

# Značaj organizacijske kulture u hotelskom poslovanju

---

**Mitrović, Nina**

**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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:191:826556>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*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 Opatija**  
**Diplomski sveučilišni studij**

**NINA MITROVIĆ**

**Značaj organizacijske kulture u hotelskom poslovanju**

**The importance of organizational culture in hotel business**

Diplomski rad

Opatija, 2023.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija**  
**Diplomski sveučilišni studij**  
**Menadžment u hotelijerstvu**

**Značaj organizacijske kulture u hotelskom poslovanju**  
**The importance of organizational culture in hotel business**

Diplomski rad

Kolegij: **Organizacijsko ponašanje**

Student: **Nina Mitrović**

Mentor: **Prof. dr. sc. Nadia Pavia**

Matični broj: **ds3629**

Opatija, srpanj 2023.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG DIPLOMSKOG RADA

---

(ime i prezime studenta)

(matični broj studenta)

---

(naslov rada)

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

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 diplomskim 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/>.

U Opatiji, \_\_\_\_\_

---

Potpis studenta

## SAŽETAK

Hotelijerstvo je visoko konkurentno područje koje zahtijeva od organizacija da svojim gostima pruže izvrsnu korisničku uslugu, visokokvalitetne sadržaje i ugodno okruženje. Međutim, važno je prepoznati utjecaj organizacijske kulture na uspjeh hotelskog poslovanja. Organizacijska kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja i ponašanja koja oblikuju način na koji zaposlenici komuniciraju jedni s drugima te s gostima. U ovom diplomskom radu istražit će se važnost organizacijske kulture u hotelskom poslovanju te način na koji ona doprinosi uspjehu hotela. Istraživanja su pokazala da organizacijska kultura igra značajnu ulogu u uspjehu hotelskog poslovanja te da pozitivna organizacijska kultura može poboljšati motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo poslom i njihov učinak, što zauzvrat dovodi do većeg zadovoljstva i vjernosti gostiju. Snažna organizacijska kultura također pomaže privući i zadržati talentirane zaposlenike koji su usklađeni s vrijednostima i vizijom hotela. Dodatno, pozitivna organizacijska kultura može dovesti do snažne reputacije brenda i povećati konkurentnost hotela na tržištu.

Ključne riječi: organizacijska kultura; hotelijerstvo; poslovna etika; zadovoljstvo zaposlenika.

# Sadržaj

<b>Uvod</b>	1
<b>1.    Suvremeni pristup organizacijskoj kulturi</b>	3
1.1.    Definiranje organizacijske kulture	3
1.1.1.    Elementi organizacijske kulture	4
1.2.    Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture	6
1.2.1.    Modeli organizacijske kulture	6
1.2.2.    Vrste organizacijske kulture	8
1.2.3.    Tipovi organizacijske kulture	9
1.3.    Organizacijska kultura u kontekstu suvremenog društva	11
1.3.1.    Suradnja i timski rad	11
1.3.2.    Fleksibilnost i prilagodljivost	12
1.3.3.    Osnaživanje i autonomija	13
<b>2.    Etički izazovi organizacijske kulture u poslovanju</b>	15
2.1.    Definiranje poslovne etike i njen značaj	15
2.1.1.    Etika i moral	15
2.1.2.    Poslovna etika	17
2.1.3.    Upravljanje poslovnom etikom	18
2.2.    Odrednice u promicanju etičkog ponašanja	20
2.2.1.    Organizacijsko ponašanje	20
2.2.2.    Emocionalna inteligencija	21
2.3.    Pristup etičkoj problematici	23
2.3.1.    Podizanje razine etičnosti u organizacijskoj kulturi	23
2.3.2.    Prihvatanje raznolikosti u radnom okruženju	24
2.3.3.    Rješavanje etičkih dilema	27
<b>3.    Značaj organizacijske kulture u hotelijerstvu</b>	29
3.1.    Hotelijerstvo	29
3.1.1.    Važnost hotelijerstva u turizmu	31
3.1.2.    Trendovi i izazovi u hotelijerstvu	34
3.2.    Odnos organizacijske kulture i poslovanja hotela	35

<b>4.</b>	<b>Rezultati istraživanja</b>	38
4.1.	Metoda istraživanja	38
4.2.	Uzorak istraživanja	39
4.3.	Analiza podataka	44
	<b>Zaključak</b>	48
	<b>Bibliografija</b>	50
	Popis ilustracija	54
	Prilozi	55

## Uvod

Proučavanje organizacijske kulture privuklo je značajnu pozornost u području upravljanja i ljudskih potencijala. Opće je poznato da kultura unutar organizacije igra ključnu ulogu u oblikovanju stavova, ponašanja i ukupnih organizacijskih rezultata zaposlenika. Razumijevanje dinamike organizacijske kulture i njezinog utjecaja na zadovoljstvo i rezultat zaposlenika od iznimne je važnosti za organizacije koje teže stvaranju pozitivnog radnog okruženja i postizanju održivog uspjeha. Ovaj diplomski rad usmjeren je na istraživanje organizacijske kulture hotela i njezinog odnosa sa zadovoljstvom i učinkom zaposlenika.

Problem i predmet istraživanja ovoga rada je organizacijska kultura u hotelijerstvu, budući da je hotelijerstvo sektor orijentiran na usluge, uvelike se oslanja na zadovoljstvo i učinak svojih zaposlenika kako bi kupcima pružili iznimna iskustva. Naime, postoje brojni izazovi u održavanju visoke razine zadovoljstva i učinka zaposlenika u hotelima, uključujući probleme povezane s komunikacijom, motivacijom i povjerenjem. Stoga ovo istraživanje ima za cilj istražiti organizacijsku kulturu hotela, posebno se fokusirajući na komunikacijske prakse, motivaciju zaposlenika i inicijative za izgradnju povjerenja.

Svrha ovog istraživanja je steći sveobuhvatno razumijevanje organizacijske kulture u hotelijerstvu i njezinih implikacija na zadovoljstvo i učinak zaposlenika. Ispitujući odnos između komunikacijskih praksi, motivacije zaposlenika i inicijativa za izgradnju povjerenja, ova studija nastoji identificirati ključne čimbenike koji pridonose pozitivnom radnom okruženju. Konačni cilj je pružiti vrijedne uvide i preporuke menadžmentu hotela za poboljšanje organizacijske kulture.

Za postizanje ciljeva istraživanja prije svega će se provesti sveobuhvatan pregled literature kako bi se uspostavila teorijska osnova i identificirali ključni koncepti povezani s organizacijskom kulturom i hotelijerstvom. Naknadno će se prikupljati primarni podaci putem anketnog upitnika koje će se provoditi među zaposlenicima unutar odabranog hotela. U anketi će se koristiti stavke Likertove ljestvice za mjerenje percepcije komunikacijskih praksi, motivacije zaposlenika, povjerenja što će u konačnici prikazati zadovoljstvo djelatnika. Statistička analiza, uključujući deskriptivne tehnike, koristit će se za analizu podataka istraživanja i testiranje postavljenog istraživačkog pitanja.

Ovaj rad je, uz uvod i zaključak, strukturiran u 4 glavna poglavlja. Prvo poglavlje „Suvremeni pristup organizacijskoj kulturi“ predstavlja opsežan pregled literature, tumačeći definicije i elemente organizacijske kulture, objašnjavajući modele, vrste i tipove



organizacijske kulture. Uz to, pobliže su se nastojali objasniti čimbenici vezani uz organizacijsku kulturu. U drugom poglavlju „Etički izazovi organizacijske kulture u poslovanju“ definirana je poslovna etika i njezin značaj na radnom mjestu te su detaljno opisane odrednice za promicanje etičkog ponašanja te sami pristup etičkoj problematici. Treće poglavlje „Značaj organizacijske kulture u hotelijerstvu“ osvrće se na sam pojam hotelijerstva te se tumači odnos organizacijske kulture i hotelijerstva. Posljednje poglavlje, „Rezultati istraživanja“ opisuje metodologiju istraživanja, uključujući odabir uzorka te postupke prikupljanja podataka i ishode istraživanja. U četvrtom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja, raspravljajući o analizi anketnih podataka i ispitujući odnos između komunikacijskih praksi, motivacije zaposlenika, povjerenja te sveobuhvatne važnosti organizacijske kulture. Naposljetku slijedi zaključak, sažimajući nalaze istraživanja, raspravljajući o njihovim implikacijama i nudeći preporuke hotelijerima za poboljšanje organizacijske kulture.

# 1. Suvremeni pristup organizacijskoj kulturi

U današnjem poslovanju kontinuirano dolazi do promjena, a organizacijska kultura postaje značajan faktor svakog poduzeća, stoga je neophodno definirati pojam organizacijske kulture koja stvara jednu od najznačajnijih psihosocijalnih komponenti za uspješno poslovanje te razvoj organizacije. U ovome poglavlju definirat će se organizacijska kultura, navesti modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture te će se izdvojiti najznačajnija obilježja suvremene organizacijske kulture.

## 1.1. Definiranje organizacijske kulture

Organizacijska kultura se smatra relativno novim konceptom. Za razliku od tematika poput vodstva ili menadžmenta koje se kroz povijest proteže kroz nekoliko stoljeća, organizacijska kultura je mlado, ali brzo rastuće područje unutar poslovanja.

Ideja organizacijske kulture danas se krije u svakome poslovanju. Najčešće se promatra kao interpretacija vjerovanja, djelovanja te stila ponašanja. Nastoji usmjeriti ponašanja pojedinaca, pripadnika organizacije, odnosno zaposlenih, koji uz zadane norme ponašanja kolektivno doprinose stvaranju potpune organizacijske klime u organizaciji. Shodno tome, prihvaćajući te implementirajući zadani sustav vrijednosti oni će ostvariti viziju, misiju i ciljeve organizacije.<sup>1</sup>

Organizacijska kultura definirana je nebrojeno puta od raznih autora. Autori Petz i Šulak navode da kulturu organizacije predstavljaju „pravila ponašanja, uvjerenja i vrijednosti koje vrijede u nekoj organizaciji.“<sup>2</sup>

Ponešto opširniju te kompleksniju definiciju izjavljuju autori Weihroch i Koonzt u kojoj opisuju kulturu na sljedeći način: „kada je riječ o organizacijama, opći obrazac ponašanja, zajedničkih uvjerenja i vrijednosti njihovih pripadnika. O njoj se može zaključivati iz onoga što ljudi govore, čine i misle unutar organizacijskog ambijenta. Ona uključuje učenje i prenošenje znanja, uvjerenja i obrazaca ponašanja tijekom nekog razdoblja, što znači da je organizacijska

---

<sup>1</sup> Žugaj, *Organizacijska kultura*, 7.

<sup>2</sup> Petz i Šulak, *Psihologija u robom prometu*, 97.

kultura prilično stabilna i da se ne mijenja brzo. Ona često određuje ton kompanije i uspostavlja podrazumijevana pravila ponašanja ljudi.“<sup>3</sup>

Analizirajući pobliže sustav zajedničkih značenja organizacijske kulture, dolazi se do skupa ključnih svojstava koje organizacija vrednuje. Istraživanja predlažu sedam osnovnih karakteristika koje u cjelini objedinjuju bit organizacijske kulture:<sup>4</sup>

1. *Inovacija i preuzimanje rizika* – razina do koje se zaposleni ohrabruju na preuzimanje rizika i na inovativnost,
2. *Usredotočenost na detalje* – razina do koje se od zaposlenika očekuje da se usredotoče na analizu i detalje,
3. *Orijentacija na rezultate* – razina usmjerenosti nadređenih na rezultate i ishode umjesto na korištene tehnike i procese u svrhu ostvarivanja tih ishoda,
4. *Orijentacija na ljude* – razina do koje nadređeni uzimaju u obzir učinke ishoda na zaposlenike,
5. *Timska orijentacija* – razina do koje su radne aktivnosti sistematizirane oko timova umjesto oko samostalnog rada,
6. *Agresivnost* – razina do koje djelatnici pokazuju agresivnost i konkurentsku nastrojenost umjesto ležernost,
7. *Stabilnost* – razina do koje organizacijske aktivnosti ističu održavanje postojećeg stanja umjesto rasta.

### 1.1.1. Elementi organizacijske kulture

S obzirom na to da postoji više podjela elemenata organizacijske kulture, navest će se one najvažnije. Za početak, Armstrong naglašava tri značajna elementa organizacijske kulture:<sup>5</sup>

1. Organizacijska vrijednost,
2. Organizacijska klima,
3. Menadžerski stil.

*Organizacijska vrijednost* prikazuje sve ono povoljno za organizaciju što bi se trebalo dogoditi, a obuhvaća uzajamno povjerenje i poštenje između članova organizacije, no ujedno i

---

<sup>3</sup> Weihrich i Koontz, *Menadžment*, 334.

<sup>4</sup> Robbins i Judge, *Organizacijsko ponašanje*, 573-574.

<sup>5</sup> Žugaj, op.cit. 10.

zadovoljstvo vanjskih partnera poduzeća, ne isključujući financijske stabilnosti organizacije. Također, organizacijske vrijednosti uključuju dugoročnu suradnju s drugim poduzećima, a iskazuju se kao sustavni ciljevi poduzeća. Ono što *organizacijska klima* predstavlja, u odnosu na kulturu, je način na koji djelatnici shvaćaju organizaciju kao cjelinu. Dakle, odnos između zaposlenika, shvaćanje zaposlenih te odnos prema kvaliteti organizacijskih vrijednosti, sačinjavaju radnu atmosferu, odnosno organizacijsku klimu kojoj je osnovna zadaća zadovoljstvo pojedinca. Ukoliko je pojedinac zadovoljan, dolazi do pozitivnog utjecaja na njegovu radnu učinkovitost što nadalje prelazi na učinkovitost organizacije kao cjeline. Klima će utjecati na motivaciju, kreativnost, predanost te inovacije u poslovanju te se stoga smatra izuzetno važnim elementom. Treći element, *menadžerski stil*, odnosi se na ponašanje menadžera u organizaciji. Dva najopćenitija stila su autokratski i demokratski. Autokratski stil obilježava ponašanje menadžera koji ne običava komunicirati s podređenima, sam donosi odluke te se ne konzultira sa svojim djelatnicima. Određuje ga pojam „kruti“ vođa, kojemu je cilj profit, a ne djelatnici. Za razliku od autokratskog stila, u demokratskom stilu, menadžer se prema djelatnicima odnosi prijateljski te se savjetuje prije donošenja odluka. U navedenom stilu, komunikacija i briga o djelatnicima je sveprisutna u organizaciji.<sup>6</sup>

Sljedeća podjela prema Bahtijarević-Šiber odnosi se na:<sup>7</sup>

1. vrijednosti,
2. stavove i uvjerenja, norme,
3. običaje i rituale,
4. jezik i komunikacije,
5. simbole.

*Vrijednosti* se mogu tumačiti kao realizacija strategija koje su vezane za prioritete značajne za daljnji razvoj organizacije. *Stavovi i uvjerenja* obuhvaćaju temeljne ideale i principe ponašanja organizacije, a norme se vežu uz proces kojim se nešto nastoji postići. Također, norme otkrivaju očekivano ponašanje u organizaciji, dakle, ono koje se vrednuje te ono koje se kažnjava. *Običaji i rituali* smatraju se operativnim i konvencionalnim oblicima ponašanja kojima je moguće stimulirati te podizati identifikaciju djelatnika s organizacijom s ciljem stvaranja navika ponašanja i međusobnih odnosa. Zatim, značajan element predstavljaju jezik i komunikacije. Određeni socijalni status službenika u organizaciji pokazat je *jezik*, koji je odraz događaja u organizaciji te se njime uvjerava, određuje i emocionalno rasterećuje. Pojedinac ili cjelokupna organizacija svoj će identitet najdjelotvornije izraziti *komuniciranjem*, a potom,

---

<sup>6</sup> Žugaj, op.cit. 10.

<sup>7</sup> Žugaj, op.cit. 10.-11.

neverbalnim ili verbalnim priopćavanjem izrazit će svoju razinu kulture. Neizostavan dio koji svaka kultura sadrži su *simboli*, a oni pokazuju fundamentalne predodžbe o ključnim vrijednostima poduzeća.

## 1.2. Modeli, vrste i tipovi organizacijske kulture

Mnogo je vrednovanja i opisivanja spomenutih oblika organizacijske kulture koje svaki autor nastoji definirati na svoj način, a pojedini od njih spominju modele, vrste te tipove organizacijske kulture, koji će biti pojašnjeni u sljedećim podcjelinama.

### 1.2.1. Modeli organizacijske kulture

Prema Moorheadu i Griffinu, postoji tri modela organizacijske kulture, a to su:<sup>8</sup>

1. Parsonsov „AGIL“ model,
2. Ouchi-jev model,
3. Peters-Watermanov pristup.

Parsonsov „AGIL“ model, smatra se glavnim okvirom za shvaćanje i razumijevanje sadržaja te vrijednosti kulturnog sustava.

<b>PRILAGODBA (engl. Adaptation):</b> Sposobnost prilagodbe promijenjenim okolnostima	<b>POSTIGNUĆE CILJA (engl. Goal Attainment):</b> sposobnost artikuliranja i postizanja ciljeva sustava
<b>POVEZIVANJE (engl. Integration):</b> sposobnost integracije različitih dijelova sustava	<b>ZAKONONITOST (engl. Legitimacy):</b> pravo opstanka i prihvaćanja

**Slika 1.** Parsonsov "AGIL" model

Izvor: Žugaj, Miroslav. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, 2004, 19.

<sup>8</sup> Žugaj, op.cit. 19.

Slijedom prikazane slike, moguće je interpretirati prilagodbu kao sposobnost organizacije da vrši promjene uzrokovane raznim okolnostima. Postignuće cilja odnosi se na sposobnost organizacije da oblikuje i postigne željeni cilj. Zatim povezivanje, koje je potencijal organizacije da integrira različite dijelove sustava u jednoj organizaciji, te zakonitost koja se odnosi na pravo prihvaćanja i opstanka organizacije.

Ouchi-jev model nastao je spoznajama autora Ouchi-ja, koji je postavio vlastiti model, nazvan teorija „Z“. Teorija „Z“ prikazuje hibridni model standardnog američkog i standardnog japanskog poduzeća s naglaskom na iznimnu važnost, odnosno funkciju koju organizacijska kultura sadrži kao osnovna odrednica organizacijske efektivnosti.<sup>9</sup>



**Slika 2.** Ouchijev model organizacije po teoriji “Z”

Izvor: Žugaj, Miroslav. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, 2004, 20.

<sup>9</sup> Žugaj, op.cit., 10.

Slika br. 2. ukazuje na suprotnosti sustava vrijednosti među američkim te japanskim organizacijama budući da su im djelovanja u različitim kulturološkim sredinama.

Posljednji, Peters-Watermanov pristup, prvi je model na kojemu se ukazalo na iznimnu važnost organizacijske kulture u poslovanju. Organizacijska kultura demonstrirana je kao jedan od najvažnijih čimbenika za uspješno poslovanje organizacije. Ono što razlikuje ovaj model od drugih je činjenica da su autori birali uzorak istraživanja te za svoje istraživanje odabrali isključivo uspješna poduzeća. Karakteristike izuzetnih organizacija nakon provedenog istraživanja, prema autorima su:<sup>10</sup>

1. Usmjerenost na akciju,
2. Njegovanje dobrih odnosa s klijentima i dobavljačima,
3. Poticanje samostalnosti, inicijative te poduzetništva,
4. Poticanje proizvodnosti ljudi,
5. Razvijanje dobrog, neposrednog, kooperativnog menadžmenta,
6. Dobri, bliski odnosi i kontakti, prihvaćanje različitosti,
7. Jednostavne formalnosti, ljubazno osoblje,
8. Stimuliranje otvorene, no čvrste organizacije.

### 1.2.2. Vrste organizacijske kulture

Svako poduzeće uključuje određeni način poslovanja te razvija svoju organizacijsku kulturu, a općenito priznate vrste su:<sup>11</sup>

1. Dominantna kultura i supkultura,
2. Jaka i slaba kultura,
3. Jasna i nejasna kultura,
4. Izvrsna i užasna kultura,
5. Postojana i prilagodljiva kultura,
6. Participativna i neparticipativna.

Navedene vrste temelje se na obilježjima promatranja organizacijske kulture određene organizacije. *Dominantne kulture* smatraju se kulturama u kojima članovi posjeduju iste

---

<sup>10</sup> Žugaj, op.cit., 21.

<sup>11</sup> Žugaj, op.cit., 21.

stavove. Također, postoje i *supkulture*, naročito u većim organizacijama, a čine ih kulturne značajke različitih pojedinaca, odnosno skupina unutar organizacije. *Jakom kulturom* smatra se dominantna kultura koja je opsežna te ju svi članovi organizacije podupiru, no imaju ograničenja poput toga da nisu sklone promjenama. Suprotno od jake, u *slaboj kulturi* nema mnogo zajedništva vezanih za specifične vrijednosti te ju članovi ne podupiru. Dakle, ona sadrži oslabljene i nedostatne vrijednosti elemenata te je uobičajena kod visokog stupnja formalizacije. Kultura prema jasnoći može biti *jasna i nejasna*. Kod jasne kulture članovi organizacije te ljudi izvan organizacije, po specifičnim simbolima prepoznaju kulturu, dok kod nejasnih kultura, mnogi djelatnici ne mogu dati odgovor na pitanje kakva je njihova kultura, stoga ih nije lako prepoznati. Prema odlikama, organizacijska kultura može biti *izvrsna* i *užasna*. Izvrsna kultura sadrži određene značajke poput planiranja života tvrtke te komunikacije između zaposlenika i menadžmenta. U izvrsnoj kulturi, djelatnici se osjećaju poput člana velike obitelji. Suprotno tome, užasna kultura se sastoji od kriznog menadžmenta, zbunjenosti te neugodne klime. S gledišta postojanosti, kultura se dijeli na *postojanu* i *prilagodljivu*. Postojanom kulturom smatra se poslovanje u stabilnoj sredini, a poslovanje u promjenjivoj okolini prilagodljivom kulturom. Posljednja vrsta organizacijske kulture je *participativna* tj. *neparticipativna*. Ukoliko je član organizacije uključen u proces odlučivanja, tada se radi o participativnoj kulturi, a ukoliko u organizaciji odluke donosi samo uprava bez konzultiranja s djelatnicima, radi se o neparticipativnoj kulturi.<sup>12</sup>

### 1.2.3. Tipovi organizacijske kulture

Tipova je mnogo, no autori u ovome pristupu pokazuju dostatan stupanj slaganja kada je u pitanju klasifikacija organizacijske kulture. Pretežno se navode četiri osnovna tipa organizacijske kulture od kojega svaki polazi od vlastitih dimenzija, no između njih postoji slaganje.

Autor Handy diferencira:<sup>13</sup>

1. Poduzetničku ili kulturu moći,
2. Birokratsku ili kulturu uloga,

---

<sup>12</sup> Žugaj, op.cit. 22.

<sup>13</sup> Šušanj, *Organizacijska klima i kultura*, 50.



3. Timsku ili kulturu zadatka i
4. Kulturu usmjerenu prema pojedincima.

Zatim, autor Harrison nudi sličnu podjelu, a ona odgovara Scheinovoj klasifikaciji:<sup>14</sup>

1. Kultura moći,
2. Kultura uloga,
3. Kultura podrške te
4. Kultura usmjerena na osobna postignuća.

Nadalje, autori Quinn i Kimberly definiraju:<sup>15</sup>

1. Razvojnu i inovativnu kulturu,
2. Hijerarhijsku ili kulturu u kojoj se naglašavaju pravila,
3. Racionalnu ili cilju orijentiranu kulturu te
4. Grupnu ili kulturu podrške.

Unutar istog koncepta, Cameron i Freeman predstavljaju vlastite termine:<sup>16</sup>

1. Kultura adhokracije,
2. Kultura hijerarhije,
3. Kultura tržišta te
4. Kultura klana.

Za razliku od Camerona i Freemana, Denison i Spreitzer ove tipove nazivaju:<sup>17</sup>

1. Adhokracija,
2. Hijerarhija,
3. Firma
4. Tim.

Premda je korištena različita terminologija, primjetan je sličan opis karakteristika spomenutih tipova organizacijske kulture. Pojam razvojna kultura, adhokracija ili kultura moći obilježavaju poduzetništvo, procjenjivanje sposobnosti, izdvojenost, preuzimanje posljedica, konkurentnost, dinamičnost, prilagodljivost i slično. Nadalje, hijerarhijska kultura, birokratska kultura ili kultura uloga označavaju pravila, sistematičnost, međuovisnost, uvažavanje propisa, stabilnost te ujednačenost. Zatim, kulturu zadatka, racionalnu te prema cilju orijentiranu kulturu definiraju kompetentnost, odanost prema ciljevima, valorizacija produktivnosti, tržišna usmjerenost i ustrajanje, a s druge strane, grupna, timska ili kultura usmjerena prema

---

<sup>14</sup> Šušanj, op. cit. 50.

<sup>15</sup> Šušanj, op. cit. 51.

<sup>16</sup> Šušanj, op. cit. 51.

<sup>17</sup> Šušanj, op. cit. 51.

pojedincima okarakterizirana je participacijom, timskim radom, kohezivnošću, obiteljskom atmosferom te osjećaju pripadnosti.<sup>18</sup>

Četiri su navedene tipologije organizacijske kulture, no rijetki su pokušaji demonstriranja njihove vjerodostojnosti te rijetki autori pružaju više od jednostavnog i razumljivog objašnjenja pojedine tipologije organizacijske kulture, pritom ne tumačeći razlog njihovog nastanka i održavanja, što ukazuje na činjenicu da su autori zadržani na razini deskripcije.

### **1.3. Organizacijska kultura u kontekstu suvremenog društva**

Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u uspjehu i održivosti suvremenog poslovanja unutar dinamičnog okruženja suvremenog društva. U tom kontekstu ne može se precijeniti važnost određenih kulturnih aspekata kao što su suradnja i timski rad, fleksibilnost i prilagodljivost te osnaživanje i autonomija. Ovi su elementi ključni za organizacije kako bi se snašle u složenosti globalnog tržišta, odgovorile na brzi tehnološki napredak i zadovoljile rastuće zahtjeve i očekivanja gosta i zaposlenika. U ovom će se odlomku istražiti značaj organizacijske kulture u poticanju suradnje i timskog rada, promicanju fleksibilnosti i osnaživanju pojedinaca, što u konačnici dovodi do boljeg organizacijskog učinka i konkurentnosti u današnjem društvu.

#### **1.3.1. Suradnja i timski rad**

Suradnja i timski rad bitne su komponente organizacijske kulture u hotelijerstvu. Kao što su zabilježili Kuslivan i suradnici, učinkovita suradnja i timski rad mogu poboljšati zadovoljstvo poslom, povećati zadržavanje zaposlenika i povećati zadovoljstvo gostiju u ugostiteljstvu. U hotelskom poslovanju, suradnja i timski rad uključuju različite odjele i zaposlenike koji rade zajedno prema zajedničkom cilju, kao što je pružanje izvrsne usluge korisnicima ili osiguravanje učinkovitog poslovanja.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Šušanj, op. cit. 52.

<sup>19</sup> Kuslivan I drugi, "The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry," 171-214.

Pozitivna organizacijska kultura koja cijeni suradnju i timski rad može potaknuti osjećaj zajedništva i potaknuti zaposlenike da rade zajedno kako bi postigli organizacijske ciljeve. Prema Scheinu snažna organizacijska kultura može stvoriti zajedničko razumijevanje vrijednosti i ponašanja, što može pomoći pri usmjeravanju i jačanju suradničkih praksi.<sup>20</sup>

Za promicanje suradnje i timskog rada u hotelskom poslovanju, voditelji i menadžeri mogu implementirati različite strategije, kao što su aktivnosti izgradnje tima i programi obuke. Ove inicijative mogu pomoći u izgradnji povjerenja i komunikacije među članovima tima, kao i promicanju zajedničkog osjećaja svrhe i odgovornosti. Osim toga, učinkovite strategije komunikacije i povratnih informacija, kao što su redoviti timski sastanci i evaluacije učinka, mogu olakšati suradnju i timski rad poticanjem otvorenog dijaloga i konstruktivnih povratnih informacija.<sup>21</sup>

### 1.3.2. Fleksibilnost i prilagodljivost

Fleksibilnost i prilagodljivost ključne su sastavnice organizacijske kulture, budući da se hotelijerstvo neprestano razvija i suočava s novim izazovima<sup>22</sup>. Fleksibilna i prilagodljiva organizacijska kultura može pomoći hotelima da brzo i učinkovito odgovore na promjenjive tržišne uvjete, potrebe gostiju i trendove u industriji.

U hotelskom poslovanju, fleksibilnost i prilagodljivost uključuju sposobnost prilagodbe poslovanja, usluga i proizvoda kako bi se zadovoljili promjenjivi zahtjevi. Na primjer, hoteli će možda trebati modificirati svoju ponudu usluga ili konfiguraciju soba kako bi se prilagodili željama novih gostiju ili odgovorili na promjenjive tržišne uvjete. Osim toga, hoteli će se izgledno morati prilagoditi novim tehnologijama ili operativnim praksama kako bi ostali konkurentni na tržištu.<sup>23</sup>

Pozitivna organizacijska kultura koja cijeni fleksibilnost i prilagodljivost može potaknuti kulturu inovacija i potaknuti zaposlenike da traže nove prilike za rast i razvoj. Prema Denisonu

---

<sup>20</sup> Schein, *Organizational culture and leadership*, 47.

<sup>21</sup> Kuslivan, op. cit. 220.

<sup>22</sup> Kim, Lee I Koo, "An exploratory study on organizational culture and its impact on hotel employees' job satisfaction and organizational commitment," 456-476.

<sup>23</sup> Kim, Lee I Koo, op. cit. 456-476.

i Mishri, prilagodljiva organizacijska kultura može potaknuti preuzimanje rizika i eksperimentiranje, što može dovesti do novih ideja i praksi.<sup>24</sup>

Kako bi promicali fleksibilnost i prilagodljivost u hotelskom poslovanju, voditelji i direktori mogu implementirati različite strategije, kao što je unakrsna obuka zaposlenika, stvaranje kulture kontinuiranog učenja i poticanje otvorene komunikacije i povratnih informacija. Ove inicijative mogu pomoći zaposlenicima da razviju nove vještine i perspektive, kao i potaknuti osjećaj prilagodljivosti i otpornosti u suočavanju s promjenama.<sup>25</sup>

Općenito, fleksibilnost i prilagodljivost kroz pozitivnu organizacijsku kulturu mogu imati značajne prednosti za zaposlenike i za korisnike usluga, omogućujući hotelima da ostanu konkurentni i da reagiraju na promjenjive tržišne uvjete.

### 1.3.3. Osnaživanje i autonomija

Ključnim sastavnicama organizacijske kulture također se smatraju osnaživanje i autonomija. Osnaživanje se odnosi na davanje ovlasti zaposlenicima i resursa za donošenje odluka te poduzimanje radnji za rješavanje problema i poboljšanje procesa, dok se autonomija odnosi na razinu neovisnosti koju zaposlenici imaju u svojim ulogama.<sup>26</sup> Osnaživanje zaposlenika i pružanje autonomije može imati značajne koristi i za zaposlenike i za hotelijerstvo u cjelini.

Osnaživanjem i autonomijom moguće je poboljšati motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo poslom i predanost organizaciji. Osnaženi zaposlenici osjećaju se vrijednima i povjerljivima, što može dovesti do većeg zadovoljstva poslom te motivacije.<sup>27</sup> Štoviše, kada zaposlenici dobiju autonomiju, oni osjećaju kompetentnost i odgovornost nad svojim radom, što može dovesti do većeg angažmana i predanosti organizaciji.<sup>28</sup>

U hotelijerstvu, osnaživanje i autonomija uključuju delegiranje ovlasti za donošenje odluka i pružanje zaposlenicima resurse i podrške koji su im potrebni da budu uspješni u svojim ulogama. Primjerice, zaposlenici na prvoj liniji mogu biti ovlašteni rješavati pritužbe gostiju i

---

<sup>24</sup> Denison i Mishra, "Toward a theory of organizational culture and effectiveness," 204-223.

<sup>25</sup> Kim, Lee I Koo, loc.cit.

<sup>26</sup> Chen i drugi, "The impact of psychological empowerment on employee creativity in the hotel industry: The mediating role of knowledge sharing," 81-89.

<sup>27</sup> Chen, op. cit. 81-89.

<sup>28</sup> Kim i Park, "The effect of employee autonomy on job satisfaction and organizational commitment in the hotel industry" 1-21.

donositi odluke u vezi s korisničkom službom, dok menadžeri mogu imati autonomiju u donošenju odluka u vezi s osobljem, operacijama i marketingom.

Pozitivna organizacijska kultura koja cijeni osnaživanje i autonomiju može potaknuti zaposlenike da preuzmu odgovornost nad svojim radom i donose odluke koje su u skladu s ciljevima i vrijednostima organizacije. Prema Chenu i suradnicima, organizacijska kultura koja osnažuje zaposlenike može potaknuti osjećaj kreativnosti i inovativnosti, što može dovesti do novih ideja i praksi.<sup>29</sup>

Kako bi promicali osnaživanje i autonomiju u hotelskom poslovanju, direktori i menadžeri mogu implementirati različite strategije, poput pružanja obuke i podrške, predstavljanja ovlasti za donošenje odluka i stvaranja kulture povjerenja i transparentnosti. Ove inicijative mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju sigurnima u svoje sposobnosti donošenja odluka te ih ohrabriti na preuzimanje kontrole u svome poslu.<sup>30</sup>

Naposljetku, promicanje osnaživanja i autonomije kroz pozitivnu organizacijsku kulturu može pridonijeti znatnim prednostima za zaposlenike i klijente. Osnaživanje zaposlenika i pružanje autonomije dovest će do povećane motivacije, zadovoljstva poslom i predanosti organizaciji, kao i poboljšane korisničke usluge i organizacijskog učinka.

---

<sup>29</sup> Chen, op. cit. 81-89.

<sup>30</sup> Kim i Park, loc.cit.

## **2. Etički izazovi organizacijske kulture u poslovanju**

Značaj etičkih aspekata očituje se u mnogobrojnim segmentima poslovanja poput uspješnosti rada, odnosa s poslovnim partnerima, zadovoljstva potrošača te zakona, stoga je važno u sljedećem poglavlju pobliže definirati poslovnu etiku, odrednice u promicanju etičkog ponašanja te protumačiti pristup etičkoj problematici.

### **2.1. Definiranje poslovne etike i njen značaj**

Etika predstavlja moralni kodeks po kojem se čovjek vodi i ponaša tijekom cijeloga života. Predodžba moralnog kodeksa širi se izvan pojedinca i integrira se u ono što je utvrđeno ispravnim i pogrešnim za zajednicu ili društvo u cjelini. Etika obuhvaća prava, odgovornosti, uporabu jezika te objašnjava načine na koje osobe donose moralne odluke. Nadalje, etika se smatra subjektivnim konceptom uzevši u obzir činjenicu da pojedinac sadrži snažna uvjerenja o tome što je ispravno i loše te se time stavlja u izravnu suprotnost s moralnim uvjerenjima drugoga.

U poslovnoj etici od iznimne je važnosti ponašanje, koje poboljšava profitabilnost uz poticanje poslovnih odnosa te produktivnosti zaposlenika. Etika se snažno usredotočuje na ponašanje poduzetnika u poslovanju uz činjenicu da legalne situacije u poslovanju nisu nužno moralno ispravne. U sljedećem dijelu rada razjasnit će se koncept etike i morala, shvaćanje poslovne etike od strane raznih autora te ključne komponente neophodne za upravljanje poslovnom etikom.

#### **2.1.1. Etika i moral**

Koncept etike krije se u svakom čovječjem elementu. Najčešće se definira kao skup načela koja se primjenjuju u procjeni posljedica pogrešnog ili ispravnog, dobrog ili lošeg postupanja.

Neophodno je da, spomenuta načela, vode pojedinca ili zajednicu.<sup>31</sup> Etika je zasnovana na utemeljenim normama dobrog i lošeg, koje definiraju ono što bi drugi trebali činiti, odnosno na koji način bi trebali postupiti u određenim situacijama. Iako je veoma teško odlučiti što je pravедno, a što nepravédno, etika kao znanstvena disciplina nastoji proučiti pitanje moralnih odluka, razlučiti razliku između ispravnoga i pogrešnoga te analizirati odnose u različitim okolnostima i zgodama. Osnovnim ciljem etike smatra se uviđanje i prepoznavanje moralnih djela te razvijanje moralne svijesti uz pokušaj da pomogne raspoznati kako živjeti. Etika kao praktična filozofska disciplina nadilazi mnogo više od samog razmišljanja o normama dobrog i lošeg te nastoji protumačiti i ponukati na primjenu navedenih normi u okolnostima gdje se postavljaju životna pitanja.<sup>32</sup>

Autori Vujić, Ivaniš i Bojić etiku promatraju kroz perspektivu individualnih te društveno-moralnih iskustava povezanih sa pravilima koja vladaju ponašanjem čovjeka, odnosno vrednotama koje dolaze do izražaja, stoga postoji pretpostavka da pojedina pravila postupanja u životu daju smisao i kontrolu u donošenju odluke između dobrog i lošeg. Čovjek je u prilici stvoriti se kao individualna osoba donoseći ispravne odluke te nastavlajući se preispitivati i otkrivati životne vrijednosti.<sup>33</sup>

Pojam etike i morala usko su povezani, a izraz „moral“ potiče od latinske imenice *mos* koja posjeduje jednako značenje kao i helenska imenica *etos*, što simbolizira običaj, ponašanje, vladanje. Unatoč tome, predloženo je ne uspoređivati etiku i moral bez obzira na njihovu istoznačnu terminologiju. Moral se smatra određenom pojavom, točnije, praksom u socijalnom životu, dok se etika kao znanost o moralu smatra društvenim fenomenom.<sup>34</sup>

Autor Vukasović navodi da je „moral bitan sastavni dio života, nastao u ljudskom društvu da regulira odnose među ljudima. Razvijao se usporedno s razvitkom ljudske zajednice i u funkciji je života.“<sup>35</sup> Drugim riječima, razvijajući se, razvijala se i misao o unapređivanju ljudskih odnosa, svijest o vlastitim odgovornostima, poštovanje te uvažavanje drugih. Međutim, osim što je svaka osoba jedinstvena te posjeduje vlastite moralne vrijednosti, dolazi do razlike s aspekta kulturnog stajališta, ukazujući na činjenicu da su razlike u moralnim postupcima drukčije u različitim zemljama kada se radi o poslovanju. Sukladno tome, nerijetko dolazi do povrede tuđih moralnih vrijednosti u slučaju kada osobe imaju različitu percepciju o tome što smatraju moralnim, a što ne.

---

<sup>31</sup> Altinbasak-Farina i Burnaz, *Ethics, Social Responsibility and Sustainability in Marketing*, 6.

<sup>32</sup> Ivaniš, *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, 29.

<sup>33</sup> Vujić, Ivaniš, i Bojić, *Poslovna etika i multikultura*, 29.

<sup>34</sup> Vujić, Ivaniš, i Bojić, op, cit., 32.

<sup>35</sup> Vukasović, *Etika – moral - osobnost*, 20.

## 2.1.2. Poslovna etika

Nakon pojašnjanih shvaćanja etike i morala, neophodno je rastumačiti pojam poslovne etike. Poslovna etika smatra se velikom brigom svih većih tvrtki. U današnjici, velike tvrtke žele zaštititi svoj ugled nastojeći iskorijeniti neetičke prakse u poslovanju. Uzimajući u obzir da su posao i rad sastavni dio ljudskoga društva te dio složene mreže interakcije između ljudi i poslovne aktivnosti, poslovanje je potrebno promotriti s moralnog stajališta. Nadalje, poslovna etika pridonosi razumijevanju temeljnih predodžbi dobrog i lošeg u ljudskom ponašanju te implicira na poslovanje kao na značajnu ljudsku aktivnost.

„Etika poslovanja ili poslovna etika vrsta je primijenjene etike koja istražuje primjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i kompanija u zemlji i u inozemstvu“ definicija je koju navodi autor Vidanec u svome priručniku.<sup>36</sup>

Autor Krkač daje opširniju definiciju poslovne etike te navodi da je „Poslovna etika vrsta primijenjene etike, odnosno, primjene općih načela na posebno područje života – na poslovanje.“<sup>37</sup> Autor implicira na činjenicu kako je normativna etika temelj poslovnoj etici. „Poslovna etika, u konačnici, teži razdvojiti dobro i zlo u poslovanju, a to može samo sustavnim promišljanjem čiji su rezultat kriteriji za moralno ispravno ponašanje.“<sup>38</sup>

Autorica Marija Ivaniš poslovnu etiku opisuje kao „ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Poslovna etika zaseban je dio etike koji podrazumijeva primjenu etičkih i moralnih vrijednosti u poslovnom ponašanju. Takvo ponašanje obuhvaća davanje istinitih, transparentnih informacija, pošten pristup prema konkurenciji, djelatnicima, dioničarima i poslovnim partnerima te fokusiranje na društvenu odgovornost i održivi razvoj.“<sup>39</sup>

Bez poslovne etike ljudi bi u svom poslovanju postavili vlastite moralne standarde, zakone i načela. To bi rezultiralo vrstom subjektivnog morala. Drugim riječima, ono što je dobro za jednoga, može biti loše za drugoga i obrnuto. Također, poslovna etika otvara novi način rješavanja moralnih i etičkih dilema koje utječu na poslovne transakcije i interakciju među ljudima u korporativnome svijetu. U svakome slučaju, poslovna etika poboljšava međuljudske

---

<sup>36</sup> Vidanec, *Uvod u etiku poslovanja*, 23.

<sup>37</sup> Krkač, *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, 63.

<sup>38</sup> Krkač, op. cit. 63.

<sup>39</sup> Ivaniš, op. cit. 68.



vještine menadžera kako bi djelovali uspješnije u upravljanju ljudskom stranom organizacije. Osim toga, ona pruža menadžeru postupak u kojemu se etička pitanja i problemi uspoređuju s moralnim standardima kako bi moralna prosudba bila omogućena.

### 2.1.3. Upravljanje poslovnom etikom

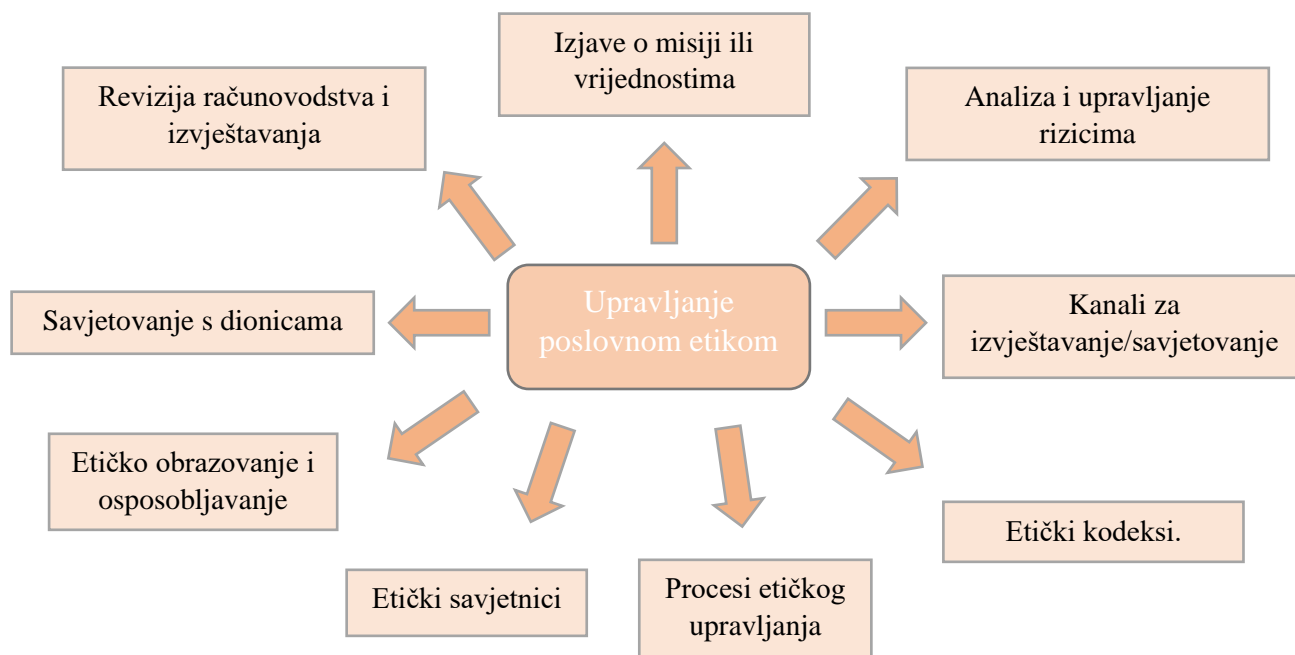
Određeni temelji i pravila su ključan faktor za efikasno poslovanje tvrtke. Pravila pridonose raspoznavanju načina ponašanja u ekstremnim situacijama, stoga se smatra da je poslovna etika temeljni kamen svakog posla. Doprinos pojedinca u etičnom poslovanju jednako je nužan kao i doprinos same organizacije. Uvažavanje menadžerske etike od strane menadžera je ključan čimbenik pri upravljanju s ciljem pravilnog funkcioniranja organizacije.

Kako bi upravljanje poslovnom etikom bilo efikasno, nužno je zadovoljiti niz uvjeta:<sup>40</sup>

1. Shvaćanje i upravljanje etikom kao kompleksan proces,
2. Shvatljivo utvrđivanje temeljnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se žele i očekuju od svih zaposlenika,
3. Razvijanje svijesti i osjećaja za etične probleme,
4. Utvrđivanje i uspostavljanje etičnog menadžera, odbora i dr. za upravljanje poslovnom etikom,
5. Stalna analiza i ocjena etičkih zahtjeva i etičnog ponašanja,
6. Uključivanje etičkih kriterija u donošenju i analizi svih odluka, postupaka i politika,
7. Razvijanje organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih problema i dilema,
8. Dosljednost i vidljivost etičnog ponašanja koje pokazuje ozbiljan i sustavan, a ne prihodni pristup poslovnoj etici i ponašanju, kojemu je svrha izići iz neprilika ili poboljšati imidž,
9. Formalno utvrđivanje upravljanja etikom i razrada programa menadžmenta,
10. Povezivanje upravljanja etikom s drugim aktivnostima i zadaćama menadžera (upravljanja kvalitetom, strategijskim planiranjem i sl.),
11. Formiranje međufunkcijskih timova za razvijanje i primjenu programa upravljanja poslovnom etikom,
12. Uspostavljanje odgovornosti za upravljanje poslovnom etikom.

---

<sup>40</sup> Bahtijarević-Šiber i drugi, *Suvremeni menadžment*, 549.



**Slika 3.** Sastavnice za upravljanje poslovnim etikom

Izvor: Crane, Andrew, Dirk Matten, Sarah Glozer, i Laura Spence. *Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford university press, 2019, 183.

Slika 3. prikazuje komponente neophodne za upravljanje poslovnim etikom od kojih se svaka može primijeniti pojedinačno ili u kombinaciji za rješavanje etičkih problema u poslovanju. Navedene komponente na snazi su unutar velikih multinacionalnih korporacija. Izjave o misiji ili vrijednostima sadrže općenite izjave o korporativnim ciljevima, uvjerenjima i vrijednostima tvrtke. Spomenute izjave sve više uključuju socijalne, etičke te ekološke ciljeve određene vrste. Pružanjem odgovarajućih kanala za izvještavanje ili primanje savjeta u vezi s etičkim dilemama zaposlenicima može predstavljati glavno sredstvo za prepoznavanje potencijalnih problema te pružiti pomoć pri njihovom rješavanju prije nego eskaliraju ili postanu javni. Također, jedan od ključnih elemenata upravljanja poslovnim etikom posljednjih godina je analiza i upravljanje rizicima u svrhu smanjenja reputacijskog i financijskog rizika. Utvrđivanjem područja rizika, procjenom vjerojatnosti i razmjera rizika te uspostavljanjem mjera za ublažavanje ili sprječavanje rizika da ne naštetite poslovanju, dolazi do sofisticiranijih načina upravljanja poslovnim etikom. Nadalje, procesi etičkog upravljanja obuhvaćaju određene menadžere, službenike i odbore. U pojedinim organizacijama, određeni pojedinci ili skupine, opredijeljeni su za koordinaciju i preuzimanje odgovornosti za upravljanje etikom.

Imenovani povjerenici za etiku, danas su prilično rašireni u organizacijama gdje promiču etičko ponašanje u uzajamnim odnosima te prate primjene Etičkog kodeksa.<sup>41</sup>

## **2.2. Odrednice u promicanju etičkog ponašanja**

U poslovanju su organizacijsko ponašanje i emocionalna inteligencija važne sastavnice promicanja učinkovite komunikacije, suradnje i timskog rada, kao i upravljanja sukobima te rješavanja etičkih pitanja. Razumijevanjem načina na koji se pojedinci i grupe ponašaju unutar organizacija i njegovanjem vještina emocionalne inteligencije, organizacije mogu stvoriti pozitivniju i produktivniju kulturu radnog mjesta, što u konačnici može dovesti do boljeg učinka i uspjeha. Ovaj dio rada posvećen je definiranju organizacijskog ponašanja te emocionalnoj inteligenciji kako bi se pobliže prikazale temeljne odredbe za kvalitetnu organizacijsku kulturu.

### **2.2.1. Organizacijsko ponašanje**

Organizacijsko ponašanje važan je koncept za svaku organizaciju, a smatra se područjem istraživanja koje se bavi pojedincima, grupama i strukturom. Organizacije utječu na ljude, na njihove misli, osjećaje i njihove postupke te obrnuto. Prema Robinsonu i Judgeu, organizacijsko ponašanje je „područje istraživanja koje proučava učinak što ga pojedinci, grupe i strukture imaju na ponašanje unutar organizacija u svrhu primjenjivanja toga znanja za poboljšanje učinkovitosti organizacije.“<sup>42</sup> Organizacijsko ponašanje bavi se proučavanjem onoga što ljudi rade u organizaciji te kako njihovo ponašanje utječe na uspješnost organizacije. S obzirom na to da se organizacijsko ponašanje bazira na zaposlenike, ono nastoji prikazati ponašanje povezano s poslovima, radom, fluktuacijom zaposlenja, ljudskim učinkom i upravljanjem.

---

<sup>41</sup> Crane i drugi, *Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*, 183.-184.

<sup>42</sup> Robbins i Judge, op. cit. 9.

Pojedine discipline vrše značajan utjecaj na organizacijsko ponašanje, a to su psihologija, socijalna psihologija, sociologija te antropologija. Psihologija je znanost koja nastoji procijeniti, objasniti te ponekad promijeniti ponašanja drugih. Psiholozi se bave proučavanjem, nastojeći shvatiti ponašanja pojedinaca te uvelike doprinose znanju organizacijskog ponašanja. Rana istraživanja psihologa temeljila su se na proučavanju problema umora, dosade i relevantnih faktora koji pretežno umanjuju učinkovitost radnih rezultata, no u novije vrijeme, istraživanja se proširuju te obuhvaćaju učenje, opažanja, temu ličnosti, emocije, učinkovitost nadređenih, potrebe, zadovoljstvo poslom, postupke za selekciju zaposlenika, stres na poslu i slično. Dok je psihologija usmjerena na pojedinca, sociologija je orijentirana prema ljudima u odnosu na njihovu kulturu ili njihovom društvenom okruženju. Sociolozi doprinose organizacijskom ponašanju te organizacijskoj kulturi ispitivanjem grupnih ponašanja, naročito komunikacije, moći te konflikta unutar organizacije. Premda je grana psihologije, socijalna psihologija stavlja naglasak na utjecaj ljudi, jedan na drugoga. Značajno područje istraživano od strane socijalnih psihologa su promjene; kako ih realizirati te kako ukloniti negativan stav prema promjenama. Posljednja znanost koja je pridonijela saznanjima o organizacijskoj kulturi te okruženju je antropologija. Antropologija istražuje društva kako bi stekla saznanja o ljudima i njihovim aktivnostima te kulture i okruženja, kako bi se razumjele razlike u osnovnim vrijednostima, stavovima te ponašanjima između pojedinaca iz različitih zemalja.<sup>43</sup>

## 2.2.2. Emocionalna inteligencija

„Razumijevanje emocionalne inteligencije može biti posebno važno za različita područja, uključujući klinička, obrazovna i industrijska. Organizacije i menadžeri trebaju zaposlenike koji učinkovito izvršavaju svoje formalne radne zadatke i koji njeguju timski duh, dobru komunikaciju s drugima i formiraju emocionalnu predanost prema organizaciji.“<sup>44</sup>

Emocionalna je inteligencija u osnovi sposobnost prepoznavanja i reguliranja svih emocija. Emocionalno inteligentnom osobom smatrao bi se pojedinac koji je osobno otporan te snagom svoga uma lako uspijeva utjecati na mišljenja ljudi, što je posebno važno za menadžere kako bi bili uspješni i učinkoviti. U radnom okruženju, menadžer ili direktor treba motivirati djelatnike

---

<sup>43</sup> Robbins, op. cit. 14.

<sup>44</sup> Matthews, Roberts, i Zeidner, *Emotional Intelligence 101*, 34.

na predanost te ostvarivanje zajedničkog cilja tvrtke. Iako mnogi vjeruju da su ljudske vještine nešto što pojedinac posjeduje ili ne posjeduje, istraživači tvrde da to nije istina. Pri sazrijevanju pojedinca, stječe se dragocjeno životno iskustvo te se grade vještine povezane s emocionalnom inteligencijom. Za razliku od opće inteligencije, emocionalna inteligencija može rasti te se razvijati kako pojedinac sazrijeva. Uz to, vještine emocionalne inteligencije moguće je razviti učenjem i obukom, a usvajanjem istih može se prikazati kao vrijednom vještinom za sve pojedince, neovisno o njihovoj vodećoj ulozi. Emocionalno inteligentne osobe, uobičajeno su samouvjerene, inspirativne i uspješne te su zasigurno jača strana svake organizacije. Pojedinci koju su intuitivno sposobni promicati suradnju, razumijevanje te povećati motivaciju, čine radno mjesto više zadovoljavajućim i učinkovitijim.<sup>45</sup>

Emocionalna inteligencija esencijalna je komponenta organizacijske kulture u hotelskom poslovanju. Odnosi se na sposobnost prepoznavanja, razumijevanja i upravljanja vlastitim emocijama i emocijama drugih<sup>46</sup>. U hotelskom poslovanju, zaposlenici s visokom razinom emocionalne inteligencije mogu poboljšati korisničko iskustvo, poboljšati timski rad i doprinijeti pozitivnoj organizacijskoj kulturi. Takvi djelatnici mogu stvoriti pozitivno okruženje učinkovitim upravljanjem svojim emocijama i interakcijom s klijentima i kolegama na profesionalan i empatičan način.<sup>47</sup> Štoviše, emocionalna inteligencija može pomoći zaposlenicima da izgrade snažne odnose s kolegama, nadređenima i klijentima, što može dovesti do većeg zadovoljstva poslom i organizacijske predanosti.

Emocionalna inteligencija je posebno važna u hotelijerstvu jer zaposlenici komuniciraju s gostima iz različitih sredina i kultura što im omogućuje bolje shvaćanje kulturnih razlika te učinkovito komuniciranje s gostima, a to dovodi do poboljšanog zadovoljstva i vjernosti gostiju.<sup>48</sup>

Uz nastojanje poboljšanja usluga, visoka emocionalna inteligencija također može doprinijeti učinkovitim timskom radu i vodstvu. Lideri s visokom emocionalnom inteligencijom mogu učinkovito komunicirati s članovima svog tima te ih motivirati, što dovodi do povećanog zadovoljstva poslom, angažmana i produktivnosti.<sup>49</sup> Štoviše, zaposlenici s jakom emocionalnom inteligencijom u stanju su učinkovito surađivati s kolegama i rješavati sukobe na konstruktivan način.

---

<sup>45</sup> Morton, *Everything You Need to Know About Emotional Intelligence & Leadership*, 55.

<sup>46</sup> Nohria i Groysberg, "The future of leadership development," 40-48.

<sup>47</sup> Kafetsios, Zampetakis, i Bouranta, "The relationship between emotional intelligence and job satisfaction in the hotel industry," 289-308.

<sup>48</sup> Nohria, loc. cit.

<sup>49</sup> Kafetsios, loc. cit.

Kako bi promovirali rad na emocionalnoj inteligenciji u hotelskom poslovanju, direktori i voditelji mogu implementirati različite strategije, kao što je promicanje kulture empatije i razumijevanja te zapošljavanje zaposlenika s velikom razinom emocionalne inteligencije. Ove inicijative mogu pomoći zaposlenicima da razviju vještine potrebne za učinkovito upravljanje svojim emocijama, komunikaciju s drugima te poboljšaju iskustvo gostiju.

### **2.3. Pristup etičkoj problematici**

Rješavanje etičkih pitanja od iznimne je važnosti za organizacije koje naginju k stvaranju odgovornog i održivog poslovnog okruženja. Kako bi se učinkovito nosile s ovim izazovima, organizacije moraju usvojiti sveobuhvatan pristup koji uključuje podizanje razine etičnosti u njihovoj organizacijskoj kulturi, prihvaćanje raznolikosti u radnom okruženju te razvoj učinkovitih mehanizama za rješavanje etičkih dilema. Ova cjelina istražuje integrirani pristup etičkim pitanjima, naglašavajući važnost njegovanja etičke kulture, prihvaćanja različitosti i implementacije etičkih okvira za donošenje odluka kako bi se osiguralo etičko ponašanje i održao integritet unutar organizacije. Integriranjem ovih elemenata, organizacije mogu njegovati jake etičke temelje koji ne samo da promiču etičko ponašanje, već i doprinose njihovom dugoročnom uspjehu i ugledu u današnjem složenom i raznolikom poslovnom okruženju.

#### **2.3.1. Podizanje razine etičnosti u organizacijskoj kulturi**

Etička klima organizacije i etičko ponašanje pripadnika organizacije ovise o sadržaju i snazi kulture. Visoke etičke standarde moguće je oblikovati visokom tolerancijom na rizike, niskom do umjerenom razinom agresivnosti i fokusiranjem na sredstva te ishode u organizacijskoj kulturi. U takvim kulturama, menadžere se podupire da preuzmu rizike za inovativnosti dok je pozornost usmjerena prema načinu postizanja ciljeva te vrsti ciljeva koji se postižu.

Snažna organizacijska kultura imaće veće djelovanje na zaposlene za razliku od slabe kulture. Ukoliko organizacijska kultura podupire visoke etičke standarde, imaće pozitivan

utjecaj na zaposlenike te njihovo ponašanje u poslovnom okruženju što će na kraju donijeti uspjeh i poslovanju poduzeća. Robbins i Judge predlažu rukovodstvu kombiniranje sljedećih postupaka kako bi stvorili etičniju organizacijsku kulturu.<sup>50</sup>

1. *Biti vidljiv uzor* – djelatnici gledaju na ponašanje svojih nadređenih kao na idealno i pravilno ponašanje. Ukoliko je evidentno da nadređeni slijede etičan put, poslat će pozitivnu poruku svojim zaposlenicima,
2. *Priopćiti etička očekivanja* – Etičke dileme moguće je smanjiti formiranjem organizacijskog etičkog kodeksa na način da se navedu osnovne vrijednosti organizacije te etička pravila koja djelatnici mogu slijediti,
3. *Osigurati etičku obuku* – Za djelatnike je značajno ukoliko poslodavac organizira seminare, radionice te razne programe etičke obuke kako bi razjasnili sve etičke dileme, razjasnili dopuštene postupke te ojačali organizacijske standarde ponašanja,
4. *Nagrađivati etičke postupke i kažnjavati neetične* – Važno je uključiti ocjenu menadžera te nagraditi zaposlenike za etično ponašanje, no isto tako kažnjavati neetične postupke.
5. *Osigurati mehanizme zaštite* – uspostava funkcija etičkih savjetnika kako bi zaposleni mogli raspravljati o etičkim dilemama te izvještavati o neetičnim postupcima bez straha.

### 2.3.2. Prihvatanje raznolikosti u radnom okruženju

Tvrtke se danas nalaze pred mnogim izazovima, a jedan od najvažnijih je prilagodba ljudima koji su različiti, takozvana raznolikost radne snage. Neophodnost upravljanja različitostima proizlazi iz činjenice da je raznolikost u radnom okruženju organizacijski problem koji nudi mnoštvo mogućnosti te će utjecati na njegov učinak. Moralno je ispravno pojedincima pružiti jednake mogućnosti na radnom mjestu bez obzira na spol, dob, rasu, etničku pripadnost ili seksualnu orijentaciju.

---

<sup>50</sup> Robbins i Judge, op. cit. 589.

<b>SPOL</b>
Žene u današnjici čine sve veći postotak radne snage u većini zemalja. Tvrtke su dužne osigurati da njihove politike najma radne snage i zapošljavanja razvijaju jednake mogućnosti svakom pojedincu neovisno o njihovom spolu.
<b>DOB</b>
Radna snaga stari te sve veći postotak zaposlenih ima namjeru raditi i nakon 65. godine života. Tvrtke ne smiju diskriminirati dob djelatnika te se moraju prilagođavati potrebama starijih zaposlenika.
<b>RASA</b>
Postotak drugih rasa u raznim državama raste i dalje će rasti. Poduzeća se moraju pobrinuti da njihove politike pružaju identične mogućnosti svim zaposlenicima neovisno na rasu.
<b>NACIONALNOST</b>
Sve je više doseljenika ili pojedinaca koji ne govore isti jezik koji prevladava u državi u koju su doselili. S obzirom na to da većina poslodavaca zahtijeva govor na materinjem jeziku, može doći do komunikacijskih problema s djelatnicima ga ne govore.
<b>ŽIVOTNI PARTNERI</b>
Zaposlenici homoseksualne orijentacije ili pojedinci koji su se odlučili na izvanbračnu zajednicu zahtijevaju za svoje partnere ista prava i pogodnosti koje bi poduzeće osiguralo osobama u braku.
<b>INVALIDITET</b>
Poduzeća moraju voditi brigu i učiniti radno mjesto dostupnim svim osobama s mentalnim i fizičkim teškoćama te osobama koje imaju problema sa zdravljem.
<b>NEKRŠĆANSKE VJEROISPOVIJESTI</b>
Tvrtke su zadužene da paze na običaje i svetkovine te na izgled i odjeću za osobe nekršćanske vjeroispovijesti poput islama, judaizma, budizma i drugih. Ključno je da tvrtke ne izlažu takve pojedince pritisku zbog svojih običaja.

**Slika 4.** Kategorije raznolikosti radne snage

Izvor: Robbins, Stephen, P., i Timothy A. Judge. Organizacijsko ponašanje, MATE, 2010, 18.



Nekada davno, pretpostavljalo se kako će se različiti ljudi automatski asimilirati, no danas to nije slučaj niti bi trebao biti. Pojedinci ne trebaju odbaciti svoje kulturalne vrijednosti, životni stil i različitosti kada odlaze na posao. Odlučujuća zadaća današnjeg društva priznati je i vrednovati različitosti uz kontinuirani rad na prilagodbi i prihvaćanju.<sup>51</sup>

Različitost radne snage može donijeti dugoročne posljedice poduzeću. Menadžeri imaju moć da promijene svoju filozofiju te da uvažavaju i reagiraju na različitosti pojedinaca metodom osiguravanja zadržavanja zaposlenika te istodobno izbjegavanjem diskriminacije. Kako bi se prilagodili raznim potrebama raznih zaposlenika, svako poduzeće trebalo bi sudjelovati u obuci za raznolikost. Ukoliko se pozitivno upravlja raznolikošću, može doći do povećane kreativnosti i inovacije u organizaciji te unaprijediti odlučivanje omogućavanjem različitih promatranja na probleme. Kada raznolikost nije prihvaćena te se ne njome ne upravlja ispravno, vjerojatnost je da će doći do fluktuacija u poduzeću te otežane komunikacije uz međuljudske sukobe. Upravljanje raznolikošću ima predispoziciju za vitalnu ulogu u organizaciji u smislu učinka, zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenih.

Pojedina poduzeća već su otkrila da raznolika radna snaga pruža važne konkurentske prednosti. Različiti timovi mogu ostvariti veću zaradu te povećanu produktivnost u usporedbi s homogenim timovima. Grupe s različitim pojedincima mogu:

1. Učinkovitije rješavati probleme – skupina ljudi s različitim vještinama i perspektivama bolje će predvidjeti prepreke, doći do točnijih predviđanja te pronaći kreativnija rješenja.
2. Dosegnuti više potrošača – vjerojatnije je da će demografski raznolik tip biti u mogućnosti privući i zadržati širi raspon kupaca.
3. Izazvati status quo – timovi s različitim mišljenjima izazivaju „uobičajeno poslovanje“, sudjeluju u energičnoj raspravi i razmatraju više alternativa.
4. Razvijati pomake – različita mišljenja potaknut će kreativnost što je ključno za inovaciju.

Kada se govori o zapošljavanju, nije dovoljno samo angažirati različite talente. Važno je stvoriti okruženje koje priznaje i podržava razlike, umjesto da vrši pritisak na ljude da se prilagode. Svaki pojedinac na svojem radnom mjestu trebao bi osjećati da se prema njemu postupa s poštovanjem i poštenjem, da su njegova mišljenja i ideje vrijedni te da pripadaju timu. Zadaća direktora, menadžera i zaposlenih u ljudskim resursima je njegovati različitosti i

---

<sup>51</sup> Robbins i Judge, op. cit. 18-19.

neprestano raditi na poboljšanju organizacijske kulture ukoliko žele da njihovo poduzeće bude uspješno.

### 2.3.3. Rješavanje etičkih dilema

Kada se u poslovanju pojave etičke dileme, može biti izazovno odrediti najbolji način djelovanja. Međutim, postoji nekoliko strategija koje tvrtke mogu koristiti za rješavanje etičkih dilema i donošenje etičkih odluka. Jedna od takvih strategija je uključivanje dionika u proces donošenja odluka, poput zaposlenika, kupaca i dioničara. Uključivanjem dionika, poduzeća mogu dobiti uvid u potencijalni učinak svojih odluka i osigurati da djeluju u najboljem interesu svih uključenih strana.<sup>52</sup>

Druga strategija za rješavanje etičkih dilema je davanje prioriteta transparentnosti i otvorenoj komunikaciji. To uključuje iskrenost prema dionicima o etičkoj dilemi i mogućim posljedicama različitih smjerova djelovanja. Budući da su transparentne, tvrtke mogu izgraditi povjerenje među dionicima i pokazati svoju predanost etičkom ponašanju.<sup>53</sup>

Poduzeća se također mogu posavjetovati s etičkim stručnjacima, poput odvjetnika ili etičara, kako bi stekla drugačiju perspektivu o etičkoj dilemi. Ovi stručnjaci mogu pružiti smjernice i savjete o tome kako pristupiti situaciji, uzimajući u obzir relevantne zakone, propise i etička načela.<sup>54</sup>

Konačno, tvrtke mogu stvoriti kulturu koja cijeni etičko ponašanje i potiče zaposlenike da govore o etičkim problemima. To uključuje pružanje obuke o etičkom donošenju odluka, uspostavljanje etičkog kodeksa i stvaranje kanala za zaposlenike da prijave etičke probleme bez straha od odmazde. Stvaranjem kulture koja cijeni etičko ponašanje, poduzeća mogu spriječiti pojavu etičkih dilema i osigurati donošenje etičkih odluka kad se dogode.<sup>55</sup>

Rješavanje etičkih dilema u poslovanju zahtijeva promišljen i strateški pristup. Uključivanjem zainteresiranih strana, davanjem prioriteta transparentnosti, savjetovanjem s etičkim stručnjacima i stvaranjem kulture koja cijeni etičko ponašanje, poduzeća mogu rješavati etičke dileme i donositi etičke odluke koje promiču dugoročni uspjeh i održivost.

---

<sup>52</sup> Trevino i Nelson, *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*, 16.

<sup>53</sup> Jones, "Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model," 366-395.

<sup>54</sup> Velasquez, *Business Ethics: Concepts and Cases*. Pearson Education, 37.

<sup>55</sup> Kaptein, "The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence," 415-431.

Poticanje zaposlenika da govore o etičkim problemima važno je zbog promicanja etičkog ponašanja na radnom mjestu. Kada se zaposlenici osjećaju ugodno prijaviti etičke probleme, to može spriječiti neetičko ponašanje i potaknuti kulturu otvorenosti i transparentnosti. Međutim, mnogi zaposlenici možda oklijevaju progovoriti zbog straha od odmazde ili drugih negativnih posljedica. Stoga je ključno za poduzeća stvoriti okruženje koje potiče i podržava zaposlenike koji govore o etičkim pitanjima.<sup>56</sup>

Jedna od strategija za poticanje zaposlenika da govore o etičkim problemima je uspostavljanje jasnih kanala za prijavu. To uključuje pružanje zaposlenicima više opcija za prijavu etičkih problema, kao što su anonimne telefonske linije, osobni sastanci s predstavnicima ljudskih resursa ili online sustavi prijavljivanja. Također je važno osigurati da su ti kanali za izvješćivanje dostupni i jednostavni za korištenje. Omogućavanjem jasnih kanala za prijavu, tvrtke mogu smanjiti strah od odmazde i potaknuti zaposlenike da iznesu svoje brige.<sup>57</sup>

Poduzeća također mogu pružiti obuku o etičkom donošenju odluka i važnosti iznošenja etičkih pitanja. Ova obuka može uključivati studije slučaja i scenarije koji pokazuju potencijalne posljedice neetičkog ponašanja i prednosti prijavljivanja etičkih problema. Pružajući zaposlenicima znanje i vještine za prepoznavanje i prijavljivanje etičkih problema, tvrtke ih mogu osnažiti da poduzmu radnje i spriječe pojavu neetičkog ponašanja.<sup>58</sup>

Druga strategija za poticanje zaposlenika da govore o etičkim problemima je uspostavljanje kulture otvorenosti i transparentnosti. To uključuje stvaranje okruženja u kojem se zaposlenici osjećaju ugodno dijeleći svoja mišljenja i brige te u kojem su vođe spremni na povratne informacije i prijedloge. Lideri mogu oblikovati takvo ponašanje tako što će i sami biti otvoreni i transparentni te tako što će aktivno slušati i rješavati probleme zaposlenika. Poticanjem kulture otvorenosti i transparentnosti, tvrtke mogu stvoriti okruženje u kojem se zaposlenici osjećaju cijenjeno i podržano, te u kojem je etičko ponašanje prioritet.<sup>59</sup>

Poticanje zaposlenika da govore o etičkim problemima ključno je za promicanje etičkog ponašanja na radnom mjestu. Uspostavom jasnih kanala izvješćivanja, pružanjem obuke o etičkom donošenju odluka i njegovanjem kulture otvorenosti i transparentnosti, tvrtke mogu osnažiti zaposlenike da poduzmu mjere i spriječe pojavu neetičkog ponašanja.

---

<sup>56</sup> Kaptein, op. cit. 415-431.

<sup>57</sup> Velasquez, loc. cit.

<sup>58</sup> Trevino i Nelson, loc. cit.

<sup>59</sup> Cohen, Pant, i Sharp, "A methodological note on ethics research in accounting," 731-744.

### **3. Značaj organizacijske kulture u hotelijerstvu**

Hotelijerstvo ima veliku ulogu pri pružanju usluga te stvaranju nezaboravnih iskustava za korisnike istih. Obuhvaćajući širok spektar usluga, hotelijeri neprestano nastoje unaprijediti svoje gostoprimstvo kako bi ispunili rastuća očekivanja. S obzirom na to da je hotelijerstvo djelatnost orijentirana na usluge, važno je poticati osposobljavanje i uvažavanje radne snage te njegovanje međuljudskih odnosa između nadređenih i zaposlenika. Organizacijska kultura igra ključnu ulogu u oblikovanju uspjeha i identiteta hotela. Obuhvaća zajedničke vrijednosti, uvjerenja i ponašanja koja definiraju radno okruženje i utječu na iskustvo gostiju. Važno je istražiti odnos između organizacijske kulture i hotelijerstva, ističući važnost jake i njegovane kulture u pokretanju uspjeha. Konačno, zadržavanje zaposlenika ključni je čimbenik dugoročnog uspjeha svakog hotela. U području poznatom po visokim stopama fluktuacije, najvažnije je zadržati kvalificirane i motivirane zaposlenike.

#### **3.1. Hotelijerstvo**

Hotelsko poslovanje se temelji na smještaju, rekreaciji, odmoru, hrani i piću, zabavi za osobe koje odlaze od svojih domova na duži ili kraći period, uključujući hotele, restorane i aktivnosti za goste. Razumijevanje hotelskog poslovanja nerijetko je tema mnogih radova iz područja ugostiteljstva i turizma. Ovo područje studija smatra se višestrukim, pokriva područja kao što su menadžment, marketing, financije, ljudski resursi te operacije. Sveobuhvatno razumijevanje hotelskog poslovanja može se postići ispitivanjem njegovih različitih komponenti te analizom njihovih međusobnih odnosa.

Bitan aspekt hotelskog poslovanja upravljanje je njegovim operacijama. Upravitelji hotela odgovorni su za glatko te učinkovito odvijanje svakodnevnih aktivnosti hotela, s fokusom na zadovoljstvo korisnika. Oni nadziru različite odjele, kao što su recepcija, kućanstvo, hrana i piće te održavanje, no uz to i osiguravaju da su članovi osoblja pravilno obučeni i motivirani za pružanje visokokvalitetnih usluga.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> Stipanuk i Swanger, *Hospitality industry managerial accounting*, 57.

Drugo kompleksno područje hotelskog poslovanja je marketing. Učinkovit marketing od presudne je važnosti kod privlačenja i zadržavanja kupaca, povećanja svijesti o robnoj marki te povećanju prihoda. Marketinške strategije za hotele mogu uključivati različite taktike, kao što su društveni mediji, marketing e-poštom, partnerstva s utjecajnim osobama i programi vjernosti. Hotelski marketinški stručnjaci također moraju biti upoznati sa svojim ciljnim tržištima, analizom konkurenata i trendovima na tržištu.<sup>61</sup>

Financije su još jedna bitna komponenta hotelskog poslovanja, a financijsko upravljanje igra ključnu ulogu u uspjehu hotela. Financijski menadžeri hotela moraju biti upoznati s upravljanjem prihodima, kontrolom troškova, proračunom i predviđanjem. Također moraju biti vješti u analizi financijskih podataka i njihovom korištenju za donošenje utemeljenih odluka koje povećavaju profitabilnost i minimiziraju rizike.<sup>62</sup>

Upravljanje ljudskim potencijalima još je jedan kritični aspekt hotelskog poslovanja, budući da članovi osoblja igraju ključnu ulogu u pružanju kvalitetnih usluga i osiguravanju zadovoljstva kupaca. Hotelski menadžeri ljudskih resursa odgovorni su za zapošljavanje, obuku i zadržavanje osoblja, kao i za upravljanje odnosima sa zaposlenicima, naknadama i beneficijama. Također moraju osigurati poštivanje zakona i propisa o radu.<sup>63</sup>

Upravljanje operacijama, nužan je dio hotelskog poslovanja s obzirom da uključuje upravljanje fizičkim resursima hotela, kao što su zgrade, oprema i zalihe. Učinkovito upravljanje operacijama uključuje optimizaciju korištenja resursa, smanjenje otpada i osiguranje da hotelski sadržaji i usluge ispunjavaju ili premašuju očekivanja korisnika. Rukovoditelji operacija također moraju biti upoznati s praksama održivosti i provedbom ekološki prihvatljivih inicijativa.<sup>64</sup>

Razumijevanje hotelskog poslovanja višestruki je pothvat koji zahtijeva sveobuhvatno razumijevanje njegovih različitih komponenti, uključujući menadžment, marketing, financije, ljudske resurse i operacije. Analizirajući te komponente i njihove međusobne odnose, istraživači mogu steći uvid u čimbenike koji pokreću uspjeh hotela i kreirati strategije za poboljšanje njegovog poslovanja i zadovoljstva korisnika.

---

<sup>61</sup> Hsu, Li, i Li, "Social media in hospitality and tourism: A literature review," 423-439.

<sup>62</sup> Chathoth i drugi, "Asset management in the hospitality industry: A guide for managers and asset managers," 14.

<sup>63</sup> Shen i Chen, "Human resources management in the hospitality industry," 24.

<sup>64</sup> Jones, Hillier, i Comfort, "Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations," 98.

### 3.1.1. Važnost hotelijerstva u turizmu

Hotelijerstvo je prvotno turistička djelatnost koja je ujedno i uvjet za razvoj turizma. Smatra se osnovnim dijelom turističke ponude te time nudi uslugu smještaja, hrane i pića te razne sadržaje za odmor i zabavu. Sve zajedno čini hotelski proizvod kojemu je cilj zadovoljiti potrebe gostiju tijekom njihovog boravka u hotelu ili drugim turističkim destinacijama.<sup>65</sup> Pružatelj usluga samo je dio proizvoda kako bi gosti bili zadovoljni. Oni moraju vjerovati da su za svoj novac dobili vrijednu uslugu te se uz to osjećati cijenjeno i poštovano od strane djelatnika hotela. U prošlosti, hotelijerstvo je bilo ograničeno na pružanje usluga smještaja te hrane i pića, međutim, turistička ponuda je u posljednje vrijeme porasla te uključuje niz drugih aktivnosti kao što su zabava, turističke ture, wellness, animacija i slično.

Autori Hayes i Ninemeier, hotelijerstvo definiraju kao uslužnu djelatnost te navode da je „stav ili odnos prema pružanju usluga gostima ključan za ostvarenje uspjeha u hotelijerstvu.”<sup>66</sup>

Opseg hotelijerstva raste te se očekuje da će u budućnosti rasti još više. Globalizacija je rezultirala vlasništvom lanaca i franšiza u cijelom svijetu, a prisutnost ugostiteljske industrije snažno se osjeti. Hotelsko poslovanje doprinosi mnoštvu toga, kao što je stvaranje radnih mjesta; hotelijerstvo je jedan od najvećih poslodavaca na svijetu, koji osigurava radna mjesta milijunima ljudi. Osim izravnog zapošljavanja, hoteli također podržavaju poslove u srodnim granama kao što su hrana i piće, kućanstvo i prijevoz.<sup>67</sup> Uz to, hotelijerstvo značajno pridonosi gospodarstvu, generirajući prihode pružanjem smještaja, usluga hrane i pića te drugih pogodnosti. Hoteli također doprinose poreznoj osnovici lokalnih vlasti, osiguravajući sredstva za javne usluge i infrastrukturu.<sup>68</sup> Slijedom navedenog, ono doprinosi boljitku turizma; hoteli su sastavni dio turističke ponude, pružaju smještaj putnicima i služe kao pristup lokalnim atrakcijama i odredištima. Kvaliteta hotela i njihove pogodnosti mogu značajno utjecati na odluke turista o putovanju, a pozitivna iskustva mogu dovesti do ponovnog poslovanja i pozitivnih preporuka usmeno.<sup>69</sup> Također, hotelijerstvo promiče kulturne razmjene; hoteli mogu promovirati kulturnu razmjenu pružanjem mogućnosti gostima da uče o lokalnim kulturama i tradicijama. Oni ujedno mogu pridonijeti očuvanju kulturne baštine podupirući lokalne napore

---

<sup>65</sup> Berc-Radišić, *Promocija u hotelijerstvu*, 3.

<sup>66</sup> Hayes i Ninemeier, *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, 2.

<sup>67</sup> World Tourism Organization, *Global Report on Employment in Tourism 2019*.

<sup>68</sup> Oxford Economics, *Contribution of the Hotel Industry to the U.S. Economy 2018*.

<sup>69</sup> Buhalis i Law, “Progress in tourism management: Twenty years on and 10 years after the internet—The state of eTourism research,” 609-623.

za očuvanje i promičući prakse održivog turizma.<sup>70</sup> Naime, hotelsko poslovanje je isto potpora održivom razvoju; ima odgovornost promicati održivi razvoj usvajanjem ekološki prihvatljivih praksi i podržavanjem lokalnih zajednica. To može uključivati smanjenje otpada, očuvanje energije i vode te potporu lokalnim tvrtkama i naporima za očuvanje.<sup>71</sup>

Hotelijerstvo je stoga bitna sastavnica globalnog gospodarstva te industrije turizma i ugostiteljstva. Otvaranjem radnih mjesta, doprinosom gospodarstvu, unaprjeđenjem turizma, promicanjem kulturne razmjene i podupiranjem održivog razvoja, hotelijerstvo igra ključnu ulogu u stvaranju inkluzivnijeg i održivijeg društva.

### 3.1.2. Trendovi i izazovi u hotelijerstvu

Hotelijerstvo se neprestano razvija, a redovito se pojavljuju novi trendovi i izazovi, stvarajući prilike i prijetnje za konkurenciju. Razumijevanje ovih trendova i izazova ključno je za upravitelje hotela kako bi ostali konkurentni i održali profitabilnost.

Jedan od najznačajnijih trendova u hotelijerstvu je sve veća uporaba tehnologije. Tehnologija je transformirala mnoge aspekte hotelskog poslovanja, od rezervacijskih sustava do usluga i iskustava za goste. Mobilne aplikacije, virtualne usluge conciergea i tehnologije pametnih soba primjeri su kako hoteli koriste tehnologiju za poboljšanje korisničkih iskustava i pojednostavljenje poslovanja.<sup>72</sup> Međutim, ovaj trend također predstavlja izazove, kao što su rizici kibernetičke sigurnosti, potreba za usavršavanjem zaposlenika i trošak implementacije i održavanja novih tehnologija.

Održivost je ključni trend u hotelskom poslovanju, vođen promjenom preferencija potrošača i brigom za okoliš. Mnogi hoteli usvajaju održive prakse, poput štednje energije i vode, smanjenja otpada te ekološki prihvatljivog dizajna i izgradnje. Ovaj trend ne privlači samo ekološki osviještene goste, već također osigurava uštedu troškova i reputaciju hotela.<sup>73</sup> Međutim, implementacija održivih praksi također zahtijeva značajna ulaganja i promjene u operativnim procesima, a postoji i potreba za standardima i propisima na razini cijele djelatnosti.

---

<sup>70</sup> Singh, "Hospitality as a driver of social change," 180-189.

<sup>71</sup> United Nations World Tourism Organization, *Sustainable Development of Tourism*, 2019.

<sup>72</sup> Sigala, "The impact of social media on the tourism industry," 183-184.

<sup>73</sup> Jones, Hillier, i Comfort, "Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations," 65.

Promjena ponašanja potrošača još je jedan značajan trend i izazov u hotelijerstvu. Potrošači sve više traže personalizirana i jedinstvena iskustva te koriste online recenzije i društvene medije za donošenje informiranih odluka o tome gdje će odsjesti. Kao rezultat toga, hoteli usvajaju nove strategije, kao što je ponuda prilagođenih paketa, partnerstvo s lokalnim tvrtkama i davanje personaliziranih preporuka na temelju preferencija gostiju.<sup>74</sup> Međutim, ovaj trend također zahtijeva od hotela da budu agilni i prilagodljivi kao odgovor na promjenjive zahtjeve potrošača .

Osim ovih trendova, hotelijerstvo se suočava s nekoliko drugih izazova, kao što su intenzivna konkurencija, sve veći troškovi rada i geopolitička nestabilnost. Rast alternativnih smještajnih opcija, kao što je Airbnb, pojačao je konkurenciju za hotele, osobito u urbanim područjima.<sup>75</sup> Sve veći troškovi rada, potaknuti višim minimalnim plaćama i potrebom da se privuku i zadrže kvalificirani zaposlenici, također vrše pritisak na profitabilnost hotela.<sup>76</sup>

Hotelijerstvo se suočava s nekoliko trendova i izazova koji imaju značajne implikacije na budućnost ove djelatnosti. Tehnologija, održivost i promjenjivo ponašanje potrošača pokreću promjene, dok intenzivna konkurencija, sve veći troškovi rada i geopolitička nestabilnost predstavljaju izazov za profitabilnost hotela. Pandemija COVID-19 također je donijela značajne izazove hotelijerstvu. Pandemija je rezultirala ograničenjima putovanja, smanjenom potražnjom te smanjenjem prihoda za mnoge hotele diljem svijeta. Upravitelji hotela moraju dati prioritet sigurnosti i zdravlju svojih gostiju i zaposlenika, a istovremeno se prilagođavati promjenjivim propisima i ograničenjima. Hoteli također moraju implementirati inovativne strategije kao što su prijava na daljinu te poboljšani protokoli čišćenja i sanitarnih uvjeta kako bi zadržali povjerenje kupaca.<sup>77</sup>

Jedan od značajnih izazova za hotelijerstvo je nedostatak radne snage i zadržavanje zaposlenika. Visoke stope fluktuacije i manjak radne snage prevladavaju u hotelijerstvu, zbog čega je održavanje dosljedne kvalitete usluge i zadovoljstva kupaca teško. Hoteli moraju ulagati u programe obuke i razvoja zaposlenika, ponuditi konkurentne plaće i beneficije te osigurati pozitivno radno okruženje kako bi zadržali svoje osoblje i održali visoku razinu kvalitete usluge.<sup>78</sup>

---

<sup>74</sup> Xiang i drugi, "A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism," 51-65.

<sup>75</sup> Agarwal i Bhatia, "The sharing economy and its impact on hotels," 444-454.

<sup>76</sup> Baum, Teixeira, i Gois, "Human resource management in tourism: A small island perspective," 121-127.

<sup>77</sup> Buhalis i Foerste, "Covid-19: ten trends in tourism hospitality and travel," 267-270.

<sup>78</sup> Baum, *Human resource management for tourism, hospitality, and leisure: An international perspective*, 48-49.



## 3.2. Odnos organizacijske kulture i poslovanja hotela

Organizacijska kultura esencijalan je segment u hotelskom poslovanju jer može imati značajan utjecaj na ponašanje zaposlenika, zadovoljstvo korisnika, te u konačnici, poslovni uspjeh poduzeća. Organizacijska kultura odnosi se na zajedničke vrijednosti, uvjerenja i prakse koje oblikuju ponašanje pojedinaca unutar organizacije.<sup>79</sup> Ona obuhvaća širok raspon čimbenika, uključujući komunikacijske obrasce, stilove vođenja, procese donošenja odluka i stavove zaposlenika prema poslu.<sup>80</sup>

U hotelijerstvu, organizacijska kultura igra ključnu ulogu pri oblikovanju cjelokupnog iskustva gostiju. Pozitivna i snažna kultura može dovesti do viših razina angažmana zaposlenika, zadovoljstva poslom i kvalitete usluga gostima.<sup>81</sup> S druge strane, negativna ili slaba kultura može rezultirati niskim moralom, visokom stopom fluktuacije zaposlenika i u konačnici niskim zadovoljstvom korisnika.<sup>82</sup>

Razumijevanje i njegovanje snažne organizacijske kulture ključno za uspjeh hotelskog poslovanja na današnjem visoko konkurentnom tržištu. Stvaranjem kulture koja daje prioritet dobrobiti zaposlenika, zadovoljstvu kupaca i inovacijama, hotelske tvrtke mogu se razlikovati od svojih konkurenata i izgraditi lojalnu bazu kupaca.<sup>83</sup>

Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća u ugostiteljstvu je značajan s obzirom na to da se organizacijska kultura odnosi se na vrijednosti, uvjerenja, stavove i ponašanja koji oblikuju način na koji ljudi u organizaciji razmišljaju, djeluju i međusobno komuniciraju.<sup>84</sup> U ugostiteljstvu, gdje se uspjeh poslovanja uvelike oslanja na zadovoljstvo kupaca, organizacijska kultura može značajno utjecati na operacije, angažman zaposlenika te iskustva korisnika usluga.

Pozitivna organizacijska kultura može dovesti do visokog angažmana zaposlenika i zadovoljstva poslom, što se može pretvoriti u bolju kvalitetu usluge i zadovoljstvo korisnika.<sup>85</sup> S druge strane, negativna ili slaba organizacijska kultura može rezultirati niskim moralom zaposlenika, visokim stopama fluktuacije i u konačnici niskim zadovoljstvom korisnika.<sup>86</sup>

---

<sup>79</sup> Cameron i Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*, 136.

<sup>80</sup> Schein, *Organizational culture and leadership*, 43.

<sup>81</sup> Schneider, Ehrhart, i Macey, "Organizational climate and culture. Annual review of psychology," 361-388.

<sup>82</sup> Schneider i Reichers, "On the etiology of climates," 19-39.

<sup>83</sup> Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*, 97-98.

<sup>84</sup> Schein, loc. cit.

<sup>85</sup> Schneider, Ehrhart, i Macey, loc.cit.

<sup>86</sup> Schneider i Reichers, loc. cit.

U hotelijerstvu jaka organizacijska kultura također može imati značajan utjecaj na financijsku uspješnost poduzeća. Tvrtke s jakim kulturama obično imaju višu razinu zadržavanja zaposlenika, što može dovesti do nižih troškova zapošljavanja i obuke.<sup>87</sup> Nadalje, pozitivna kultura može dovesti do povećane produktivnosti i inovativnosti, što može rezultirati boljim poslovnim učinkom i profitabilnošću.

Međutim, stvaranje snažne organizacijske kulture u hotelijerstvu može biti izazovno. Ova djelatnost poznata je po svom brzom i zahtjevnom okruženju, što može dovesti do visoke razine stresa i izgaranja među zaposlenicima.<sup>88</sup> Stoga, neophodno je da tvrtke kao prioritet stave dobrobit zaposlenika, pruže prilike za rast i razvoj te stvore pozitivno radno okruženje za poticanje snažne kulture. Utjecaj organizacijske kulture na poslovanje poduzeća u ugostiteljstvu ne može se podcijeniti. Stvaranje i održavanje pozitivne kulture može dovesti do viših razina angažmana zaposlenika, boljeg zadovoljstva kupaca i poboljšanog financijskog učinka.

### 3.2.1. Zadržavanje djelatnika u hotelijerstvu

„Moć i vodstvo moramo gledati ne kao stvari, već kao odnose” stoga bi pametan menadžer trebao pozitivno utjecati na sve zaposlenike, njegovu moć ne treba smatrati lošom stvari već kao način da dovedete tvrtku do uspjeha.“<sup>89</sup>

Većina se zaposlenih u hotelijerstvu susrela s menadžerom koji je toksičan za cijelu tvrtku. Omalovažavanje, mikro upravljanje i neuspjeh u prepoznavanju potreba djelatnika negativno će utjecati na cijelu organizaciju. Za promicanje čvrstih organizacija sastavljenih od sjajnog tima zaposlenika, potrebna je već opisana emocionalna inteligencija, kako bi se izgradila motivacija, predanost i vještine.

Kako bi se nastojalo zadržati djelatnike u ovome specifičnom sektoru rada nadređena osoba trebala bi znati upravljati vlastitim emocijama te uz to:

1. Prepoznati sve negativne emocije prije no što mogu utjecati na radne aktivnosti,
2. Prikladno izražavati osjećaje te ne pokazivati frustraciju ili razočaranje podređenim,

---

<sup>87</sup> Denison, loc. cit.

<sup>88</sup> Lee i Way, “Hospitality employee burnout: The impacts of organizational culture and work-related stressors,” 270-295.

<sup>89</sup> Burns, *Leadership*, 19.

3. Koristiti priliku za pružanje uvida i razvoj vještina pojedinca kako bi u budućnosti bolje obavljao posao,
4. Kontrolirati sve loše impulse, uzimajući vrijeme za promišljanje i steći kontrolu nad emocijama kada situacije postanu izrazito emocionalne,
5. Razvijati samosvijest, odvojiti vrijeme da točno prepozna vlastite emocije i shvati zašto osjeti te emocije.

Kao što je važno da vođa upravlja svojim emocijama, ključno je i da posjeduje sposobnost upravljanja tuđim emocijama, stoga bi trebao:

1. Biti empatičan, iskoristiti svaku priliku da svojim podređenima i suradnicima da do znanja da razumije njihove emocije te da cijeni njihovo mišljenje i perspektive,
2. Graditi snažne odnose, aktivno njegovati i održavati uzajamno nagrađivane odnose,
3. Biti suradnički i kooperativno nastrojen, promicati sudjelovanje i poštivanje individualnih i grupnih odnosa.

U hotelskim i turističkim poduzećima, nezadovoljavajuća radna klima može dovesti do:<sup>90</sup>

1. Manjeg radnog učinka,
2. Loše kvalitete proizvoda i usluga,
3. Visokog postotka otpada u proizvodnom dijelu hotelijerske djelatnosti,
4. Povećanih troškova poslovanja,
5. Povećanog izostajanja s rada,
6. Velikog stupnja fluktuacije radne snage,
7. Lošijih rezultata poslovanja,
8. Nezadovoljstva gosta.

Uz međusobno razumijevanje i povjerenje, osnova za stvaranje dobre radne klime je mogućnost napredovanja u poduzeću, pravedno raspoređeni profit, zahvalno postupanje prema djelatnicima te sigurnost na radnom mjestu.

Zadržavanje zaposlenika u hotelijerstvu osnovno je pitanje koje utječe na ukupni uspjeh i profitabilnost hotela. Visoke stope fluktuacije zaposlenika mogu dovesti do povećanih troškova povezanih sa zapošljavanjem, obukom i gubitkom produktivnosti, kao i do pada kvalitete usluge koja se pruža gostima. Stoga je za hotele važno implementirati učinkovite strategije zadržavanja kako bi zadržali svoje vrijedne zaposlenike i smanjili stope fluktuacije.

Učinkovita strategija zadržavanja djelatnika u hotelima je stvaranje pozitivnog radnog okruženja koje potiče angažman i zadovoljstvo zaposlenika. To je moguće postići različitim

---

<sup>90</sup> Galičić i Laškarin, *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, 246.

sredstvima kao što su pružanje konkurentnih plaća, beneficija i mogućnosti za razvoj karijere i napredovanje. Osim toga, redovito primanje priznanja te povratne informacije zaposlenika, kao i pružanje zdrave ravnoteže između poslovnog i privatnog života, mogu pridonijeti stvaranju pozitivnog radnog okruženja.<sup>91</sup>

Djelotvorna strategija zadržavanja zaposlenika ujedno je i ponuda programa obuke te razvoja koja zaposlenicima omogućuju da unaprijede svoje vještine i znanja. Ovi programi mogu pomoći zaposlenicima da se osjećaju više cijenjenima i investiranim u svoju ulogu u hotelu, što može poboljšati njihovo zadovoljstvo poslom i motivaciju da ostanu u organizaciji.<sup>92</sup>

Hoteli također mogu implementirati strategije zadržavanja koje su posebno usmjerene na potrebe i preferencije njihovih zaposlenika. Primjerice, ponuda fleksibilnog rasporeda ili mogućnosti rada na daljinu može biti posebno privlačna zaposlenicima koji cijene ravnotežu između poslovnog i privatnog života ili imaju druge osobne obveze izvan posla.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> Lee, Lee, i Yoon, "What makes employees happy? The influence of work-life balance, recognition, and career development on hotel employee retention," 145-164.

<sup>92</sup> Kim i Jeong, "The impact of employee training and development on employee retention: A case study of luxury hotels in South Korea," 59-73.

<sup>93</sup> Zopiatis i drugi, "Employee retention in the hospitality industry: An exploratory study of the impact of flexible work arrangements," 239-260.

## 4. Rezultati istraživanja

Organizacijska kultura služi kao temeljna komponenta oblikovanja zadovoljstva zaposlenika i cjelokupne organizacijske učinkovitosti u raznim poslovnim područjima, uključujući dinamično područje hotelijerstva. U kontekstu hotela, gdje su iskustvo gostiju i kvaliteta usluge najvažniji, razumijevanje kompleksnog odnosa između organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika postaje ključno za postizanje operativne izvrsnosti. Ovo istraživanje ima za cilj istražiti organizacijsku kulturu Hotela Jägerhorn u Zagrebu i njezin utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika, fokusirajući se na tri ključna čimbenika: komunikaciju, motivaciju i povjerenje zaposlenika. Postavljenjem istraživačkog pitanja, ova studija nastoji identificirati ključne elemente organizacijske kulture u hotelu Jägerhorn. Rezultati istraživanja mogu poslužiti hotelskom menadžmentu kao polazna točka optimizacije radnog okruženja, njegovanja pozitivne organizacijske kulture i povećanja zadovoljstva zaposlenika.

Slijedom navedenog, postavljeno je istraživačko pitanje: *„Hoće li intrinzična motivacija zaposlenika, kvalitetna komunikacija i povjerenje unutar tvrtke utjecati na zadovoljstvo i učinak zaposlenika te stvoriti zdravu organizacijsku kulturu u hotelu?“*

Provođenjem ovog istraživanja nastoji se pridonijeti postojećoj bazi znanja o organizacijskoj kulturi i zadovoljstvu zaposlenika u hotelijerstvu. Također, nastoje se pružiti smjernice hotelijerima pri stvaranju okruženja koje karakterizira učinkovita komunikacija, visoka razina povjerenja i snažna motivacija zaposlenika, što dovodi do poboljšanja zadovoljstva zaposlenika, organizacijskog učinka i iskustva gostiju.

### 4.1. Metoda istraživanja

Anketni upitnik podijeljen je u razdoblju od 19. lipnja do 25. lipnja 2023. godine.

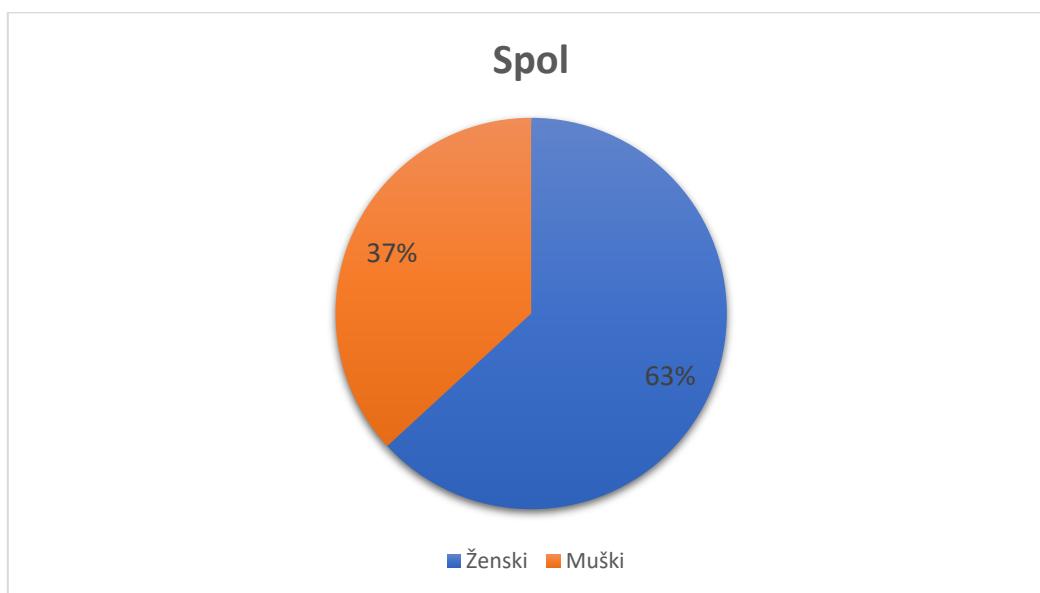
Metodologija istraživanja primijenjena u ovome radu uključivala je metodu anketiranja koristeći *Google Forms* obrazac koji je podijeljen djelatnicima Hotela Jägerhorn. Anketni upitnik pod nazivom „Utjecaj organizacijske kulture na komunikaciju, motivaciju i povjerenje zaposlenika hotela Jägerhorn“ sastoji se od 10 pitanja, pri čemu je prvi skup pitanja bio usredotočen na socio-demografske značajke kako bi se omogućilo kontekstualno razumijevanje ispitanika. Ove informacije uključivale su varijable kao što su dob, spol, obrazovanje i godine

radnog staža. Sljedeći dio odnosio se na mjesto djelatnika u hotelu te vremenski period rada djelatnika. Preostala pitanja sadržavala su tri Likertove ljestvice namijenjene istraživanju komunikacije, motivacije i povjerenja zaposlenika unutar hotela.

U istraživanju, Likertove ljestvice korištene su za mjerenje percepcije i stavova ispitanika prema komunikaciji, motivaciji i povjerenju zaposlenika. U ovom istraživanju, stavke Likertove ljestvice konstruirane su u rasponu od 5 stupnjeva: od u potpunosti se ne slažem koji je označen s 1, do u potpunosti se slažem koji je označen s 5.

## 4.2. Uzorak istraživanja

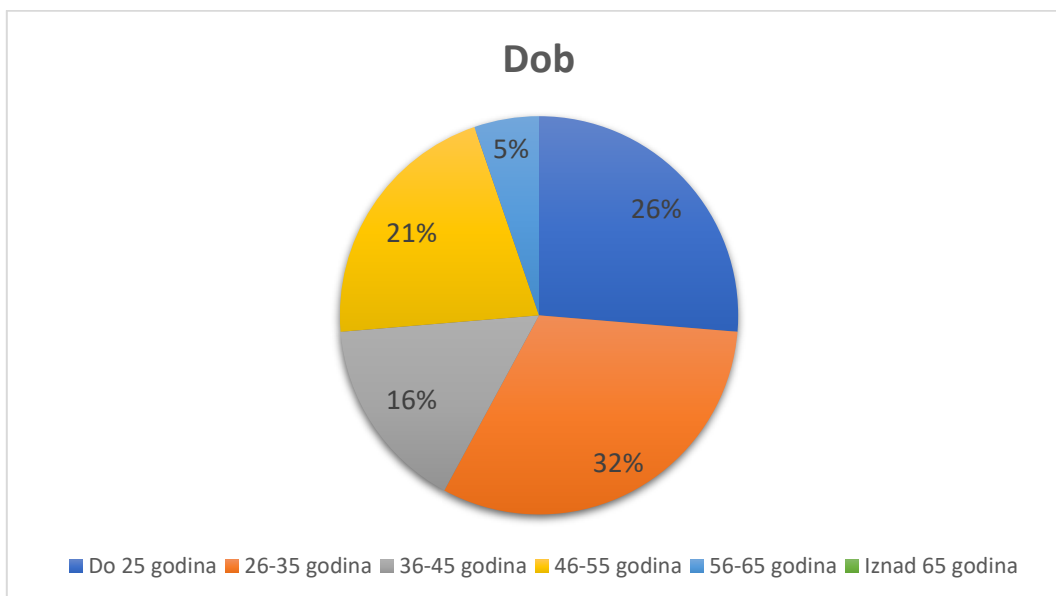
Istraživački uzorak za ovu studiju činila je relativno mala skupina od 19 ispitanika. Iako se veličina uzorka može činiti ograničenom, relevantna skupina od 19 zaposlenika hotela Jägerhorn odražava jedinstvene karakteristike malog hotela. S obzirom na veličinu hotela te činjenicu da je u hotelu zaposlena 21 osoba, veličina uzorka na odgovarajući način predstavlja značajan udio ukupne radne snage, što omogućuje ispitivanje organizacijske kulture i njezinog utjecaja na zadovoljstvo zaposlenika. Sudionici su bili zaposlenici iz različitih odjela unutar odabranog hotela, koji su predstavljali raznolik raspon radnih uloga i razina iskustva. Rezultati istraživanja mogu doprinijeti proširenju spoznaja o organizacijskoj kulturi u malim hotelima, dajući preporuke za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i ukupne organizacijske izvedbe u sličnim okruženjima.



**Grafikon 1.** Struktura ispitanika prema spolu

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

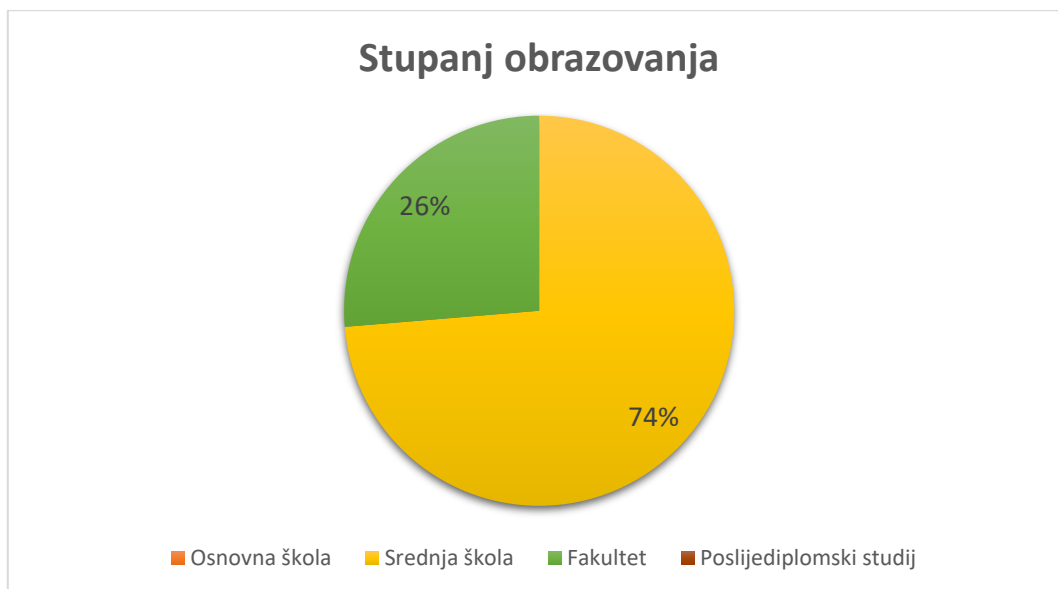
Grafikon broj 1. prikazuje strukturu ispitanika prema spolu. Sa 63% osoblja ženskog spola te 37% muškog spola evidentno je da hotel ima veću zastupljenost žena u svojoj radnoj snazi.



**Grafikon 2.** Struktura ispitanika prema dobi

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Struktura zaposlenih u hotelu prema dobi, kao što je prikazano na grafikonu, predstavlja raznolik i više generacijsku radnu snagu. Podaci otkrivaju distribuciju po različitim dobnim skupinama. 26% zaposlenika spada u mlađu dobnu skupinu do 25 godina, dok je 32% u dobi između 26 i 35 godina. Dobna skupina od 36-45 godina čini 16% radne snage, a 21% 45-55 godina. Preostalih 5% čine zaposlenici u dobi od 56 do 65 godina.

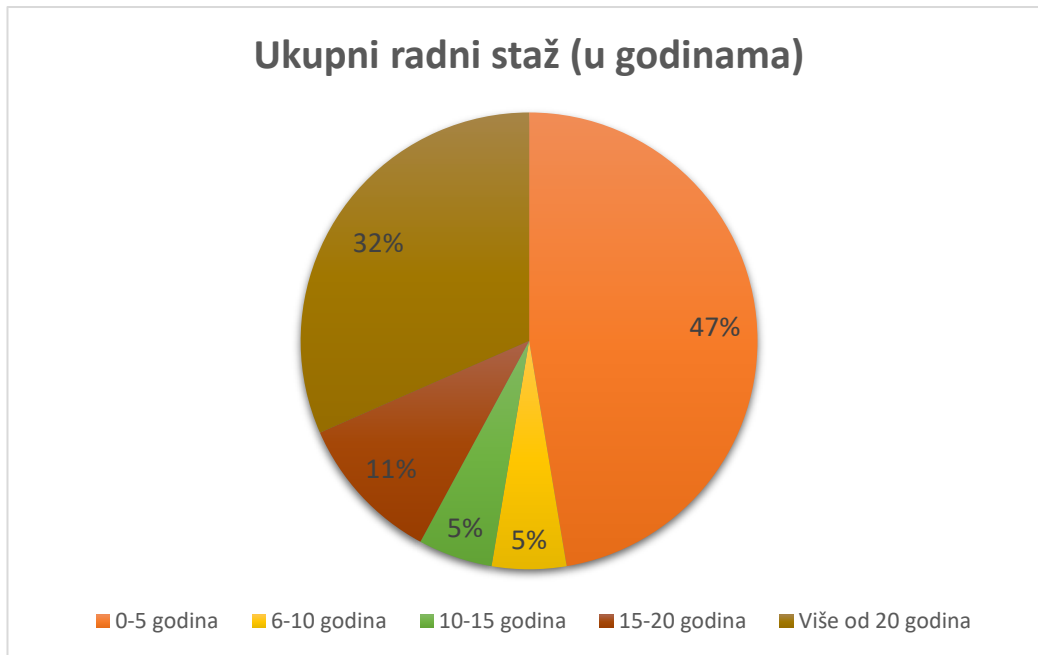


**Grafikon 3.** Struktura ispitanika prema razini obrazovanja

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon broj 3. koji prikazuje stupanj obrazovanja zaposlenih u hotelu daje uvid u stručnu spremu radne snage. Podaci pokazuju da 26% zaposlenika ima visoku ili višu stručnu spremu, dok većina, njih 74%, ima završenu srednju stručnu spremu.

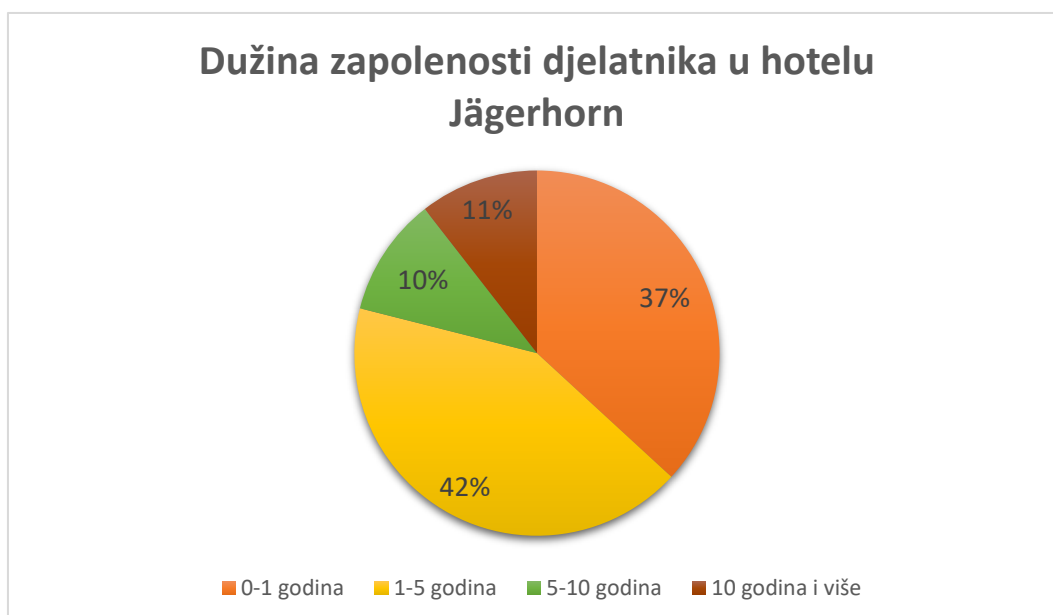




**Grafikon 4.** Ukupni radni staž ispitanika

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

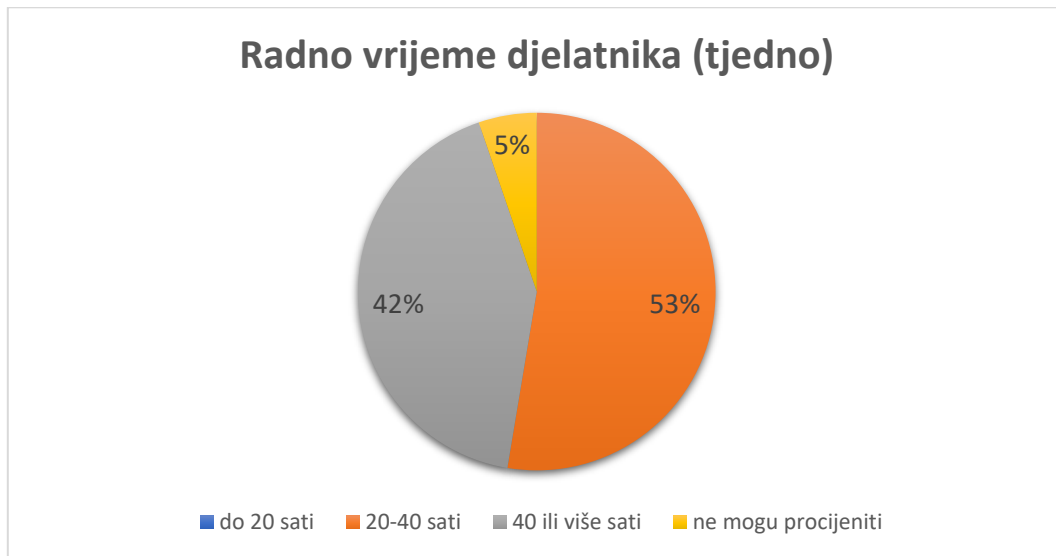
Podaci na grafikonu 4. ilustriraju duljinu radnog staža zaposlenika u kontekstu cijelog radnog vijeka ispitanika. Grafikon otkriva da većina sudionika, njih 47%, ima manje od pet godina radnog iskustva. 5% sudionika radnog je staža od 6-10 godina, a isto tako i njih 5% 10-15 godina. 11% ispitanika ima staž od 15-20 godina, a 32% ispitanika ima izražajan radni staž od preko 20 godina.



**Grafikon 5.** Struktura zaposlenika prema godinama zaposlenja u hotelu

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon 5. koji prikazuje duljinu zaposlenosti djelatnika pokazuje raznolik raspon iskustva unutar hotela. Oko 37% ispitanika radi u hotelu manje od godinu dana, a 42% zaposleno je 1-5 godina. Dodatno, 10% sudionika radilo je u hotelu 5-10 godina, a preostalih 11% u hotelu je više od 10 godina.



**Grafikon 6.** Struktura ispitanika prema radnom opterećenju (broj sati tjedno)

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon 6. prikazuje radno vrijeme u hotelu te daje vrijedan uvid u distribuciju ispitanika na temelju njihovog tjednog radnog vremena. Podaci pokazuju da većina sudionika, njih 53%, radi između 20 i 40 sati tjedno. 42% ispitanika izjavilo je da rade 40 ili više sati tjedno, a 5% ispitanika su ukazali na nesigurnost u određivanju radnog vremena.



**Grafikon 7.** Struktura ispitanika prema odjelu u kojem su zaposleni

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Grafikon 7. prikazuje raspodjelu zaposlenika po različitim odjelima u hotelu te daje uvid u organizacijsku strukturu i sastav radne snage. Podaci otkrivaju da značajna većina ispitanika, 42%, što predstavlja najveći udio, radi u odjelu hrane i pića. Nadalje, 27% zaposlenika radi na recepciji, a odjel domaćinstva čini oko 26% zaposlenih. Posljednje, odjel održavanja čini 5% radne snage, u apsolutnom iznosu jedna osoba.

### 4.3. Analiza podataka

U ovom dijelu rada, tabelarno se prikazuju podaci dobiveni ispitivanjem stavova zaposlenika, a povezani su s djelatnicima te organizacijskom kulturom hotela.

**Tablica 1.** Komunikacija unutar hotela prema određenim pokazateljima komunikacije

Pokazatelj komunikacije	Mogući odgovori					Prosječna ocjena
	1	2	3	4	5	
Menadžeri češće zamole da se nešto napravi umjesto da daju zapovijed.	3	6	8	1	1	2,5
Ono što nas menadžer uči i njegova djela se ne razlikuje.	5	8	6	0	0	2,1
Menadžer uvijek nastoji pomoći zaposlenicima.	2	5	9	2	1	2,7
Komunikacija među zaposlenicima je prijateljska.	0	0	5	3	11	4,3
U našoj tvrtki za većinu komunikacije između menadžera i zaposlenika možemo reći da je dvosmjerna.	5	3	8	3	0	2,5
Menadžeri me obično informiraju o promjenama politike tvrtke koje bi mogle utjecati na naš posao prije nego što se dogode.	8	2	8	1	0	2,1
Ne bojim se progovoriti tijekom sastanaka s menadžerima.	1	2	3	5	8	3,9

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Anketa je uključivala niz tvrdnji postavljenih u Likertovoj ljestvici usmjerenih na istraživanje komunikacije unutar hotela i mjerenje percepcije zaposlenika. Vrijedi napomenuti da su veći dio tvrdnji, sudionici ocijenili lošijim ocjenama. Najjači pokazatelj komunikacije u ovoj organizaciji ispitanici smatraju prijateljsku komunikaciju među zaposlenicima, koji je ocijenjen s 4,3.

Najlošije ocijenjeni komunikacijski faktori s prosječnom ocjenom 2,2 su informiranje djelatnika od strane menadžera te razlika u menadžerovom naukovanju djelatnika i primjeni istog. Tvrdnja koja ističe da menadžeri češće zamole da se nešto napravi umjesto da daju zapovijed ima prosječnu ocjenu 2,5, jednako kao i tvrdnja povezana s dvosmjernom komunikacijom u organizaciji. Drugi pokazatelj slabije komunikacije u organizaciji je pružanje pomoći zaposlenicima od strane menadžera koji je ocijenjen srednjom ocjenom 2,7. Međutim, ispitanici se ne boje progovoriti tijekom sastanaka s menadžerima, što pokazuje ocjena 3,9.

**Tablica 2.** Motiviranost zaposlenika u hotelu prema određenim pokazateljima motivacije

Pokazatelj motivacije	Mogući odgovori					Prosječna ocjena
	1	2	3	4	5	
Uživam u učenju novih stvari.	0	2	6	9	2	3,6
Ovu vrstu posla odabrao/la sam da bih ostvario/la svoje ciljeve u karijeri.	8	4	4	2	1	2,2
Želim biti jako dobar/a u ovom poslu.	1	3	7	5	3	3,3
Zaposlen/a sam ovdje jer mi ovaj posao omogućuje da zaradim novac.	1	0	3	5	10	4,2
Ova vrsta posla pruža mi sigurnost.	1	6	5	4	3	3,1
Uspješno obavljani teški zadaci pružaju mi zadovoljstvo.	1	3	4	8	3	3,5

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Rezultati iz Likertove ljestvice pokazuju srednju razinu slaganja među zaposlenicima za većinu tvrdnji, odražavajući umjerenu razinu motivacije u cjelini.

Prema rezultatima ove tablice, najjači motivacijski faktor je mogućnost zarade koji je ocijenjen s 4,2, dok je ostvarivanje vlastite karijere najslabije ocijenjeno s 2,2. Ostali motivacijski faktori ocijenjeni su ocjenama srednjeg intenziteta i to kako slijedi: učenje novih stvari 3,6; sigurnost posla 3,1; želja za uspjehom na poslu 3,3 te zadovoljstvo nakon obavljanja težih poslova 3,5.

**Tablica 3.** Povjerenje zaposlenih u hotelu prema određenim pokazateljima povjerenja

Pokazatelj povjerenja	Mogući odgovori					Prosječna ocjena
	1	2	3	4	5	
Uvijek sam spreman/a ovoj tvrtki učiniti uslugu jer znam da će biti vraćena.	8	3	7	1	0	2,1
Ova je tvrtka uvijek spremna učiniti uslugu meni jer znaju da će biti vraćena.	3	5	7	4	0	2,6
Ova mi tvrtka uvijek pomaže i podržava me.	8	2	7	2	0	2,2
Osjećam se dužnim prema tvrtki odraditi svoj posao iznimno dobro.	7	7	1	3	1	2,2
Zaposlenici se uvijek slažu oko najvažnijih stvari, prilikom rješavanja problema ili sukoba	0	4	7	6	2	3,3
Osjećam se kao da su problemi ovoga hotela moji.	7	2	6	3	1	2,6
Osjećam se kao dio obitelji u ovome hotelu.	7	6	6	0	0	1,9

Izvor: izrada autorice prema provedenom istraživanju

Tablica 3. prikazuje prosječne ocjene kojima su ispitanici ocijenili pokazatelje povjerenja u hotelu. Izjave Likertove ljestvice pružile su koristan uvid u različite aspekte povjerenja unutar organizacije. Rezultati su pokazali niske ocjene za većinu pokazatelja povjerenja, primjerice spremnost da naprave uslugu tvrtki jer znaju da će biti vraćena, ocijenjeno je niskom ocjenom 2,1. Isto tako, ispitanici su lošije ocijenili pokazatelj tvrtke da učini uslugu njima jer znaju da će biti vraćena s 2,6. Izrazito nisko ocijenjeni pokazatelji povjerenja su pomoć i podrška od tvrtke te osjećaj dužno

sti prema tvrtki kojima je prosječna ocjena 2,2. Naime, najveći faktor povjerenja je slaganje zaposlenika prilikom rješavanja problema ili sukoba sa srednjom ocjenom 3,3, dok je najmanji pokazatelj činjenica da se ispitanici ne osjećaju kao dio obitelji u ovom hotelu dajući ocjenu 1,9.

Ukratko, ovi rezultati otkrivaju raznolik obrazac postavljenih pokazatelja motivacije, komunikacije i povjerenja zaposlenika unutar hotela. Primijećena je razina slaganja u većini izjava te postojanost niže razine motivacije vezane uz usklađivanje posla s dugoročnim ciljevima karijere. S druge strane, visoka ocjena za tvrdnju vezanu uz zaradu ukazuje da je financijska stabilnost značajan motivator. Ishodi ukazuju na potrebu poboljšanja

komunikacijskih praksi, dvosmjernih komunikacijskih kanala i informiranja zaposlenika o promjenama. Također, rezultati naglašavaju općenito nisku razinu povjerenja u organizaciji te manjak podrške i pomoći. Razumijevanje ovih ishoda može pomoći u identificiranju područja za poboljšanje, kao što je njegovanje kulture povjerenja, poboljšanje sustava podrške, poboljšanje komunikacije i suradnje te promicanje osjećaja pripadnosti i prijateljstva unutar organizacije.

## ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu nastojala se istaknuti važnost organizacijske kulture u hotelijerstvu. Uz to, pobliže se definirala organizacijska kultura, njezin značaj u današnjem poslovanju te etički izazovi koje ona donosi pri donošenju odluka za organizaciju. Pozitivna organizacijska kultura ima značajan utjecaj na motivaciju zaposlenika, zadovoljstvo poslom i učinak, što će u konačnici dovesti do većeg zadovoljstva i vjernosti gostiju. Snažna organizacijska kultura također pomaže privući i zadržati talentirane zaposlenike koji su usklađeni s vrijednostima i vizijom hotela. Shodno tome, pozitivna organizacijska kultura dovodi do snažne reputacije i povećane konkurentnosti na tržištu stoga bi menadžeri hotela trebali dati prednost razvoju pozitivne organizacijske kulture kako bi osigurali uspjeh svog poslovanja.

Empirijsko istraživanje koje je provedeno u malom hotelu Jägerhorn u Zagrebu, imalo je za cilj istražiti organizacijsku kulturu hotela, s posebnim fokusom na komunikaciju, motivaciju i povjerenje zaposlenika. Anketnim upitnikom prikupljeni su ključni uvidi za proučavanje predloženog istraživačkog pitanja u ovom radu.

Sagledavajući postavljeno istraživačko pitanje u rezultatima je moguće otkriti značajan odnos između učinkovite komunikacijske prakse i zadovoljstva zaposlenika. Prema odgovorima koje su dali zaposlenici hotela, pretpostavlja se da hotel ne daje prednost otvorenoj i transparentnoj komunikaciji, ne potiče povratne informacije i dijalog te ne daje pravovremene i točne informacije čime se može stvoriti niska razina zadovoljstva zaposlenika te ograničena ili neučinkovita komunikacijska praksa.

Nadalje, rezultati ukazuju na značajan utjecaj ekstrinzične motivacije u organizaciji. Smatra se da hotel koji ulaže u stvaranje motivirajućeg radnog okruženja, što uključuje pružanje prilika za učenje i rast, prepoznavanje i nagrađivanje postignuća zaposlenika te usklađivanje individualnih ciljeva s ciljevima organizacije, ima višu razinu zadovoljstva zaposlenika. Ishodi istraživanja naglašavaju važnost njegovanja motivacijske kulture unutar hotela kako bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenika.

Daljnjom analizom, prema rezultatima istraživanja, uočen je suodnos povjerenja unutar organizacijskog okruženja i zadovoljstva zaposlenih. Hotel koji njeguje kulturu povjerenja, gdje se zaposlenici osjećaju sigurnima, cijenjenima i uz podršku svojih kolega i nadređenih, imat će višu razinu zadovoljstva zaposlenika. Važno je naglasiti značajnost inicijativa za izgradnju povjerenja za stvaranje skladnog i zadovoljavajućeg radnog okruženja.



Ovim istraživanjem pokazalo se da su učinkovita komunikacija, motivacija zaposlenika i povjerenje presudni čimbenici koji utječu na zadovoljstvo zaposlenika u hotelijerstvu. Nalazi naglašavaju važnost provedbe strategija za poboljšanje komunikacijskih praksi, povećanje motivacije i njegovanje kulture povjerenja unutar hotela. Baveći se tim sastavnicama, menadžment hotela može stvoriti pozitivno radno okruženje koje promiče zadovoljstvo zaposlenika, angažman i cjelokupni organizacijski uspjeh.

Bitno je uvažiti da je ovo istraživanje provedeno unutar specifičnog konteksta hotela koji se proučava, a rezultati se možda neće moći generalizirati na sve hotele ili uslužne djelatnosti. Daljnja istraživanja s većim veličinama uzorka i u različitim organizacijskim okruženjima doprinijela bi sveobuhvatnijem razumijevanju organizacijske kulture i njezina utjecaja na zadovoljstvo, motivaciju i povjerenje zaposlenika.

Zaključno, ovo istraživanje pruža vrijedne spoznaje hotelskom menadžmentu u svrhu poboljšanja organizacijske kulture i zadovoljstva zaposlenika unutar hotelijerstva. Usredotočujući se na učinkovite komunikacijske prakse, motivaciju zaposlenika i inicijative za izgradnju povjerenja, hoteli mogu njegovati okruženje koje njeguje dobrobit zaposlenika, angažman i produktivnost.

## Bibliografija

- Agarwal, Sumit., i Amit Bhatia. „The sharing economy and its impact on hotels.“ *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), (2017): 444-454.
- Altinbasak-Farina, Ipek, i Sebnem Burnaz. Ethics. *Social Responsibility and Sustainability in Marketing*. Singapore: Springer Singapore, 2019.
- Anastasios, Zopiatis, Antonis L. Theocharous, Panayiotis Constanti, P., i Neophytos Lambertides. „Employee retention in the hospitality industry: An exploratory study of the impact of flexible work arrangements.“ *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(3), (2019): 239-260.
- Bahtijarević-Šiber, Fikreta, Pere Sikavica, i Nina Pološki Vokić. *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga, 2008.
- Baum, Tom. *Human resource management for tourism, hospitality, and leisure: An international perspective*. London: Thomson, 2016.
- Baum, Tom, Rivanda Teixeira, R., & Gois, C. „Human resource management in tourism: A small island perspective.“ *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 16(2), (2017): 121-127.
- Berc-Radišić, Branka. *Promocija u hotelijerstvu*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, 2005.
- Buhalis, Dimitrios, i Marie Foerste. „Covid-19: ten trends in tourism hospitality and travel.“ *Tourism Review* 75(3), (2020): 267-270.
- Buhalis, Dimitrios, i Rob Law. „Progress in tourism management: Twenty years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research.“ *Tourism Management*, 29(4), (2008): 609-623.
- Burns, James, MacGregor. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.
- Cameron, Kim, i Robert E. Quinn. *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New Jersey: John Wiley & Sons. 2011.
- Chathoth, Prakash, K., Gerardo R. Ungson, Robert J. Harrington, i Eric S. Chan. *Asset management in the hospitality industry: A guide for managers and asset managers*. New York: Routledge, 2016.
- Chen, Y., Dai, Y., Li, Z., & Li, C. “The impact of psychological empowerment on employee creativity in the hotel industry: The mediating role of knowledge sharing.” *International Journal of Hospitality Management*, 83, (2019): 81-89.

- Cohen, Jeffrey, R., Laurie W. Pant, i David J. Sharp. „A methodological note on ethics research in accounting.“ *Accounting, Organizations and Society*, 21(8), (1996): 731-744.
- Crane, Andrew, Dirk Matten, Sarah Glozer, i Laura Spence. *Business Ethics, Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford: Oxford university press, 2019.
- Denison, Daniel, R. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New Jersey: John Wiley & Sons, 1990.
- Denison, Daniel, R., i Aneil K. Mishra. „Toward a theory of organizational culture and effectiveness.“ *Organization Science*, 6(2), (1995): 204-223
- Galičić, Vlado, i Marina Laškarin. *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2016.
- Hayes, David, K, i Jack D. Ninemeier. *Upravljanje hotelskim poslovanjem*. Zagreb: M PLUS, 2005.
- Hsu, C. H. C., Li, X., & Li, T. (2018). Social media in hospitality and tourism: A literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 9(3), 423-439.
- Jones, Thomas, M. “Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model.” *Academy of Management Review*, 16(2), (1991): 366-395.
- Ivaniš, Marija. *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*. Rijeka: Naklada Kvarner, 2015.
- Ivaniš, Marija, i Bruno Bojić. *Poslovna etika i multikultura*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 2016.
- Jones, Peter, David Hillier, i Daphne Comfort. *Sustainability in the hospitality industry: Principles of sustainable operations*. New York: Routledge, 2016.
- Kafetsios, Konstantinos, Leonidas A. Zampetakis, i Nancy Bouranta. “The relationship between emotional intelligence and job satisfaction in the hotel industry.” *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3), (2020): 289-308.
- Kaptein, Muel. “The effectiveness of ethics programs: The role of scope, composition, and sequence.” *Journal of Business Ethics*, 132(2), (2015): 415-431.
- Kim, H. J., Lee, S., & Koo, C. “An exploratory study on organizational culture and its impact on hotel employees' job satisfaction and organizational commitment.” *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), (2017): 456-476

- Kim, M., & Park, S. "The effect of employee autonomy on job satisfaction and organizational commitment in the hotel industry." *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 18(1), (2019): 1-21.
- Kim, W. G., & Jeong, E. M. „The impact of employee training and development on employee retention: A case study of luxury hotels in South Korea.“ *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(1), (2019): 59-73.
- Krkač, Kristijan. *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: Mate, 2007.
- Kusluvan, Salih, Zeynep Kusluvan, Ibrahim Ilhan, i Lutfi L. Buyruk. "The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry." *Cornell Hospitality Quarterly* 51(2), (2010): 171-214.
- Lee, C., Lee, Y., & Yoon, M. „What makes employees happy? The influence of work-life balance, recognition, and career development on hotel employee retention.“ *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18(2), (2019): 145-164.
- Lee, Saoki. J., & Way, K. „Hospitality employee burnout: The impacts of organizational culture and work-related stressors.“ *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 43(2), (2019): 270-295.
- Matthews, Gerald, Richard Roberts, i Moshe Zeidner. *Emotional Intelligence 101*. New York: Springer Publishing Company, 2011.
- Morton, Wendy. *Everything You Need to Know About Emotional Intelligence & Leadership*. Newmarket, Ontario: BrainMass, 2012
- Nohria, Nitin, i Boris Groysberg. "The future of leadership development." *Harvard Business Review*, 96(1), (2018): 40-48.
- Oxford Economics. *Contribution of the Hotel Industry to the U.S. Economy*. 2018. [https://www.ahla.com/sites/default/files/2018\\_AHLA\\_Economic\\_Impact\\_Study\\_FINAL.pdf](https://www.ahla.com/sites/default/files/2018_AHLA_Economic_Impact_Study_FINAL.pdf) (pristupljeno 15.srpnja 2023.)
- Petz, Boris, i Franjo Šulak. *Psihologija u robom prometu*. Zagreb: Školska knjiga, 1991.
- Robbins, Stephen, P., i Timothy A. Judge. *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE, 2010.
- Schein, Edgar, Henry. *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- Schein, Edgar. H. *Organizational culture and leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons: 2010.
- Schneider, Benjamin., Mark G. Ehrhart, i William H. Macey. „Organizational climate and culture.“ *Annual review of psychology*, 62, (2011): 361-388.

- Schneider, Benjamin, i Arnon E. Reichers. „On the etiology of climates.“ *Personnel Psychology*, 36(1), (1983): 19-39.
- Shen, J., & Chen, M. Y. *Human resources management in the hospitality industry*. New York: Routledge, 2016.
- Singh, A. J. „Hospitality as a driver of social change.“ *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 7(2), (2015): 180-189.
- Sigala, Marianna. “The impact of social media on the tourism industry.” *Journal of Tourism Research*, 19(3), (2017): 183-184
- Stipanuk, David, M., i Nancy Swanger. *Hospitality industry managerial accounting*. New York: Routledge, 2018.
- Šušanj, Zoran. *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naknada Slap, 2005.
- United Nations World Tourism Organization. *Sustainable Development of Tourism*, 2019. <https://www.unwto.org/sustainable-development-of-tourism> (Pristupljeno 2. srpnja 2023.)
- Velasquez, Manuel, G. *Business Ethics: Concepts and Cases*. Santa Clara: Pearson Education, 2017.
- Vidanec, Dafne. *Uvod u etiku poslovanja*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti „Baltazar Adam Kčelić“, 2011.
- Vujić, Vidoje, Treviño, K. Linda, i Katherine A. Nelson. *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right..* New Jersey: John Wiley & Sons, 2016.
- Vukasović, Ante. *Etika – moral – osobnost*. Zagreb: Školska knjiga, 1993.
- Wehrich, Heinz, i Harold Koontz. *Menadžment*. Zagreb: MATE, 1994.
- World Tourism Organization. *Global Report on Employment in Tourism 2019*. <https://www.e-unwto.org/doi/abs/10.18111/9789284421152> (Pristupljeno 9. srpnja 2023.)
- Xiang, Zheng, Qianzhou Du, Yufeng Ma, i Weiguo Fan. „A comparative analysis of major online review platforms: Implications for social media analytics in hospitality and tourism.“ *Tourism Management*, 58, (2017): 51-65.
- Žugaj, Miroslav. *Organizacijska kultura*. Varaždin: TIVA Tiskara Varaždin, 2004.

# Popis ilustracija

## Slike

Slika 1. Parsonsov "AGIL" model	6
Slika 2. Ouchijev model organizacije po teoriji "Z"	7
Slika 3. Sastavnice za upravljanje poslovnom etikom	19
Slika 4. Kategorije raznolikosti radne snage	25

## Grafikoni

Grafikon 1. Spolna struktura ispitanika	40
Grafikon 2. Dobna struktura ispitanika	40
Grafikon 3. Završena razina obrazovanja ispitanika	41
Grafikon 4. Ukupni radni staž ispitanika	42
Grafikon 5. Duljina zaposlenosti djelatnika u hotelu	42
Grafikon 6. Radno vrijeme djelatnika u hotelu	43
Grafikon 7. Odjel zaposlenika	44

## Tablice

Tablica 1. Komunikacija unutar hotela prema određenim pokazateljima komunikacije	45
Tablica 2. Motiviranost zaposlenika u hotelu prema određenim pokazateljima motivacije	46
Tablica 3. Povjerenje zaposlenih u hotelu prema određenim pokazateljima povjerenja	47

## **Prilozi**

### **UTJECAJ ORGANIZACIJSKE KULTURE NA KOMUNIKACIJU, MOTIVACIJU I POVJERENJE ZAPOSLENIKA HOTELA JÄGERHORN U ZAGREBU**

Poštovani,

Ovo istraživanje provodi se sa svrhom prikupljanja informacija potrebnih za izradu diplomskog rada u okviru kolegija "Organizacijsko ponašanje" na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji.

Molim vas da odgovorite na sva pitanja iskreno i pažljivo radi dobivanja što potpunijih informacija o predmetu istraživanja. Anketni upitnik je anonimn i koristi se isključivo za navedene svrhe.

Molim vas da navedete svoje demografske značajke i odgovorite na pitanja.

#### **1. Spol**

1. Muški
2. Ženski

#### **2. Dob**

1. Do 25 godina
2. 26-35
3. 36-45
4. 46-55
5. 56-65
6. Iznad 65

#### **3. Stupanj obrazovanja**

1. Osnovna škola
2. Srednja škola
3. Fakultet
4. Poslijediplomski studij

#### **4. Ukupni radni staž (u godinama)**

1. 0-5 godina
2. 6-10 godina

3. 10-15 godina
4. 15-20 godina
5. Više od 20 godina

---

**5. Koliko dugo ste zaposleni u ovom hotelu?**

1. Do jedne godine
2. 1-5 godina
3. 5-10 godina
4. 10 godina i više

**6. Koliko sati, u prosjeku, traje Vaš radni tjedan?**

1. Do 20 sati
2. 20-40 sati
3. 40 ili više sati
4. Ne mogu procijeniti

**7. U kojem odjelu ste zaposleni?**

1. Recepcija
  2. Hrana i piće
  3. Domaćinstvo
  4. Prodaja/Marketing
  5. Uprava/Menadžment
  6. Održavanje
- 

Sljedeće tvrdnje odnose se na komunikaciju unutar radnog mjesta. Molim Vas da označite isključivo jedan odgovor za svaku tvrdnju. Ponuđeno je pet mogućih odgovora – od u potpunosti se ne slažem koji je označen sa 1, do u potpunosti se slažem koji je označen sa 5.

Pokazatelj komunikacije	Mogući odgovori				
Menadžeri češće zamole da se nešto napravi umjesto da daju zapovijed.	1	2	3	4	5
Ono što nas menadžer uči i njegova djela se ne razlikuje.	1	2	3	4	5
Menadžer uvijek nastoji pomoći zaposlenicima.	1	2	3	4	5
Komunikacija među zaposlenicima je prijateljska.	1	2	3	4	5
U našoj tvrtki za većinu komunikacije između menadžera i zaposlenika možemo reći da je dvosmjerna.	1	2	3	4	5



Menadžeri me obično informiraju o promjenama politike tvrtke koje bi mogle utjecati na naš posao prije nego što se dogode.	1	2	3	4	5
Ne bojim se progovoriti tijekom sastanaka s menadžerima.	1	2	3	4	5

Sljedeće tvrdnje odnose se na motivaciju unutar radnog mjesta. Navedite u kojoj mjeri svaka od sljedećih stavki odgovara razlozima zašto radite na ovome poslu: Ponuđeno je pet mogućih odgovora – od u potpunosti se ne slažem koji je označen sa 1, do u potpunosti se slažem koji je označen sa 5.

<b>Pokazatelj motivacije</b>	<b>Mogući odgovori</b>				
Uživam u učenju novih stvari.	1	2	3	4	5
Ovu vrstu posla odabrao/la sam da bih ostvario/la svoje ciljeve u karijeri.	1	2	3	4	5
Želim biti jako dobar/a u ovom poslu.	1	2	3	4	5
Zaposlen/a sam ovdje jer mi ovaj posao omogućuje da zaradim novac.	1	2	3	4	5
Ova vrsta posla pruža mi sigurnost.	1	2	3	4	5
Uspješno obavljani teški zadaci pružaju mi zadovoljstvo.	1	2	3	4	5

Sljedeće tvrdnje odnose se na povjerenje unutar radnog mjesta. Molim Vas da označite isključivo jedan odgovor za svaku tvrdnju. Ponuđeno je pet mogućih odgovora – od u potpunosti se ne slažem koji je označen sa 1, do u potpunosti se slažem koji je označen sa 5.

<b>Pokazatelj povjerenja</b>	<b>Mogući odgovori</b>				
Uvijek sam spreman/a ovoj tvrtki učiniti uslugu jer znam da će biti vraćena.	1	2	3	4	5
Ova je tvrtka uvijek spremna učiniti uslugu meni jer znaju da će biti vraćena.	1	2	3	4	5
Ova mi tvrtka uvijek pomaže i podržava me.	1	2	3	4	5
Osjećam se dužnim prema tvrtki odraditi svoj posao iznimno dobro.	1	2	3	4	5
Zaposlenici se uvijek slažu oko najvažnijih stvari, prilikom rješavanja problema ili sukoba	1	2	3	4	5
Osjećam se kao da su problemi ovoga hotela moji.	1	2	3	4	5
Osjećam se kao dio obitelji u ovome hotelu.	1	2	3	4	5