American Business: Policies, Programs, and Perceptions*, 1994.
10. Hayes, David K., Ninemeier, Jack D., *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M plus, Zagreb, 2005.
11. Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str.
12. Ivaniš, M.: *Društveno poduzetništvo – Poluga društava blagostanja*, FMTU, Opatija, 2018.
13. Kitson, A., Campbell, R., *The Ethical Organisation*, Red Globe Press, 2008.
14. McCarthy, G., Ottensmeyer, E., *Ethics in the Workplace*, McGraw-Hill College, 1996.
15. Tomašević Lišanin, M., *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, HUPUP, Zagreb, 2010.
16. Vidanec, D., *Uvod u etiku poslovanja (priručnik)*, Visoka škola za poslovanje i upravljanje, spravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“, Zaprešić, 2011.
17. Vig, S.: *Poslovna etika*, Codupo, Zagreb, 2019.
18. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B.: *Poslovna etika i multikultura*, Sveučilište u Rijeci, FMTU, Opatija, 2012.

## ČLANCI

1. Aleksić, A.: *Poslovna etika – Element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1, 2007., str. 420-428
2. Antonaras A., Iacovidou M., Dekoulou P.E., *Perceptions of Employees Towards Business Ethics: A Comparative Study Between Greece and Cyprus*, 28th EBEN Conference, 2015., str. 1-20
3. Dondé, G.: *Conference Paper; Ethics At Work: 2018 Survey of Employees*, Europe: Europa na Institutu poslovne etike, 2018., str. 1-37
4. DeConinck, J., DeConinck, M.B., Banerjee, D.: *Outcomes of an Ethical Work Climate among Salespeople*, International Journal of Business Administration Vol. 4, No. 4; 2013., str.1-7
5. Dimitriou, C.,K., Blum S.,C., Adams, C, Kim, S., *The Impact of a Hotel's Business Ethics on employee job satisfaction and organizational commitment*, University of

- Massachusetts Amherst, International CHRIE Conference-Refereed Track. 3., 2011., str.1-17
6. Grgona, J., Supić, A., *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju*, Ekonomska misao i praksa, Vol. 16, No. 1, 2007., str. 41-61
  7. Jaramillo, F., Mulki, J., Solomon, P.: *The Role of Ethical Climate on Salesperson's Role Stress, Job Attitudes, Turnover Intention, and Job Performance*, Journal of Personal Selling and Sales Management 26(3), 2006., str.271-282
  8. Knani, M.: *Ethics in the Hospitality Industry: Review and Research Agenda*, International Journal of Business and Management; Vol. 9, No. 3; 2014., str. 92-97
  9. Kumar, P., Mokhtar, S., *Ethical marketing practices viewed through consumer spectacles*, Market-Tržište, Vol. 28, No. 1, 2016, str.29-45
  10. Lisewski, A., Barsh, *Library Managers and Ethical Leadership: A Survey of Current Practices from the Perspective of Business Ethics*, Journal of Library Administration 47(3-4), 2008, str. 27-67
  11. Martinović, M., *Etički izazovi globalnom marketingu*, Obnovljeni Život: časopis za filozofiju i religijske znanosti, Vol. 64. No. 1., 2009., str. 33-51
  12. Rajakaruna N., Henry P.J., Scott A.J.: *A Necessary Safety Net: Use of a Confidential Internal Telephone Line to Report Unethical Behaviour*, Police Practice and Research 16(5), 2014., str. 1-27
  13. Sait Dinc M., Duman T.: *Employees' Perceptions of Marketing Ethics in Bosnia and Herzegovina*, In Book: Research On Ethics and Social Responsibility, 2012., str. 35-46
  14. Softić, S., Šević, T.: *Etika i moral u turizmu i ugostiteljstvu*, Ekonomski fakultet Sarajevo, Univerzitet u Sarajevu, 2008., str. 97-107
  15. Whitney, D., *Ethics in the hospitality industry: with a focus on hotel managers*, International Journal of Hospitality, Volume 9, Issue 1, 1990., str. 59-68

## OSTALI IZVORI

1. 56% of Americans stop buying from brands they believe are unethical (mintel.com), (27.3.2023)
2. Bebek, B., *Etika donosi profit i lojalnost zaposlenika*, Poslovni tjednik, 22.05.2006., dostupno na: [www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr), (27.3.2023.)
3. Bill Leonard, *New Retirement Plans for Small Employers*, u: HR Magazine, 2006.
4. *Ethics in tourism* (pweb.info), (27.3.2023.)
5. <http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2>, (25.3.2023)
6. <https://daily.jstor.org/business-advice-from-aristotle/>, (25.3.2023.)
7. <https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, (15.3.2023.)
8. <https://marketingfancier.com/marketinska-etika/>, (27.3.2023.)
9. <https://plato.stanford.edu/entries/plato-ethics-politics/>, (25.3.2023.)
10. <https://riu.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/334/73%20Aristotelian%20Perspectives%20new%20version%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (26.3.2023.)
11. <https://www.business.com/articles/a-good-investment-how-keeping-employees-happy-benefits-a-business/>, (1.6.2023.)
12. <https://www.ethicalsystems.org>, (26.3.2023.)
13. <https://www.jstor.org/stable/27800897>, (26.3.2023.)
14. <https://www.triplepundit.com/story/2012/adam-smith-milton-friedman-and-social-responsibility-business/63056>, (26.3.2023.)
15. [HW-Code-Of-Conduct-OCT2015-L26.pdf](#) (hilton.com), (17.4.2023.)

16. Što radi marketinški odjel? Funkcije i odgovornosti (htgetrid.com), (27.3.2023)
17. The Impact of a Hotels Business Ethics.pdf (umass.edu) (1.6.2023.)
18. What is The Harm Principle? Ethics Explainer by The Ethics Centre, (25.3.2023.)

## Popis ilustracija

### a) Grafikoni

<b>Grafikon 1:</b> Svjedočenje neetičkom ponašanju.....	43
<b>Grafikon 2:</b> Vrste neetičkog ponašanja kojem su svjedočili zaposlenici.....	43
<b>Grafikon 3:</b> Razlozi pritiska za neetičko ponašanje.....	44

### b) Slike

<b>Slika 1:</b> Subjekti koji utječu na etičko poslovno ponašanje.....	11
<b>Slika 2:</b> Kodeks ponašanja u Hiltonu.....	30

### c) Tablice

<b>Tablica 1:</b> Razvoj poslovne etike .....	9
<b>Tablica 2:</b> Osnovni razlozi etičkih kompromisa.....	16
<b>Tablica 3:</b> Socio-demografski profil ispitanika .....	36
<b>Tablica 4:</b> Važnost poslovne etike i prijavljivanja neetičkog ponašanja.....	38
<b>Tablica 5:</b> Slaganje sa poslovnom etikom i etičkim vrijednostima .....	39
<b>Tablica 6:</b> Etičko poslovanje u hotelu .....	41
<b>Tablica 7:</b> Stavovi o prijavljivanju neetičkog ponašanja.....	45
<b>Tablica 8:</b> Ukupno zadovoljstvo primjene etičkog ponašanja u hotelskom poduzeću.....	46

## PRILOG – ANKETNI UPITNIK

Odjeljak 1 od 6

# Anketni upitnik - Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji poslovne etike u hotelijerstvu

Ovo istraživanje se provodi sa svrhom prikupljanja podataka potrebnih za izradu diplomskog rada u okviru kolegija "Strateški marketing u turizmu" na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, pod naslovom diplomskog rada " Stavovi zaposlenika marketinških odjela o implementaciji poslovne etike u hotelijerstvu". Cilj ovog istraživanja je istražiti stavove zaposlenika o primjeni poslovne etike u hotelima, a anketa je u potpunosti anonimna.

Zahvaljujem Vam se na sudjelovanju i vremenu koje ste izdvojili za ispunjavanje ove ankete.

1. Da li Vam je važno implementirati etiku na poslu?  
DA NE
2. Smatrate li kako se Vaša organizacija ponaša u skladu s etikom?  
DA NE
3. Prijavljujete li neetičko ponašanje ako ga zapazite?  
DA NE

Odjeljak 2 od 6

**Odredite svoj stupanj slaganja o poslovnoj etici i etičkim vrijednostima.**

- 5 - potpuno se slažem
- 4 - donekle se slažem
- 3 - niti se slažem, niti se ne slažem
- 2 - donekle se ne slažem

1 - uopće se ne slažem

4. Bio bih spreman žrtvovati novac da bih postupio etično.  
1 2 3 4 5
5. Etika koju prakticiram na poslu ista je kao kod kuće.  
1 2 3 4 5
6. Bio bih spreman smanjiti kvalitetu kako bih povećao profit.  
1 2 3 4 5
7. Moguće je etičko odlučivati na poslu.  
1 2 3 4 5
8. Moralni standardi u mom hotelu su u potpunosti razumljivi i jasni.  
1 2 3 4 5
9. Zadovoljan sam etikom koju moj hotel podržava.  
1 2 3 4 5
10. Znam što znači etičko ponašanje u mom hotelu.  
1 2 3 4 5
11. Ljudi koji govore ostalima u hotelu kako je netko pogriješio u poslu, ponašaju se moralno.  
1 2 3 4 5
12. U funkciji voditelja, prihvatio bih odgovornost za greške u odjelu.  
1 2 3 4 5
13. U funkciji voditelja, očekivao bih da će moje osoblje juriti za profitom čak i ako to znači ići protiv vlastitih vrijednosti.  
1 2 3 4 5
14. Bio bih voljan potražiti nekoga tko bi mi mogao odati poslovne tajne mog konkurenta.  
1 2 3 4 5
15. Upustio bih se u namještanje cijena s konkurentom u korist mog hotela.  
1 2 3 4 5
16. Bio bih spreman koristiti taktike koje bi mogle povrijediti, naštetiti ili uništiti konkurenciju.  
1 2 3 4 5
17. Smatram da je vrlo važno za hotel da ima Etički kodeks ponašanja.  
1 2 3 4 5
18. Na kraju dana sam zadovoljan da sam se na poslu ponašao u skladu sa svojim vrijednostima.  
1 2 3 4 5



**Ocijenite svoj stupanj slaganja sa navedenim izjavama vezanim uz etičko poslovanje u Vašem hotelu.**

5 = u potpunosti se slažem

4 = donekle se slažem

3 = niti se slažem, niti se ne slažem

2 = donekle se ne slažem

1 = uopće se ne slažem

19. Hotelsko poduzeće nastoji biti iskreno u svim situacijama i u svakom trenutku.

1 2 3 4 5

20. Hotelsko poduzeće nudi proizvode/usluge istih vrijednosti kao i što to tvrdimo u našim marketinškim aktivnostima.

1 2 3 4 5

21. Hotelsko poduzeće stoji iza naših proizvoda/usluga i u slučaju da ne uspiju isporučiti zatražene prednosti.

1 2 3 4 5

22. Hotelsko poduzeće nastoji zadovoljiti potrebe gostiju.

1 2 3 4 5

23. Hotelsko poduzeće pri donošenju odluka uzima u obzir brigu o okolišu.

1 2 3 4 5

24. Hotelsko poduzeće na jasan način predstavlja proizvode u prodaji, oglašavanje i druge oblike komunikacije; ovo uključuje izbjegavanje lažnih, zavaravajućih i varljivih promicanja.

1 2 3 4 5

25. Hotelsko poduzeće odbija manipulacije i prodajne taktike koje štete povjerenju gostiju.

1 2 3 4 5

26. Hotelsko poduzeće nastoji zaštititi privatne podatke gostiju, zaposlenika i partnera.

1 2 3 4 5

27. Hotelsko poduzeće cijeni individualne razlike i izbjegava stereotipiziranje gostiju ili prikazivanje demografskih skupina (npr. spola, rase, seksualne orijentacije) na negativan ili dehumanizirajući način.

1 2 3 4 5

28. Hotelsko poduzeće osluškuje potrebe gostiju i ulaže sve razumne napore da kontinuirano prati i poboljšava njihovo zadovoljstvo.

1 2 3 4 5

29. Hotelsko poduzeće ulaže sve napore da razumije i s poštovanjem se odnosi prema gostima, dobavljačima, posrednicima i distributerima iz svih kultura.
- 1 2 3 4 5
30. Hotelsko poduzeće tretira sve (uključujući naše konkurente) onako kako bismo željeli da se s nama postupa.
- 1 2 3 4 5
31. Hotelsko poduzeće nastoji jasno komunicirati sa svim grupama.
- 1 2 3 4 5
32. Hotelsko poduzeće prihvaća konstruktivnu kritiku gostiju i drugih dionika.
- 1 2 3 4 5
33. Hotelsko poduzeće objašnjava i poduzima odgovarajuće mjere u vezi sa značajnim rizicima proizvoda ili usluge, zamjene komponenti ili druge predvidive mogućnosti koje bi mogle utjecati na goste ili njihovu percepciju odluke o kupnji/korištenju usluge.
- 1 2 3 4 5
34. Hotelsko poduzeće nastoji zaštititi ekološki okoliš u provedbi marketinških kampanja.
- 1 2 3 4 5
35. Hotelsko poduzeće vraća zajednici kroz volontiranje i dobrotvorne donacije.
- 1 2 3 4 5
36. Tijekom protekle godine na poslu, jeste li svjedočili bilokakvom ponašnju Vašeg nadređenog ili kolega za koje ste smatrali da su prekršili ili zakon ili etičke standarde Vaše organizacije?
- DA NE
37. Ako DA, kojem ste od sljedećih vrsta neetičkog ponašanja svjedočili?
- a) Tretiranje kolega/gostiju/dobavljača/ostalih na neetičan način
  - b) Pogrešno prijavljivanje odrađenih sati
  - c) Kršenja sigurnosti
  - d) Uvredljivo ponašanje
  - e) Zlostavljanje
  - f) Krađa
  - g) Diskriminacija
  - h) Ostalo...
38. Koji su glavni pritisci s kojima ste se susreli, a da ste se u nekoj situaciji neetički ponašali?
- a) Vrijeme
  - b) Pritisak nadležnog i njegovih naredbi
  - c) Pokušao sam spasiti posao
  - d) Moja organizacija ima neetičku kulturu
  - e) Želio sam da moja organizacija posluje bolje

f) Ostalo

#### Odjeljak 4 od 6

#### Ocijenite stupanj spremnosti prijavljivanja neetičkog ponašanja.

5 = Najvjerojatnije da

4 = Donekle da

3 = Niti ne, niti da

2 = Donekle ne

1 = Zasigurno ne

39. U kojoj ste mjeri upoznati s postupcima uključenim u prijavljivanje kršenja neetičkog ponašanja?

1 2 3 4 5

40. U kojoj mjeri smatrate da postoji potreba za anonimnom internom prijavom?

1 2 3 4 5

41. Koliko je vjerojatno da biste koristili liniju za prijavljivanje nepravilnosti za raspravu o etičkom pitanju?

1 2 3 4 5

42. U kojoj mjeri vjerujete da bi se nešto napravilo da ste prijavili neetičko ponašanje?

1 2 3 4 5

43. U kojoj mjeri vjerujete da biste imali odgovarajuću podršku tijekom postupak prijave incidenta?

1 2 3 4 5

44. U kojoj mjeri vjerujete da je prijavljivanje nelojalno prema pojedincu/osobama o kome se sastavlja izvještaj?

1 2 3 4 5

#### Odjeljak 5 od 6

#### Percepcija etičkog poslovanja hotela.

45. Molimo ocijenite ukupno zadovoljstvo (ocjenom od 1 = nedovoljan do 5 = odličan) primjene etičkog ponašanja (prakse) u Vašem hotelskom poduzeću.

1 = nedovoljan

2 = dovoljan

3 = dobar

4 = vrlo dobar

5 = odličan

#### Odjeljak 6 od 6

### Socio-demografski podaci

Molimo označite kojoj skupini pripadate.

46. Spol

- a) Muško
- b) Žensko

47. Dob

- a) 18 – 25
- b) 26 – 30
- c) 31 – 35
- d) 36 – 40
- e) 41 – 45
- f) 46 – 50
- g) 51 i više

48. Koji je Vaš najviši završeni stupanj obrazovanja?

- a) Osnovna škola
- b) Srednja škola
- c) Viša stručna sprema
- d) Prvostupnik
- e) Visoka stručna sprema
- f) Magisterij
- g) Doktorat

49. Radno iskustvo u marketinškoj profesiji (u godinama)?

- a) Manje od 1
- b) 1 – 3
- c) 3 – 5
- d) 5 – 8
- e) 8 – 15
- f) 15 i više