

# Poslovna etika u hotelijerstvu

---

Vinković, Helena

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:554367>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-06**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Turističko poslovanje**

**Poslovna etika u hotelijerstvu**

Završni rad

**Helena Vinković**

**Zagreb, lipanj, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Preddiplomski stručni studij**

**Poslovna ekonomija- smjer Turističko poslovanje**

**Poslovna etika u hotelijerstvu**

**Business ethics in the hotel industry**

Završni rad

**Student: Helena Vinković**

**JMBAG studenta: 0067634458**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Antonio Vlahov**

**Zagreb, lipanj, 2023**



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

ZAGREB, 19.06.2023.  
(mjesto i datum)

Helena V.

---

(vlastoručni potpis studenta)

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja i cilj istraživanja.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Struktura rada.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Općenito o etici i društvenoj odgovornosti poduzeća.....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Pojam i definicija etike.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Podjela etike.....</b>	<b>3</b>
<b>2.3. Pojam društvene odgovornosti.....</b>	<b>7</b>
<b>2.4. Vrste i strategije društvene odgovornosti.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Implementacija poslovne etike u hotelijerstvo.....</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Definicija poslovne etike.....</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Pojam poslovne etike u hotelijerstvu.....</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Uvođenje poslovne etike u hotelijerstvo.....</b>	<b>19</b>
<b>4. Poslovna etika u poslovanju odabranih hotela.....</b>	<b>24</b>
<b>4.1. Analiza na primjeru hotela Esplanade.....</b>	<b>24</b>
<b>4.2. Analiza na primjeru hotelskog lanca Hilton.....</b>	<b>26</b>
<b>4.3. Analiza na primjeru lanca Sheraton.....</b>	<b>28</b>
<b>4.4. Kritički osvrt.....</b>	<b>30</b>
<b>5. Zaključak.....</b>	<b>31</b>

LITERATURA

POPIS SLIKA

POPIS TABLICA

## **1. Uvod**

### **1.1. Predmet istraživanja i cilj istraživanja**

Predmet i cilj ovog završnog rada biti će predstaviti poslovnu etiku te koliko je ona bitna u poslovanju svakog hotela, kako bi hoteli mogli dugoročno poslovati. Prema stranici Hrvatske enciklopedije etika je skup načela moralnog ponašanja nekog društva ili društvene skupine koja se zasniva na temeljnim društvenim vrijednostima. Te društvene vrijednosti podrazumijevaju i društvenu odgovornost poduzeća pa će se i ona pobliže objasniti. Ona se usko veže uz poslovnu etičnost i ne idu jedno bez drugoga, jer etično ponašanje podrazumijeva i društvenu odgovornost poduzeća. Poslovna etika u hotelijerstvu je vrlo bitna jer svaki hotel mora raditi na dobrobit svojih zaposlenika, na dobrobit svojih klijenta i na dobrobit cijele zajednice. Ako hoteli etično posluju biti će na dobrom glasu što im garantira dobar imidž te će samim time i puno bolje poslovati te imati dobru zaradu. Isto tako u radu će se opisati kako posluju jedni od najpoznatijih hotela u Hrvatskoj, ali i u svijetu, a to su hotel Esplanade i hotelski lanci Sheraton i Hilton, koji imaju dugu povijest poslovanja, da se konkretnom primjeru može vidjeti što to znači etično i dobro dugoročno poslovati. Metoda koja se koristila prilikom pisanja ovog završnoga rada je induktivna metoda kojom se na temelju pojedinih ili posebnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. Podatci za ovaj seminarski rad su se prikupljali sa različitih izvora. Sa pouzdanih i provjerenih internetskih stranica te stručnih knjiga iz područja poslovne etike i društvene odgovornosti u poduzeću.

### **1.2. Struktura rada**

Rad se sastoji od 5 glavnih poglavlja. U prvom poglavlju će se opisati i reći o čemu se govori u radu. U drugom poglavlju će se pričati općenito o etici i društvenoj odgovornosti poduzeća te će se pomoću podpoglavlja reći definicije istih te navesti koje vrste etike i društvene odgovornosti postoje. U trećem poglavlju će se reći nešto više o poslovnoj etici u hotelijerstvu što je i tema ovoga završnoga rada. U četvrtom djelu će se objasniti poslovna etika u poslovanju odabranih hotela, a to su hoteli Esplanade te hotelski lanci Sheraton i Hilton. Na kraju će se u petom poglavlju pomoću svih informacija i provedenog istraživanja izvesti zaključak cijeloga završnoga rada.

## **2. Općenito o etici i društvenoj odgovornosti poduzeća**

U ovom poglavlju će se pisati općenito o etici, koje su njene najglavnije definicije, pošto ih ima više, reći će se nešto i o moralu jer se on usko veže uz pojam etike, te isto tako pobliže objasniti što je društvena odgovornost te zašto je ona bitna kod poslovanja u nekom poduzeću.

### **2.1. Pojam i definicija etike**

Etika dolazi od grčke riječi „ethos“, što kao imenica znači riječ, običaj ili „ethikos“ što u prijevodu na hrvatski znači moralan. Pitanje etičnosti i morala prvi put se javlja u Europi u antici u raspravama sofista o tome što je moralno, a što je pravedno. Etika je skup načela moralnog ponašanja nekog društva ili društvene zajednice i one se zasnivaju na glavnim društvenim vrijednostima. Te glavne društvene vrijednosti su: ljubaznost, poštenje, odgovornost, istina, ljudskost, iskrenost, integritet, održavanje obećanja, vjernost, korektnost, brižnost, poštivanje drugih, građanska odgovornost, želja za izvrsnošću te odgovornost. Ima još puno definicija etike, ali ovdje će se nabrojati još dvije koje postoje. Etika se također definira i kao filozofija o moralu kao društvenom fenomenu koji se izražava u jasnim ljudskim postupcima u okviru normi i civilizacijskih zasada jednog društva. Etika je također filozofska disciplina koja propituje temelje i izvornost morala, temeljne kriterije vrednovanje te svrhu i smisao moralnog htijenja i djelovanja.

Postoji knjiga koja kaže da je etika filozofija morala, stoga se može zaključiti da je riječ etika šira od riječi moral, jer je etika filozofsko i teorijsko shvaćanje morala, to jest ponašanja, koje onda nazivamo etikom, dok je moral specifičan oblik ljudske slobode koji je reguliran pisanim i nepisanim zakonima, to jest kodeksom ponašanja među ljudima, a moral je primjena etike. Etika je nauka o moralu, kojoj je glavni zadatak, osim da upozna ljude sa moralom i njegovim komponentama, da zauzme kritičko stanovište, prema postojećoj moralnoj praksi. Predmet poučavanja etike je moral, a etika je ta koja nadgleda važnost dobrog i lošeg te pravila koja kontroliraju te aktivnosti. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje u organizacijama su: osobna etika (uvjerenja i vrijednosti, moralni razvoj, okviri za etičko odlučivanje), organizacijska kultura (obredi, rituali, priče, legende, jezik, žargon, tradicionalni simboli, povijest), organizacijski sastav (struktura, politika, pravila, etika, sustavi nagrađivanja, odabir, obuka) i vanjske interesne skupine (nacionalna regulativa, kupci, posebne interesne skupine, globalna tržišta). (Cerović Z., 2010., str. 159 )

Moral dolazi od latinske riječi „mos“, odnosno „mores“, što znači običaji, volja, pravilo ili zakon i temeljem toga može se reći da je moral skup nekih zakona određenog društva i

društvene zajednice o sadržaju i načinu međusobnih odnosa i ljudskih zajednica. Postoji razlika između morala i moralnosti. Za moral se kaže da je konkretan oblik ljudske slobode, koji je definiran određenim kodeksom ponašanja i djelovanja, dok je moralnost načelo ili skup načela koji daju objašnjenje i opravdanje moralu. „Moral je skup pisanih i nepisanih pravila o ponašanju ljudi, koji se temelje na etičkim normama.“ (Cerović Z., 2010., str. 160).

Pored etičnog ponašanja objasniti će se i ono njemu suprotno, a to je neetičko ponašanje. Puno poduzeća ima mišljenje da mogu ići do granice kaznenog, a to je etički jako opasno i rizično i njihovi zaposlenici mogu steći mišljenje da je takvo ponašanje u redu jer je zakonski dopustivo. Ali to nije dobro za poduzeća, jer se vrlo lako mogu dovesti u poziciju da naprave neke stvari koje su zakonski nemoralne i protuzakonite, jer ako su na granici da naprave nešto protuzakonito, onda to vrlo često može i prijeći u nemoralan čin. Postoji puno vrsta nemoralnog, odnosno neetičkog ponašanja, koja nisu obuhvaćena zakonom, a neka od njih su: razni načini prijevara i obmana u poslovanju, oslobođenje pristojbi, porezne prijevare, razni načini podmićivanja, lažno prouzročen stečaj, itd. Nemoralno ponašanje nije dobro i uzrokuje materijalne štete, ali još bitnije je da takvo ponašanje uzrokuje razaranje povjerenja između zaposlenika, što je još veća šteta, nego li ona materijalna. Jedan od uzroka neetičkog ponašanja može biti taj da osoba ne želi izgubiti posao, pa zato pristupi nemoralnom činu, no to nije dobro. Smanjiti neetičnost može se donošenjem pravednih zakona koji moraju raditi samostalno i efikasno tražeći odgovarajuću naknadu štete. Da bi menadžeri u svom poslu bili pravedni moraju izbjegavati: pogaziti zadnju riječ, poticati ono za što su njegovi zaposlenici uvjereni da je nekorisno i štetno, prodavati namirnice ili drugu robu za koju znaju da joj je istekao rok trajanja, ilegalno koristiti se tuđim vlasništvom, krivotvoriti ili imitirati tuđe znakove, primiti poslovne darove visoke vrijednosti zbog pružanja protupravnih usluga, krivotvoriti službene isprave i još mnogo toga.

Etička pozicija s obzirom na izvor morala može biti heteronomna, što znači da je moral izvan čovjeka i autonomna, a to znači imanentna čovjeku. S obzirom na cilj djelovanja etika može biti orijentirana eudajmonistički, hedonistički, perfekcionistički, itd.

## **2.2. Podjela etike**

Etika se dijeli na deskriptivnu etiku, normativnu etiku i maetiku. Deskriptivna etika opisuje moralno ponašanje ljudi, njihova moralna uvjerenja i vrijednosti. Bavi se onime što jest, odnosno stanjem stvari i činjenicama. Ona uspoređuje različite moralne sustave, zakone,



vjerovanja, principe i vrijednosti i time osigurava temeljni materijal koji je potreban normativnoj etici. Ona je zasnovana na antropologiji, sociologiji i psihologiji.

Normativna etika odgovara na pitanja *Što bi trebalo biti? Što trebamo učiniti?*, odnosno kakvi bi ljudi trebali biti, a da pri tome budu poštteni i da se ponašaju ispravno ili dobro. Trebaju voditi računa o jedinstvenom pravilu, a to je da je nešto prihvatljivo za sve ljude, u svako doba i na svakom mjestu. Ona nastoji sustavno otkriti, razviti i opravdati temeljne principe to jest temelj moralnih vrijednosti nekog moralnog sustava. Ona ima tri zadatka. Prvi zadatak je da formira i poveže u jednu cjelinu različite moralne norme, pravila i vrijednosti društva. Drugi zadatak joj je da nađe glavni pristup iz kojeg se mogu izvesti posebne ili pojedinačne norme. Dok treći zadatak kaže da na raznolike načine opravda glavne principe moralnosti. Kod normativne etike se često, kod donošenja odluka koriste ova četiri pristupa:

- Utilitarni pristup- osnovna ideja ovog pristupa je planirati i djelovati. Time bi se trebala stvoriti najveća korist za veliki broj ljudi. Utilitarni pristup su osmislili J. Bentham i J.S. Mili, koji su smatrali da će moralno ponašanje donijeti najveće dobro, za najveći broj ljudi. Ovaj pristup je usmjeren na same učinke, a ne na motive kojima se vode oni koji ostvaruju te učinke. Stoga bi menadžeri kod donošenju svojih odluka, trebali promotriti učinak svake odluke pojedinačno i donijeti onu koja će imati najbolji učinak za što veći broj ljudi. Pristup određuje etičke standarde za menadžere, i oni se primjenjuju na organizacijske ciljeve, učinkovitost i sukobe interesa. Organizacijski ciljevi kažu da se visokom kvalitetom i niskim cijenama za kupce, maksimizira profit. Ostvarivanje organizacijskih ciljeva se postiže učinkovitim korištenjem raspoloživih resursa uz poštivanje ekoloških standarda, s time da, ciljevi menadžera ne smiju biti u sukobu s ciljevima poduzeća. (Cerović Z., 2010., str. 162)
- Individualistički pristup- on kaže da je djelovanje moralno onda kada dugoročno promiče vlastiti interes. Isto tako, individualno samousmjerenje je najvažnije, a vanjski utjecaji koji ga ometaju, se trebaju ograničiti. Poduzete radnje se ocjenjuju u smislu omjera dobra i zla u odnosu na alternativne aktivnosti. Pojedincima je glavni interes to da se međusobno prilagode jedni drugima. (Cerović Z., 2010., str. 162)
- Moralno- pravni pristup- on kaže da ljudska bića posjeduju temeljna prava i slobode, koja im se ne mogu oduzeti individualnim odlukama. Moralno ispravna odluka je ona koja najbolje zagovara prava onih ljudi na koje utječe. Moralna prava koja bi se trebala poštivati pri donošenju odluka su: a) pravo slobodnog pristanka (pojedinci se mogu tretirati samo ako za to daju pristanak drugoj strani), b) pravo na privatnost (pojedinci

moгу sami odlučiti što će raditi i kontroliraju svoje osobne informacije), c) pravo na slobodu savjesti (pravo na to da pojedinci mogu odbiti izvršenje neke radnje, koja se protivi njihovim moralnim ili religijskim normama), d) pravo na slobodu govora (pojedinci mogu kritizirati moralnu istinu ili zakonitost tuđih postupaka), e) pravo na doličan proces ( pojedinci imaju pravo na nepristrano saslušanje i pošten tretman), f) pravo na život i sigurnost (pravo pojedinca na život bez opasnosti i pravo da se ne ugrožava njihovo zdravlje i sigurnost). (Cerović Z., 2010., str. 162)

- Pristup pravde- on je utemeljen na jednakosti, pravdi i poštenju. Kod pristupa pravde razlikujemo tri tipa pravde. Prvi tip je distributivna pravda. Ona traži da se prema ljudima ne postupa prema arbitrarnim karakteristikama. Pojedinci koji su bliski u relevantnosti za odlučivanje, moraju biti slično tretirani. Sljedeći tip pravde je proceduralna pravda. Ona kaže da su zaposlenici dužni slijediti pravila, koja su moralna, poštena i koja svojevrijedno prihvaćaju. Pravila bi trebala biti jasna, dosljedna i pravedno primjenjivana. Treći tip je kompenzacijska pravda koja zahtijeva da se pojedincima treba nadoknaditi šteta, koju je učinila odgovorna osoba i kaže da pojedinci ne bi trebali biti odgovorni za stvari koje su izvan njihove kontrole. (Cerović Z., 2010., str. 163)

Maetika je treća vrsta etike koja obuhvaća deskriptivnu i normativnu etiku i poneke maetičke aktivnosti. Drugi naziv za nju je i analitička etika jer ona uključuje i analizu. Glavni etički pojmovi koje analizira maetika su moral, dobro, zlo, savjest i sreća. Postoji primjer maetičke etike u obliku pitanja, a on glasi:“ Što pojmovi dobar i loš znače u moralnom smislu, te kakvo je značenje moralne odgovornosti i moralne obveze?” (Cerović Z. 2010., str. 161)

Postoji podjela etike prema sljedećim kriterijima, a to su: (Vukasović A. 1993., str. 234)

Prvi kriterij je prema cilju ljudskog praktičnog djelovanja i tu se etika dijeli na:

- Eudaimonizam- je etičko usmjerenje i perspektiva kojoj je glavna svrha i smisao etičkog djelovanja ispunjenje sreće. Ustraje ostvarenju dobra, ali u svakom ostvarenju postoje problemi, jer se opće dobro i sreća mogu različito sadržajno razumjeti i odrediti.
- Hedonizam- to je etički smjer čije se gledište temelji na osjećaju sreće, slasti i zadovoljstva. Govori o tome što je korisno za nas, kako se trebamo ponašati i o tome što nas potiče da se ponašamo kako se ponašamo.
- Utilitarizam- ovaj etički pravac je karakterističan jer označuje težnju za korisnošću. Mjeri moralne vrednote koliko i na koji način su one korisne. Za utilitarizam se može reći da je on osnova morala.

Drugi kriterij je kriterij sadržaja svijesti i namjeri svijesti, i tu etiku dijelimo na:

- Deontološku etiku- ona se još naziva i etika dužnosti, odnosno etika moralne nastrojenosti. Kaže da čovjek mora obavljati svoje ljudske dužnosti jer je to moralni imperativ i to doživljavamo kao unutarnju zapovijed naše svijesti.
- Etiku odgovornosti- odgovornost se prvi put pojavila u području prava. Njezino se značenje temelji na pravnoj i/ili moralnoj odgovornosti. U ovom slučaju, ona kaže da su znanje, volja i sloboda nužni elementi razuma.

Treći kriterij je kriterij porijekla moralne obveze. Tu se etika dijeli na:

- Autonomnu etiku- izvor morala je u čovjeku
- Heteronomnu etiku – izvor morala je izvan čovjeka. Tu se misli na društvene norme, autoritet, korist, užitak...

Četvrti kriterij je kriterij pojedinca i tu etiku dijelimo na:

- Individualnu etiku- to su osobna uvjerenja pojedinca, jesu li njegova postupci, djela, akcije ispravni ili pogrešni
- Socijalnu etiku- to je znanstvena disciplina koja je bavi društvenim aspektom moralnih odnosa, moralnim obvezama koje pojedinac ima prema zajednici i zajednica prema pojedincu. Ona kaže da su ponašanje pojedinca u društvu i odnosi među društvenim zajednicama utemeljeni na etičkim načelima.

Peti kriterij je kriterij važenja etičkih zapovijesti i tu se etika dijeli na:

- Etiku biti- to je ono što stvara prirodu neke stvari, osnovu i njeno određenje. Bit je ono što je istinsko, što se ne mijenja i ostaje nepromjenjivo.
- Situacijsku etiku- ona tvrdi da je moralnost određena jasnim kontekstom i da se razlikuje od moralnog revitalizma, koji kaže da pravilno ili krivo ne postoji. Ona obuhvaća etički kod u kojem zadovoljenje zahtjeva svake situacije kaže što je pravilno, a što krivo.

Šesti kriterij prema kojem se dijeli etika je kriterij sadržaja pravila djelovanja, a tu se etika dijeli na:

- Etiku dužnosti (formalna)- ona je ista kao i radna etika koja uključuje skup stajališta i ponašanja koji su zasnovani na vrijednosti rada. Tako osobe koje poštuju radnu etiku, poštuju i odgovornost koju imaju prema radu, radne navike, ali i vjerovanje da je rad

sam po sebi dobar za pojedinca i za cijelu zajednicu. Isto tako radna etika obuhvaća i dogovornost i samoinicijativnost.

- Etiku vrijednosti (materijalna)- Vrijednosti su sve ono što neka zajednica smatra ključnim za svoj opstanak. Vrijednosti su tako dopunska dobra koja označavaju ostanak društvene zajednice, ali i stil i kvalitetu života.

Etika se također može podijeliti i na individualnu, društvenu, profesionalnu i organizacijsku. Individualna etika podrazumijeva osobne standarde i vrijednosti koji određuju kako ljudi doživljavaju vlastitu odgovornost prema ljudima u svojoj okolini. Društvena etika su pravila koja ukazuju na to kako bi se ljudi trebali ponašati jedni prema drugima u specifičnim situacijama kao što su siromaštvo, pravda, prava pojedinca, poštovanje, itd. Profesionalna etika su standardi koji opisuju kako bi se zaposlenici, voditelji i vlasnici trebali ponašati tijekom izvođenja svojih poslovnih aktivnosti. Ona se temelji na vrijednosti, moralnosti i dobroj prosudbi. Organizacijska etika su upute i pravila prema kojima poduzeća i manageri određuju vlastitu odgovornost prema svojim dionicima.

S aspekta znanstvenih disciplina etika se može podijeliti na profesionalnu i primijenjenu etiku. Profesionalna etika je pristup etici kao profesiji i ona traži odgovor na moralna pitanja čovjeka kao profesije, odnosno nositelja profesionalne djelatnosti. Čovjek se ovdje pojavljuje kao objekt etike. Ona se javlja kao: etika i znanost, etika i politika, etika i gospodarstvo, etika i medicina, etika i ekologija, etika i biologija. Primijenjena etika je praktična etika, a njezina pitanja se tiču određenih zanimanja ili životnih praksa. Ovdje se čovjek pojavljuje kao subjekt etike i traže se etična pitanja i odgovori na ljudske aktivnosti- da li su one etične ili ne.

### **2.3. Pojam društvene odgovornosti**

Društvena odgovornost je zapravo odnos menadžmenta prema okruženju i ono se mjeri pisanim ili nepisanim moralnim pravilima. Prema njima se dalje procjenjuje odnos menadžmenta prema okruženju. Ona je stupanj do kojeg neke organizacije mogu obavljati akcije koje štite i poboljšavaju društvo izvan služenja izravnim ekonomskim i tehničkim interesima organizacije. Društvena odgovornost nije dugo vremena u poslovanju, oblikovana je tek negdje 60- tih godina i noviji je pojam. Ona podrazumijeva da menadžment poduzima akcije i izbore koji su za dobrobit društva i koji će podilaziti interesima društva i poduzeća i ona znači razlikovati pravo od krivog činjenja. Postoje četiri područja aktivnosti i društvene odgovornosti poslovnih organizacija, a to su: sprečavanje i rješavanje okolnih i ekoloških problema, unapređivanje sustava obrazovanja, umjetnosti i zdravlja zajednice, doprinos rješavanju općeljudskih i

društvenih problema i unapređivanja zajednice te unapređivanje vladine uprave omogućavanjem svojim menadžerima i stručnjacima angažman na vladinim pozicijama.

Postoje različiti koncepti društvene odgovornosti, ali ovdje će se spomenuti tradicionalni i suvremeni. Tradicionalni koncept kaže da je maksimiziranje profita i dugoročnih interesa dioničara osnovna odgovornost menadžmenta i također kaže da menadžerske akcije moraju biti ograničene na ekonomske potrebe poduzeća kojima je temelj profit. Društvena odgovornost poduzeća ima za zadatak da razmatra utjecaje koje poduzeće ima na društvo, odnosno okolinu. Tako poduzeće povezuje svoj rad i politiku s okolinom i društvom na način koji ide na dobrobit istoga. Suvremeni koncept kaže da su poduzeća odgovorna za održavanje i poboljšavanje društvenog bogatstva. Jedan od primjera vrednovanja menadžerskih aktivnosti je usporedba sa deset zapovijedi društvene odgovornosti poduzeća. Tih deset zapovijedi glasi: (Cerović Z.,2010., str. 173)

1. Poduzmi korektivne mjere prije nego što budu potrebne
2. Suraduj s građanima i društvenim skupinama u rješavanju zajedničkih problema
3. Teži na stvaranju industrijskih standarda i propisa
4. Otvoreno priznaj svoje greške
5. Sudjeluj u odgovarajućim socijalnim programima
6. Pomozi u rješavanju ekoloških problema
7. Obrati pozornost na promjene u društvenom okruženju
8. Uspostavi i poštuju kooperativne kodekse ponašanja
9. Uvaži javne standarde o socijalnim pitanjima
10. Nastoj ostvariti zaradu na stalnoj osnovi

Ovih deset zapovijedi bi se trebao pridržavati svaki menadžer koji želi imati najmanje kritike, odnosno koji želi biti moralan prema svojim radnicima i cijelom društvu koje ga okružuje.

Kada se gleda aspekt opće društvene odgovornosti, može se reći da je odgovorno ono poduzeće koje zadovolji interese internog okruženja, a to su vlasnici i interese eksternog okruženja, a to su cjelokupno društvo, ministarstvo financija, općina, gradovi, itd. Dobro poduzeće je ono koje vodi dobar menadžer, a taj menadžer mora ostvariti interese vlasnika, a to je maksimiziranje profita i obaviti sve obveze prema društvenom okruženju kao što su plaćanje poreza, turističkih pristojba, komunalija, sponzorstva, darova, itd.

Neka od obilježja društvene odgovornosti su: dobrovoljnost, upravljanje eksternalijama, orijentacija na više dionika, usklađivanje društvenih i ekonomskih odgovornosti, prakse i vrijednosti i za društvenu odgovornost se kaže da je više od same filantropije.

Dobrovoljnost- kaže da postoje mnoge definicije društvene odgovornosti koje kažu kako se ona odnosi na dobrovoljne aktivnosti koje nadilaze zakonske propise i odredbe. Poduzeća sagledavaju svoje odgovornosti i imaju više standarde rada od minimalnih standarda, koji su propisani zakonom, dok se samoregulativne inicijative društvene odgovornosti u industriji smatraju načinom sprječavanja uvođenja dodatne regulative poštivanjem moralnih normi društva.

Upravljanje eksternalijama- eksternalije se definiraju kao pozitivne i negativne posljedice gospodarskih aktivnosti trećih strana, koje se ne uzimaju u obzir tijekom donošenja odluka i koje nisu uključene u tržišne cijene dobara i usluga. Onečišćenje se najčešće smatra jednom od glavnih negativnih eksternalija zato što lokalna zajednica snosi posljedice proizvođačevih odluka. Propisi mogu natjerati poduzeća da snose troškove eksternalija, no ona poduzeća koja posluju društveno odgovorno trebaju dobrovoljno pristupiti upravljanju eksternalijama.

Orijentacija na više dionika- društvena odgovornost uključuje promatranje interesa različitih dionika, a ne samo dioničara u nekom poduzeću. Činjenica da poduzeća imaju odgovornost prema svojim dioničarima se ne osporava, ali važne su i njihove odgovornosti prema drugim dionicima kao što su kupci, dobavljači i društvo. Stoga je proširenje odgovornosti na širu skupinu dionika ključna značajka društvene odgovornosti.

Usklađivanje ekonomskih i društvenih odgovornosti- balansiranje različitih interesa dionika dovodi do četvrte dimenzije. Društvena odgovornost je poslovni koncept koji nadilazi brige o dioničarima i profitabilnosti, ali nije u sukobu s njima. Iako postoje brojne rasprave o ovoj temi, mnoge definicije društvene odgovornosti navode da je to prosvijećeni osobni interes u kojem su usklađene društvena i ekonomska odgovornost.

Prakse i vrijednosti- društvena odgovornost obuhvaća skup poslovnih praksi koje se bave društvenim pitanjima, a za puno ljudi ona predstavlja filozofiju ili skup vrijednosti koje vode poduzeće u njihovim odgovorima na društvene probleme i izazove.

Više od filantropije- u nekim dijelovima svijeta društvena odgovornost poduzeća se primarno odnosi na filantropiju, odnosno na velikodušnost prema onima koji su manje sretni. No, u mnogim današnjim raspravama se tvrdi da je društvena odgovornost više od filantropije i

projekata zajednice. Ona predstavlja način na koji temeljne poslovne funkcije poduzeća utječu na zajednicu. Te glavne funkcije su marketing, nabava, upravljanje ljudskim resursima, logistika, financije i mnoge druge. Ovo obilježje počiva na činjenici da društvena odgovornost treba biti dio svakodnevne poslovne prakse, a ne da predstavlja volonterske akcije koje neki primjenjuju.

#### **2.4. Vrste i strategije društvene odgovornosti**

Društvena odgovornost poduzeća leži na različitim kvantitativnim i kvalitativnim modelima. Ona sadrži hijerarhiju na kojoj se na najnižoj razini nalazi odgovornost za postizanje profita, zatim uvažavanje zakona, nakon toga slijedi moralnost u poslovanju i zatim slijedi doprinos poduzeća zajednici.

Ekonomska odgovornost je prva razina društvene odgovornosti poduzeća, jer je to temeljna gospodarska jedinica o kojoj poduzeće ovisi. Aktivnosti poduzeća trebaju biti usmjerene na rast profita za vlasnike i dioničare te prema proizvodnji dobara i usluga koji su potrebni društvu.

Zakonska odgovornost sljedeća je razina društvene odgovornosti, jer sve tvrtke moraju biti izgrađene na pravilima, zakonima i propisima kojih se tvrtke trebaju pridržavati. Poduzeća moraju ostvarivati svoje gospodarske ciljeve u okviru zakona koje donose nadležna tijela.

Etička odgovornost uključuje radnje koje nisu nužno kodificirane zakonom i ne smiju služiti neposrednim ekonomskim interesima poduzeća. Donositelj odluka u poduzeću mora djelovati etično, a to podrazumijeva pravednost, poštenje i nepristranost, s tim da poštuje prava pojedinca za dobrobit poduzeća, a ako on svojim radom šteti interesima poduzeća, neetičan je u donošenju svojih odluka.

Diskrecijska odgovornost je u potpunosti dobrovoljna, temelji se na želji tvrtke da pridonese društvu, bez obaveza koje su povezane s ekonomijom, zakonima ili etikom. Diskrecijske aktivnosti koje ne nude povrat poduzeću predstavljaju najviše standarde socijalne odgovornosti jer nadilaze očekivanja društva o doprinosu dobrobiti zajednice.

Slika 1: Vrste društvene odgovornosti



Izvor: Cerović Z. (2010.), *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 174

Utjecaj na društveno odgovorno poslovanje ima četiri aspekta. To su pravni, politički, etički utjecaji te utjecaji konkurencije. Pravni utjecaji uključuju zakone za kontrolu poslovnih aktivnosti u određenim industrijama. Politički utjecaj je pritisak interesnih skupina koje kontroliraju poslovanje poduzeća, a to se odnosi na razne udruge kao što su udruge za zaštitu potrošača, udruge nezaposlenih, udruge umirovljenika, itd. Konkurentski utjecaj odnosi se na utjecaj koji konkurenti usvajaju kako bi utjecali na druge tvrtke i društvo. Etički utjecaji kažu da su "etičko" donošenje odluka i samokontrola ključni za vođenje poduzeća. Etički utjecaji uključuju različite etičke kodekse, osoblje i urede za pritužbe kupaca. Kažu da ne postoji jedinstveno, univerzalno pravilo za procjenu je li nešto moralno i navode četiri pravila, a to su: (Unios.hr, n.d.)

- Zlatno pravilo- znači da se ponašaš onako kako želiš da se drugi ponašaju prema tebi
- Univerzalni pristup- djeluj tako da ishod bude važan što većem broju ljudi
- Kantov kategorički imperativ- kaže da se ponašaš na način da aktivnost koju si poduzeo može biti opći zakon ili pravilo ponašanja
- Profesionalna etika- ona kaže da čovjek radi ono što bi neutralni stručnjak smatrao ispravnim



Poduzeća danas sve više prepoznaju da su etika i društvena odgovornost postale sve važnije teme u današnjem poslovnom svijetu i da je potrebno razmotriti njihovu ulogu u društvu i njihov utjecaj na širu zajednicu te da uspješnost i profitabilnost nisu jedini čimbenici koji pokazuju poslovni uspjeh, nego i to koliko su poduzeća društveno odgovorna i moralna.

### **3. Implementacija poslovne etike u hotelijerstvo**

U ovom poglavlju će se pričati o poslovnoj etici koja obuhvaća moralna načela, vrijednosti i standarde koji se primjenjuju u kontekstu poslovnih aktivnosti, ona se bavi proučavanjem i promoviranjem ispravnog ponašanja, donošenja odluka i odnosa i poslovnom okruženju. Također će se reći nešto o njenoj ulozi u poslovanju hotela te zašto je ona bitna.

#### **3.1. Definicija poslovne etike**

Poslovna etika nastala je kroz suradnju etike i ekonomije u dvadesetom stoljeću. Prvi znakovi etike pojavili su se krajem šezdesetih godina prošlog stoljeća, a odnosili su se na socijalna pitanja u gospodarstvu, poput prava radnika na primjerenu plaću, zadovoljavajuće uvjete rada i konkretnost u poslovnom odlučivanju. U drugoj polovici 1980-ih poslovna se etika počela institucionalizirati i postala je poljem akademskog istraživanja, a kasnije i dijelom suvremenog poslovanja. Poslovna etika koncipira, sklapa, komunicira i izvodi poslove na način da su oni skladni s duhovnim, društvenim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka, njegove društvene zajednice i naposljetku cijele okoline. Zapravo se može reći da poslovna etika podrazumijeva poslovanje u skladu sa prirodom i zahtijeva dvostruko zadovoljenje želja i potreba. Da bi neki poslovni subjekt bio etičan mora zadovoljiti želje i potrebe drugog poslovnog subjekta na način da je prema njemu etičan i pošten, a isto tako, poslovni subjekt mora biti takav i prema samome sebi. Poslovna etika se temelji na istinosti, pravednosti i sadržava mnogo aspekata kao što su očekivanja društva, poštena konkurencija, publicitet, odnosi s javnošću, društvene odgovornosti, individualnost potrošača i ponašanje poduzeća u zemlji i u inozemstvu. Poslovna etika podrazumijeva primjenu općih etičkih pravila na poslovno ponašanje, a ne samo skup pravila.

Osnovni principi poslovne etike su: poštenje, integritet, odgovornost i transparentnost i poštivanje. Poštenje kaže da se u poslovanju uvijek mora biti iskren, integritet podrazumijeva da se zaposlenici pridržavaju moralnih standarda, odgovornost znači da zaposlenici u nekom poduzeću znaju preuzeti odgovornost za svoje postupke, transparentnost podrazumijeva da se mora biti otvoren i iskren u poslovanju, a poštivanje kaže da se moraju poštivati ljudi, zakoni i propisi.

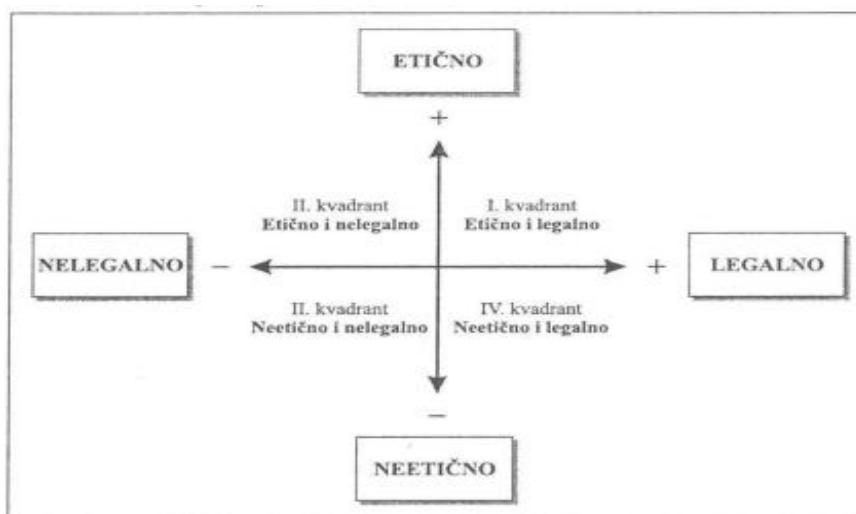
Poslovna etika se ne odnosi na poslovne ljude i njihovo ponašanje samo unutar poduzeća, već podrazumijeva i to da se poslovni ljudi ponašaju etično i izvan poduzeća tj. u svome slobodnome vremenu i svakodnevnom životu. Opće etičko pravilo kaže da je ugrožavanje ljudi neetično i nemoralno i pod time se podrazumijeva da se svaki poslovni čovjek koji svojim

odlukama ugrožava ljude, ponaša nemoralno i neetički. Postoji primjer koji kaže da se poduzeće, koje je povuklo iz proizvodnje proizvode za koje je utvrđeno da štete zdravlju i životu potrošača, ponijelo etički. Poslovna etika je također bitna, zbog utjecaja javnog mišljenja na poduzeće, zbog ponašanja poduzeća i njegovih zaposlenika, u skladu s najjačim etičkim pravilom, a ono glasi: „Ne čini zlo“, te zbog zaštite poduzeća od radnika koji se ponašaju neetično. (Cerović Z., 2010., str. 167)

Jeli nešto etično ili ne teško je odrediti, jer svatko ima drugačije stavove i mišljenja i svatko će na neku situaciju koja se dogodi, gledati drugačije. Često se može čuti kako ljudi kažu, da ako je nešto u skladu sa zakonom da je etično, no to nije uvijek tako. Te odnose dobro nam prikazuje Slika 2. koja prikazuje klasifikaciju etičnosti odluka. Gdje će neka aktivnost biti smještena na ovoj slici ovisi o nečijoj točki gledišta, ali i o tome u kakvim je okolnostima određena aktivnost nastala. Poslovna etika je skup pisanih i nepisanih pravila i kodeksa poslovne etike koji određuju pravila ponašanja kojih se menadžment i zaposlenici moraju pridržavati, iako to nije uvijek tako.

Poslovne odluke menadžera će često biti raspršene u sva četiri kvadranta koja možete vidjeti na donjoj slici, i to podrazumijeva da će najveći broj odluka pripadati prvom kvadrantu. Ponekad će odluke menadžmenta biti iz drugog i četvrtog kvadranta, što znači da će odluke biti etične, ali van zakona, ili će biti neetične, ali zakonski opravdane. Poslovni potezi u poduzeća koji su nelegalni i neetični, ne bi trebali biti primjenjivani u gospodarstvu, ali različite okolnosti dovode do toga da će se desiti i takve situacije.

Slika 3: Klasifikacija etičnosti odluka



Izvor: Cerović Z. (2010.), *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 169

Postoje mnogi razlozi zašto se poslovna etika primjenjuje u poslovnom ponašanju, a neki od njih su: sprečavanje šteta, zaštita poduzeća, zaštita ljudi u poduzeću i osobni razlozi. Od poslovne etike se očekuje da spriječi štete koje bi mogle nastati pogrešnim poslovanjem. Ona se može podijeliti na nacionalnu, internacionalnu i globalnu razinu. Karakteristične su četiri razine poslovne etike i to su:

- Mikro- organizacijske jedinice na najnižem nivou
- Mezo- unutar poduzeća, stratezijske poslovne jedinice, centri odgovornosti, odjeli, funkcije
- Makro- poduzeće, korporacijski nivo
- Globalno- poduzeća u globalnoj ekonomiji

Kada se gleda sa strane menadžmenta, etika je ona koja uspostavlja standarde što je dobro, a što nije, u vođenju i donošenju odluka. Bavi se internim vrijednostima, koje su dio organizacijske kulture i donosi odluke koje su povezane s društvenom odgovornošću, u odnosu na eksternu okolinu. Etički problem može nastati kada odluke pojedinaca ili društva mogu naštetiti ili koristiti drugima.

Da bi se etika bolje razumjela ona se uspoređuje sa zakonima i slobodnim izborom. Tu se spominju tri polja ljudske akcije koja se dijele na:

- Područje definirano zakonom (zakonski standardi)
- Područje etike (društveni standardi)
- Područje slobodnog izbora (osobni standardi)

Između područja koje je definirano zakonom (gdje je ponašanje ljudi i organizacija utvrđeno zakonom) i područja slobodnog izbora (ponašanje ljudi i organizacija je slobodno i nije određeno zakonom), nalazi se područje etike, odnosno društvenih standarda. Područje etike nema specificirane zakone i norme, ali ipak ima standarde ponašanja koji se temelje na vrijednostima o etičkom vladanju koje vode pojedinci ili poduzeće. U području etičkog ponašanja, lijepo ponašanje nije samo rezultat normi, već je to i rezultat slobode izbora pojedinca, odnosno menadžera ili cjelokupnog ponašanja tvrtke. Etički prihvaćena poslovna odluka mora biti prihvatljiva za cijelu zajednicu i također da bi bila prihvaćena mora biti moralna i zakonska.

Kada menadžment donosi odluke u obzir uzima različite vrijednosti i norme. Te vrijednosti upravljaju odlukama, osjećajima i postupcima pojedinca, a iz njih proizlaze etičke norme, koje

predstavljaju kriterije prema kojima se donose etičke odluke. Postoje dvije vrste vrijednosti i norma, a one su *tradicionalne i društvene*.

*Tradicionalne* su: sloboda pojedinca, individualna odgovornost i rast (produktivnost). Sloboda pojedinca kaže da se trebaju sačuvati i zaštititi svi članovi društva te da su politička demokracija, tržišno gospodarstvo i otvoreno tržište organizacije koje mogu postići najveći stupanj slobode. Ekonomski napredak u velikim sustavima, dolazi preko slobode pojedinca. Individualna odgovornost njeguje osjećaj osobne odgovornosti i podržava institucije koje potiču inicijativnu i individualnu odgovornost svakog čovjeka. Osobni interes pojedinca se može usmjeriti na opću dobrobit, jer kada pojedinac radi više i bolje zbog vlastitih interesa, pridonosi i općoj dobrobiti. Rast njeguje duh i organizacije koje potiču proizvodnju resursa i usluga te ekonomsko zdravlje. Najbolju inovativnost i produktivnost postiže tržišno gospodarstvo, sa svojom fleksibilnošću, konkurencijom i ozakonjenom konkurencijom za profit. Na produktivnost utječu socijalna sredina, ekonomska stanje, organizacija, tehnologija i sustav nagrađivanja.

*Društvene vrijednosti i norme* su: dostojanstvo čovjeka, zajedništvo i pravednost. Dostojanstvo čovjeka znači da dostojanstvo svih ljudi treba čuvati i podržavati, da s ljudima treba postupati pošteno i da ih treba promatrati kao ciljeve, a ne kao sredstva. Ljudi bi trebali moći ispuniti svoje osnovne životne potrebe poput zdravlja, sigurnosti, zaposlenja, kako bi živjeli život kakav zaslužuju. Zajedništvo potiče ljude da se brinu jedni od drugima (susjedima, radnim kolegama, društvu u cjelini). Također zajedništvo daje osjećaj sudjelovanja i pripadnosti te kaže da se pojedinac može razvijati samo ako je u zajednici s drugima. Pravednost teži etičnoj raspodjeli dobara, odgovornosti i snaga. Treba stvoriti strukture koje podupiru zajednicu i uzajamnu korist te promijeniti one koje diskriminiraju bilo koju skupinu.

### **3.2. Pojam poslovne etike u hotelijerstvu**

Poslovna etika u hotelijerstvu podrazumijeva razvijanje etičke klime i društvene dogovornosti unutar poduzeća, kako bi svim zaposlenicima u poduzeću bilo lijepo i ugodno raditi. Na taj način su i sami zaposlenici bolje motivirani za rad i također međuljudski odnosi unutar poduzeća su puno bolji. Kako bi se to postiglo poduzimaju se sljedeće aktivnosti:

- Vođenje pomoću primjera- osobni primjer je najučinkovitiji način kako utjecati na zaposlenike da budu etični u svom poslovanju. (Cerović Z., 2010., str. 175)
- Etički kodeks- to je formalni iskaz vrijednosti poduzeća, koji u obzir uzima etička i socijalna pitanja. Postoje dvije vrste etičkog kodeksa, a to su onaj koji je zasnovan na principima i onaj koji je zasnovan na politici. Iskazi koji su zasnovani na principima su

opisani tako da imitiraju kooperativnu kulturu. Oni definiraju glavne vrijednosti i sadrže opći jezik o korporativnoj odgovornosti, kvaliteti proizvoda i tretmanu zaposlenika. Iskazi o ovim principima se često nazivaju korporacijski kredo. Iskazi koji su zasnovani na politici konstruiraju procedure koje će se koristiti u nekim određenim situacijama. Takve situacije uključuju marketing praksu, sukobe interesa, uvažavanje zakona, vlastite informacije, političke nagrade i jednake mogućnosti. Etički kodeks mora ispuniti dva zahtjeva. Prvo, mora se baviti specifičnim pitanjima i točno definirati kako se ponašati. Drugo, mora imati snažnu potporu vrhovnog menadžmenta. (Cerović Z., 2010., str. 175)

- Etičke strukture- to su različiti organi u poduzeću koji su zaduženi za implementaciju etičkog ponašanja. Poznate su dvije takve strukture, a to su etički odbor i etički zastupnik. Etički odbor nadzire etički kodeks tvrtke i brine se da se zaposlenici ponašaju etično. Etički zastupnik je stručnjak za poslovnu etiku i imenovan je kao nezavisni član Upravnog odbora. Može sudjelovati u donošenju odluka na najvišoj razini, s time da kritički ispita etičnost tih odluka, a pri tome se može koristiti kritičkim upitnikom koji sadrži dvanaest pitanja za ispitivanje etičnosti odluka. (Cerović Z., 2010., str. 175)

Tablica 1: Dvanaest pitanja za ispitivanje etičnosti poslovne odluke:

Dvanaest pitanja za ispitivanje etičnosti poslovne odluke
1. Jeste li točno definirali problem?
2. Kako biste definirali problem sa suprotnog stajališta ?
3. Kako je došlo do ove situacije?
4. Komu i čemu ste privrženi kao osoba i kao član poduzeća?
5. Što vam je cilj u donošenju ove odluke?
6. U kakvom je odnosu vaš cilj s mogućim rezultatima?
7. Koga bi vaša odluka ili akcija mogla oštetiti?
8. Možete li raspraviti problem sa zainteresiranim stranama prije nego donesete odluku
9. Jeste li uvjereni da će vaše stajalište biti opravdano nakon dugog vremenskog razdoblja kao što se čini sada?
10. Možete li bez straha obznaniti svoju odluku ili akciju svom šefu, upravnom odboru, svojoj obitelji, društvu kao cjelini?
11. Kakav je potencijal vaše akcije ukoliko se shvati? Ukoliko se pogrešno shvati?
12. U kakvim biste uvjetima dozvolili iznimke od vašeg mišljenja?

Izvor: Cerović Z. (2010.), *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str.

- Etički treninzi- oni se koriste za učenje etike i oni su najbolji način za stvaranje etičnog ponašanja zaposlenika. Treninzi se bave etičkim temama posebno ili zajedno sa programom menadžerskog obrazovanja. (Cerović Z., 2010., str. 176)
- Podupiranje whistle-blowinga- situacija u kojoj zaposlenici otkrivaju ilegalne, nemoralne ili nezakonite radnje poslodavaca. Menadžeri u poduzeću moraju stvoriti takvu klimu u poduzeću u kojoj neće biti potrebe za ilegalnim radnjama, odnosno za whistle- blowingom. Ako se dogodi neka ilegalna radnja u poduzeću, oni prvo obavještavaju vlasnika. Ako se ništa ne poduzme, sljedeće koga moraju obavijestiti je menadžment, etički odbor ili neko drugo etičko tijelo u poduzeću. Ako se ni tada ništa ne poduzme, obraćaju se vanjskim institucijama, kao što su financijska policija, zastupnici itd. Koraci, koje poduzeće mora poduzeti kako bi se stvorila organizacijska klima u kojoj neće biti potrebe za whistle- blowingom su: poticati slobodu izražavanja kontroverznih i različitih stavova, učinkovito organizirati žalbeni proces, kako bi se problemi raspravili na vrijeme, razumjeti stavove zaposlenika o politikama društvene odgovornosti i ako je potrebno, napraviti promjene, dati zaposlenicima do znanja da menadžment poštuje njihovu savjesnost i znati da će nepovoljan tretman whistle-blowinga dovesti do negativnog publiciteta. (Cerović Z., 2010., str. 176)

Da bi neko poduzeće imalo dugoročno dobre rezultate u svome poslovanju mora se držati etičkog kodeksa i moralnih principa. Etički kodeks predstavlja pisanu izjavu o glavnim vrijednostima, moralnim pravilima i standardima, kojima se neko poduzeće vodi u svom poslovanju. On čini osnovu za usmjerenje individualnog i grupnog ponašanja poduzeća, daje upute za rješavanje etičkih problema, utvrđuje glavna područja etičkog ponašanja i odgovornosti.

Sljedeće su posljedice uvođenja etičkog kodeksa: osiguranje prihvaćanja menadžmenta, utvrđivanje vrijednosti poduzeća, razvoj etičkog kodeksa, uspostavljanje resursa menadžmenta za etičko ponašanje i integracija etike u organizacijsku kulturu, širenje razumijevanja etičkog ponašanja . Također postoje i načini poticanja etičkog ponašanja u poduzeću, u ovom slučaju hotelu: ( Jalšenjak B., Krkač K., 2016., str. 145)

- Definiranjem i objavljivanjem pravila ponašanja
- Pozitivni uzori za menadžere
- Rano prepoznavanje i rješavanje potencijalnih etičkih problema

- Kažnjavanje neetičkog ponašanja

Nadalje, etički kodeks definira i regulira: (Jalšenjak B., Krkač K., 2016., str. 146)

- Korporativna namjena i ciljevi (vizija) - korporativni imidž, integritet, pravednost, komunikacija, kvaliteta
- Opća pravila
- Odgovornost zaposlenih - Odnosi se na ovlaštenja, dužnosti i odgovornosti zaposlenika - profesionalnost, komunikacija, timski rad, vjernost, poticanje interesa tvrtke...
- Odnos tvrtke sa zaposlenima – poticajni i sigurni radni uvjeti, uvažavanje privatnosti i vrijednosti, obavještavanje, osnaživanje, investiranje u obrazovanje i osposobljavanje, fer tretman u procesu ocjenjivanja, nagrađivanja i napredovanja, suradnja sa sindikatima, poštivanje ljudskih prava
- Prava i dužnosti menadžera, članova Uprave i Nadzornog odbora – posebne etičke i zakonske odgovornosti društava
- Odnos s kupcima/klijentima - proizvoditi i pružati proizvode i usluge koji neće štetiti okolišu i društvu, provoditi istraživanje tržišta o potrebama društva, osigurati sigurne i kvalitetne proizvode po prikladnim cijenama, zabraniti manipulativno oglašavanje
- Odnos s dioničarima i vjerovnicima - zaštita kapitala, jamstvo dogovorenog ili očekivanog povrata ulaganja, poštivanje zakonskih prava, odgovornosti i međusobnih odnosa dioničara
- Odnosi s dobavljačima – u potpunosti poštivati financijske obveze, surađivati s dobavljačima radi razvoja inovacija, postizanja operativne kvalitete i učinkovitosti, sprječavanje podmićivanja i reguliranje prihvaćanja i davanja darova, poštivanje prava moralnog vlasništva drugih, uključujući računalne programe, te preuzimati odgovornost za neke prakse dobavljača, posebno u pogledu zaštite ljudskih prava, uvjeta rada i zaštite okoliša
- Odnosi s društvenim skupinama – poslovati prema zakonima i propisima, transparentno komunicirati s medijima, nevladinim udrugama i državnim agencijama, izdvajati sredstva za edukaciju i dobrotvorne svrhe te poticati zaposlenike na volontiranje.

### **3.3. Uvođenje poslovne etike u hotelijerstvo**

U svakom hotelu menadžer je onaj koji mora biti ugodan, smiren, iskren, odnosno mora biti osoba koja ima visoke moralne vrijednosti kojih se drži te se mora znati ponašati u svakoj situaciji koja se dogodi u hotelu koji je pod njegovim vodstvom. Mora se pokazati u najboljem



svjetlu, mora znati pravila lijepog ponašanja kako bi ugodio potrebama i željama svojih klijenata, jednostavno mora biti uzor svojim zaposlenicima koji ga prate. Mora se držati poslovnog bontona jer je to odlika svakog čovjeka koji radi u hotelijerstvu i to znači da se drži poslovne moralnosti.

Bonton je skup pisanih i nepisanih pravila dobrog vladanja koja se odnose na društveno ponašanje. To je skup kultura i običaja koji se temelje na dobroti, moralu, logici i savjesti. Dolazi od francuske riječi "bon" u prijevodu "dobar" i riječi "ton" u prijevodu "put". Poslovni bonton može se definirati kao skup pravila koja se odnose na ponašanje osoblja tvrtke. Kada se poslovni bonton promatra iz etičke perspektive, on se može opisati kao skup neslužbenih zakona i obveza proizašlih iz tradicije koji omogućuju menadžerima bolju komunikaciju kako bi uspješnije obavljali svoje poslovne zadatke. Sa stanovišta menadžera, postoje četiri razine poslovnog bontona, a to su: *a) predstavljanje, b) upoznavanje, c) komunikacija, d) uredsko poslovanje.*

Predstavljanje je osobna prezentacija kojom menadžer predstavlja sebe osobno, kao predstavnika poduzeća kojim on upravlja. Re prezentacija dolazi od latinske riječi „repraesentare“ što znači pokazati, predstaviti. U hotelijerstvu, upravo je menadžer onaj koji je predstavnik hotela, ne samo u očima zaposlenika, nego i u očima turista, šire lokalne zajednice, a ponekad i čitave nacije. Svi drugi zaposlenici hotela i oni koji su zaposleni na nižim razinama menadžmenta također predstavljaju hotel i kvalitetu usluge koju određeni hotel nudi. Vratari, recepcioneri, sobarice, konobari, šef recepcije, direktor hotela, itd., svi oni svojom pojavom predstavljaju hotel i kvalitetu usluge hotela. Hotelsko osoblje i menadžeri predstavljaju hotel na sljedeće načine:

- Stavom i govorom
- Odjećom
- Organizacijskom strukturom
- Sredstvima, lokacijom i profilom zaposlenika

Upoznavanje se može definirati kao razmjena informacija o budućim, odnosno potencijalnim, interesima između dvoje ili više ljudi koji se upoznaju. Često se kaže kako „prvi dojam, najbolji dojam“ olakšava ili otežava daljnje poslovne aktivnosti, jer prvi dojam često određuje da li će se posao nastaviti ili razviti u neželjenom smjeru. Upoznavanje može biti slučajno, neposrednim kontaktom ili preko treće osobe, a način upoznavanja može biti usmeni, pismeni ili putem nositelja informacija, kao što su novine, e- mail, Internet, itd. Između dviju ili više

zainteresiranih poslovnih strana, cilj međusobnog upoznavanja uvijek je poslovni interes. Kako bi se to ostvarilo, navode se slijedeći načini upoznavanja: (Cerović Z., 2010., str. 178)

1. Osobno upoznavanje- osobno upoznavanje, kada ne postoje posrednici, menadžer razvija modele za točan odabir ljudi, koji bi mogli biti budući partneri. Mnoga poznanstva će završiti bez poslovnog interesa, zato je potrebno da se pravilno rasporedi vrijeme za osobe koje upoznajemo- davanje posjetnica, rukovanje, izgovaranje imena i prezimena...
2. Posredno upoznavanje- oblik upoznavanja ili ostvarivanja poslovne veze preko treće osobe, koja može ili ne mora imati zajednički interes s osobom koja se upoznaje.
3. Konferencija- oblik upoznavanja u kojem se osoba- menadžer susreće s velikim brojem ljudi u isto vrijeme, kao što su novinari, potencijalni kupci, itd. To su razne press-konferencije, konferencije na turističkim sajmovima...

U hotelijerstvu, jedan od najčešćih oblika upoznavanja je „upoznavanje za stolom“, odnosno u restoranima, zato menadžeri moraju voditi računa o bontonu u restoranu i za stolom kada imaju neki poslovni ručak. Poslovni ručak uobičajen je u hotelijerstvu i dio je općeg poslovnog druženja u svim gospodarskim sektorima i kod svih menadžera. Kod prvih upoznavanja, poslovni ručak je jedan od najprisnijih oblika poslovnog upoznavanja, a što se tiče starijih (dugotrajnijih) poznanstva, poslovni ručak je nastavak poslovne suradnje kojim se stvara bliži poslovni odnos. Poslovni ručak je često ritual, koji ne sadrži samo gastronomske užitke, već i sve druge oblike dublje prezentacije, upoznavanja, uspješne komunikacije i poslovnog povezivanja, kako bi se stvorio bolji poslovni odnos. Menadžer hotela često ne mora samo predstavljati hotel i poduzeće u restoranu koji vodi, već mora poznavati i osnovana pravila bontona za vrijeme ručka koje on organizira za svoje goste ili poslovne ljude. Isto tako, često će biti domaćin i svim gostima u restoranu, a ne samo za stolom. (gala večere za sve goste hotela, proslave poduzeća, banketi, svadbene večeri...)

Komunikacija je širi koncept i sagledava se iz više aspekata. Kao razina bontona, komunikacija je oblik slanja informacija u funkciji lijepog ponašanja, gdje poslovni ljudi moraju paziti da informaciju prenese na dobar način. Naime, svi oblici predstavljanja i upoznavanja, pa tako i kultura za stolom, čine načine komuniciranja, odnosno prijenos informacija na goste i partnere. Proces komunikacije je kompleksan, jer se bezbrojne informacije prenose kao stalan proces, kojemu je cilj da poslovni partner stekne što bolje mišljenje o menadžeru hotela, ali i o cjelokupnom poslovanju tog hotela, od trenutka upoznavanja, pa sve do osnivanja trajnog

poslovnog odnosa, u kojem neprestano težimo da komunikacija povećava razinu kvalitete poslovnih odnosa između poslovnih partnera. Gost ( turist) koji posjećuje hotel ili restoran, tijekom pripreme za boravak, tijekom boravka i nakon boravka u hotelu i turističkim destinacijama, neprestano komunicira, odnosno prima informacije iz svoje okoline. Menadžer, svojim menadžerskim i upravljačkim aktivnostima, komunicira na različite načina sa svojom okolinom, a ovo su najčešći načini komuniciranja: a) Poslovni sastanci (između više poslovnih partnera ili između menadžera i njegovih suradnika), b) Poslovni razgovori (između dvije ili više osoba vezanih za određenu poslovnu temu), c) Poslovno dopisivanje (poslovna pisma, ugovori, ponude), d) Poslovno telefoniranje (telefon, e-mail, mobitel). Komuniciranje, kao osjetljiv i složen dio poslovnog bontona, koji pridonosi uspjehu menadžera, zaslužuje posebnu pažnju i naglasak.

Uredsko poslovanje sastavni je dio potpore organizaciji rada i izvršavanju zadataka menadžmenta. Ured menadžera, često je slika i prilika osobe menadžera. Većina poslovnih aktivnosti odvija se u uredu, gdje se susreću poslovni partneri i najbliži suradnici, a organizacija uredskog poslovanja jedan je od temeljnih uvjeta za uspješno poslovanje. Jedna od temeljnih razina uspjeha je kultura, odnosno poštivanje bontona uredskog poslovanja. Organizacija dočeka poslovnih partnera u uredu menadžera, vođenje razgovora, sređivanje zaključaka i ispraćaja, dio su poslovnog bontona. Poslovni darovi (poklon boravak u hotelu, gratis boravak u hotelu, popusti itd.), prigodni pokloni (privjesak, rokovnik, kalendar, prospekt itd.), prigodne usluge (kava, piće itd.) također su dio poslovnog bontona koji se odvija u uredu menadžera i dio su ukupnih poslovnih aktivnosti koje doprinose uspješnosti poslovanja, te zajedno čine neodvojivu menadžersku cjelinu koja se naziva poslovni bonton.

Prema tome, poslovni bonton možemo podijeliti u dvije osnovne kategorije, a to su skup aktivnosti poslovnog bontona na radnom mjestu menadžera i skup aktivnosti poslovnog bontona izvan radnog mjesta menadžera. Menadžer je sudbinski vezan za profesiju menadžera, kao i za moralni kodeks, koji mora poštivati. Savjest i briga za poduzeće koje vodi, navode ga na to da mora dobro poznavati bonton u prostoru poduzeća koje vodi, ali i na svakom drugom mjestu gdje se nalazi, jer on uvijek predstavlja poduzeće i mora paziti da kod predstavljanja ne napravi ili potakne neku štetnu ili nemoralnu gestu. U smislu morala i savjesti, teško je izdvojiti pitanje općeg bontona i poslovnog bontona, jer svi navedeni pojmovi čine cjelokupno potrebno znanje i vještine koje menadžer mora posjedovati.

Poslovni bonton se ne može promatrati kroz jednu razinu aktivnosti jer je on cjelovit proces i ne može se promatrati zasebno. Upoznavanje menadžera s drugim poslovnim partnerima i turistima, razumijevanje i komuniciranje s okolinom, bilo da se ona ono odvija u restoranu, recepciji, teniskom igralištu, plaži ili uredu, uvijek je sastavni dio poslovnog bontona menadžera i menadžer tome mora težiti kako ne bi naštetio svom osobnom ugledu i ugledu poduzeća koje vodi.

U hotelijerstvu poslovna etika je od izuzetne važnosti za uspješno poslovanje i za zadovoljstvo svih gostiju koji posjećuju hotel. Pravilo vođenje hotela podrazumijeva i primjenu etičkih načela koji su u skladu sa zakonom i oni se trebaju poštivati u svim aspektima poslovanja, uključujući odnose s gostima, zaposlenicima, poslovnim partnerima i širom zajednicom. Ključan element poslovne etike je pružanje vrhunske usluge gostima, stoga bi hotelijeri trebali osigurati to da se gosti tretiraju s poštovanjem, da im se pruže sve informacije koje su točne i istinite te da se zadovolje sve njihove želje i potrebe na profesionalan način. Sve to pomaže stvoriti hotelu ugled odgovornog i pouzdanog poslovnog subjekta te stvara kod njihovih gostiju povjerenje i lojalnost.

#### **4. Poslovna etika u poslovanju odabranih hotela**

Poslovna etika u hotelijerstvu prikazat će se na tri odabrana primjera, odnosno hotela i hotelskih lanaca, a to su hotel Esplanade, hotelski lanci Hilton i Sheraton. Prikazat će se njihovo poslovanje, kratko kako su nastali te njihov etički kodeks i još mnoge druge stvari koje su potrebne za uspješno poslovanje.

##### **4.1. Analiza na primjeru hotela Esplanade**

Hotel Esplanade je otvoren 1925. godine i prvobitno je bio utočište za putnike Orinet-Expressa koji su putovali na liniji Pariz- Istanbul. Godine 1964. se pridružio korporaciji Inter-Continental Hotel, a 18. svibnja 2004. godine je ponovno obnovljen. Kada se priključio lancu luksuznih hotela Regent, postao je prvi Regent hotel u Europi, a sedmi u svijetu. Smješten je u Zagrebu, nadomak ključnih atrakcija. On je kulturno- povijesna ikona Zagreba i jedan je od najupečatljivijih hotela. Sastoji se od 208 soba i apartmana, ima nekoliko restorana i barova, a jedan je od njih, točnije Zifandels, dobio Michelinovu zvjezdicu.

Što se tiče poslovne etike Hotela Esplanade, ona ima vrlo visoke standarde. Hotel se pridržava strogih standarda, u pogledu integriteta, poštenja i profesionalnosti u svojim poslovnim aktivnostima. Provodi politike i procedure koje promiču poštene i etičke prakse u svim aspektima svoga poslovanja. To uključuje usklađenost sa zakonima i propisima i poštivanje ljudskih prava i dostojanstva svih zaposlenika i gostiju.

Slika 3: Hotel Esplanade



Izvor: (tripadviros.com, n.d.)

Ima jasno definirane standarde ponašanja za sve zaposlenike, uključujući i kodeks poslovne etike koji naglašava važnost integriteta, poštenja, povjerenja i odgovornosti. Hotelsko osoblje obučeno je u pogledu poslovne etike i od njega se očekuje da u svom poslovanju poštuje visoke standarde. Hotel ima politiku transparentnosti u svom poslovanju, što znači da se trudi biti otvoren i transparentan u svojim poslovnim praksama te se trudi ostvariti visoke standarde odgovornosti i spreman je na dijalog s gostima, partnerima i dionicima.

Redovito komunicira s gostima, partnerima i dionicima, putem različitih kanala, kao što su web stranica hotela, društvene mreže, newslettere i ostali marketinški materijali. Objavljuje relevantne informacije o svojim uslugama, cijenama, ponudama i uvjetima rezervacije, kako bi gosti jasno razumjeli njihove usluge i jasno znali koji su njihovi troškovi. Također, hotel vodi računa o zaštiti privatnosti svojih gostiju, te zaštićuje njihove osobne podatke. Hotel poštuje relevantne zakone i propise za zaštitu osobnih podataka te ima jasno definiranu politiku privatnosti koja objašnjava kako se osobni podatci gostiju prikupljaju, obrađuju i koriste. Nadalje, hotel nastoji biti odgovoran i transparentan u pogledu svojih društvenih i ekoloških aktivnosti. Hotel je prepoznat kao jedan od vodećih, po pitanju održivog razvoja i odgovornog poslovanja, te redovito objavljuje informacije o svojim aktivnostima na tom polju. Hotel ima jasno definirane standarde ponašanja zaposlenika koji promiču etičku praksu u poslovanju hotela. Neki od tih standarda su:

- Profesionalno ponašanje- zaposlenici hotela dužni su se ponašati na profesionalan način i održavati visoke standarde ponašanja u svim situacijama. To uključuje poštivanje gostiju, kolega, partnera i drugih dionika. Također pridržavaju se visokih standarda u svom odijevanju, govoru, ponašanju i stavu prema gostima.
- Integritet- zaposlenici se moraju pridržavati visokih standarda integriteta u svom radu. To znači da moraju biti poštenu, djelovati etički te biti iskreni i poštenu u komunikaciji i donošenju odluka. Također moraju čuvati povjerljive informacije.
- Kvaliteta usluge- osoblje hotela mora pružiti vrhunsku i kvalitetnu uslugu svim gostima hotela. To uključuje briga o njihovim željama i potrebama te pružanje personaliziranih usluga koje će zadovoljiti očekivanja gostiju. Ljubazni su, susretljivi i spremni pružiti pomoć u svakom trenutku, kako bi gosti bili zadovoljni svojim boravkom.
- Odgovornost- zaposlenici hotela moraju preuzeti odgovornost za svoje poslove, za svoje odluke i postupke. To znači da moraju biti spremni preuzeti i prihvatiti odgovornost za svoje pogreške i tražiti načine kako da ih isprave.

- Timski rad- osoblje hotela mora raditi zajedno kao tim, kako bi gostu mogli pružiti kvalitetnu uslugu. To uključuje dijeljene znanja, vještina, pomoć kolegama i stvaranje pozitivne radne atmosfere.
- Raznolikost i inkluzivnost- Esplanade promiče inkluzivnost u svojoj radnoj okolini te poštuje raznolikost, što znači da se prema svim zaposlenicima treba ponašati jednako bez obzira kojeg su spola, vjere, dobi, itd. i također ta raznolikost se treba cijeliti.

Hotel vjeruje u dugoročnu održivost i pravednost u svom poslovanju i nastoji djelovati u skladu s tim vrijednostima.

#### 4.2. Analiza na primjeru hotelskog lanca Hilton

Hilton je jedan od najvećih hotelskih lanaca na svijetu, s više od 4700 hotela, odmarališta i objekata. Prvi Hiltonov hotel, otvorio je 1925. Conrad Hilton s misijom da taj hotel bude najuspješniji u Teksasu, kojem je osnova poslovanja bila kvaliteta usluge: sobe su gledale na zapad, prvi je imao tekuću vodu i klima uređaje u zajedničkim prostorijama. Danas je jedan od najvećih hotelskih lanaca na svijetu i faze u kojima se nalazi su rast i ekspanzija.

Slika 4: Hotel Hilton



Izvor: (SeeNews, n.d.)

Za Hilton je specifično to da se njegove glavne vrijednosti nalaze u samom imenu hotela:

- HOSPITALITY/ GOSTOPRIMSTVO- u potpunosti pružaju jedinstveno iskustvo gostima
- INTEGRITY/INTEGRITET- rade pravu stvar cijelo vrijeme
- LEADERSHIP/ LIDERSTVO- vodeći su u njihovoj industriji i njihovim zajednicama
- TEAMWORK/ TIMSKI RAD- sve što rade, rade u timu

- OWNERSHIP/ VLASNIŠTVO- preuzimaju odgovornost za svoje postupke i odluke
- NOW/ SADA- djeluju odmah i sada, sa osjećajem za žurnost i disciplinu

Etički kodeks Hiltona, pripremljen je na način koji je u skladu s moralnim pravilima i zakonima koji su primjenjivi u svim zemljama u kojima Hilton posluje. Ovaj se etički kodeks odnosi na sve direktore, zaposlenike, uključujući članove Upravnog odbora, zaposlenike i sve ostale s kojima Hilton posluje. Kodeks je sveobuhvatan i pokriva pitanja koja se odnose na pošteno poslovanje, usklađenost i otkrivanje neetičkog ponašanja. Od svakog se zaposlenika očekuje visoka razina moralnosti i etičnosti, a to se ističe zbog utjecaja na reputaciju Hiltona. Ovdje je svaki zaposlenik izravno odgovoran za prijavu ozljeda, nesreća i nesigurnih uvjeta. Zaposlenike se potiče da razgovaraju s odjelom ljudskih potencijala i voditeljima odjela kada imaju problema, nedoumica i pitanja.

U Hiltonu nije dozvoljena netolerancija, diskriminacija ili bilo što takovog oblika, na osnovu nečijeg spola, vjere, rase ili nacionalnosti. Ovaj hotel vrednuje i potiče raznoliko radno okruženje te vrednuje raznolikosti svojih gostiju, dobavljača, zaposlenika i partnera. Budući da hotel poštuje različite kulture diljem svijeta u kojem posluje, ima sposobnost odgovoriti na potrebe i želje zajednica u kojima radi, živi i služi. Kada zapošljava nove zaposlenike, Hilton cijeni da imaju dobre kvalifikacije i pruža iste mogućnosti svim zaposlenicima na temelju njihovog iskustva, kvalifikacija i sposobnosti za rad.

Etički kodeks zabranjuje korištenje položaja u hotelu za bilo kakvu neprimjerenu osobnu korist za sebe, svoju obitelj ili bilo koga drugoga. Isto tako, etički kodeks zaposlenicima hotela zabranjuje privatno poslovanje s vanjskim tvrtkama, koje posluju s hotelom. Kodeks kritizira sve vrste komercijalnog iskorištavanja i trgovine ljudima. Radi na zaštiti pojedinca od svih vrsta iskorištavanja i zlostavljanja na svim tržištima na kojima hotel posluje.

Što se tiče nabave, tvrtka ima pošten i ravnopravan odnos s vanjskim dobavljačima i izvođačima. Svim zainteresiranim i kvalificiranim dobavljačima mora se omogućiti da dostave ponude za robu i usluge. Prilikom odlučivanja o kupnji određene robe i usluge, odluka se temelji na utemeljenim kriterijima, koji uključuju cijenu, kvalitetu i razinu usluge. Isto tako, etički kodeks Hiltona usmjeren je na zaštitu okoliša i očuvanje prirode te podržava lokalne zajednice u kojima djeluje. Hilton pridaje veliku vrijednost odgovornom poslovanju i održivom razvoju na više načina:



- Smanjenje utjecaja na okoliš- razvio je program „Travel with Purpose“, kojemu je cilj smanjiti negativan utjecaj hotela na okoliš i to na način da smanji potrošnju energije, vode i plastičnih proizvoda te da poboljša kvalitetu zraka.
- Održivost hrane i pića- uključio je nekoliko inicijativa za promicanje održivih praksi u svome poslovanju, tako što promiče korištenje lokalno uzgojenih proizvoda, smanjenje otpada hrane te opcije poput veganske hrane.
- Uključivanje lokalne zajednice- angažira se sa lokalnim zajednicama s kojima posluje te potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u volonterskim aktivnostima i daju doprinos lokalnim zajednicama
- Smanjenje ugljičnog dioksida- za cilj ima da do 2030. godine smanji utjecaj stakleničkih plinova za 61%. Hotel koristi obnovljive izvore energije, primjer su solarni paneli, a također potiče svoje partnere i dobavljače da smanje svoj ugljični dioksid.
- Promicanje održivog turizma- podržava održivi turizam to jest poštuje lokalne kulture i običaje. Također promiče i održava turističke atrakcije koje imaju pozitivan utjecaj na lokalnu zajednicu i prirodu.

Jedan od najvažnijih načela Hiltona, kojeg se svi radnici moraju pridržavati, je integritet. Hilton se pridržava visokih standarda integriteta u svome poslovanju, što znači da se od svih zaposlenika očekuje da poštuju zakone i propise i da djeluju u skladu sa najvišim etičkim standardima. Također, ono što Hilton ima strogo određeno, su smjernice za sprječavanje korupcije i suzbijanje pranja novca. Hotel se pridržava visokih standarda u svim aspektima svog poslovanja koji uključuju čistoću, sigurnost, higijenu i ugostiteljstvo.

### **4.3. Analiza na primjeru lanca Sheraton**

Hotel Sheraton je osnovan 1937. u Springfieldu u SAD-u. Prvo je bio osnovan kao lanac restorana pod nazivom „The Exchange“, a kasnije se transformirao u lanac hotela Sheraton. Trenutno je u vlasništvu i upravljanju Marriott Internationala, koja je jedna od najvećih grupacija na svijetu. Sheraton ima više od stotina hotela, u više od 70 zemalja svijeta i nastavlja svoju tradiciju pružanja luksuznog smještaja i vrhunske usluge gostima.

Poslovna etika Sheratona nalaže čvrste standarde poslovne etike i društvene odgovornosti. Neki od njih su:

- Poštivanje zakona i pravila- hotel posluje na temelju integriteta i poštenja, zaposlenici se obvezuju na poštivanje svih propisanih zakona u zemljama u kojima Sheraton posluje te izbjegavanje svih oblika nepoštenog ili nezakonitog ponašanja.

- Transparentnost- Sheraton osigurava transparentnost u svim aspektima poslovanja, koji uključuju financijsko izvještavanje, upravljanje rizicima i odnose s kupcima i dobavljačima. Redovito izvještava o svojim poslovima i rezultatima poslovanja na stranicama tvrtke i putem drugih kanala.
- Poštivanje zaposlenika- hotel se obvezuje na poštivanje ljudskih prava i sloboda svojih zaposlenika, da će promicati razlike (svi su ravnopravni), sigurnost i zaštitu na radu. Brine o svojim zaposlenicima, nudi im priliku da unaprijede svoje znanje, razviju svoju karijeru i omogućuje im pristup obrazovnim programima i drugim benefitima.
- Održivost- hotel se obvezuje na održivost u svim segmentima svoga poslovanja, uključujući energetska učinkovitost, smanjenje otpada i zaštitu okoliša. . Također, hotel provodi procjene utjecaja hotela na okoliš te nastoji smanjiti ugljični dioksid.
- Kvaliteta usluge- hotel se obvezuje pružati vrhunsku kvalitetu usluge i zadovoljstvo gostiju. Stalno obučava svoje zaposlenike kako bi oni mogli pružiti što bolju uslugu gostima hotela.
- Poštivanje različitosti- hotel se obvezuje na poštivanje različitosti, različitih kultura, religija i načina života svojih zaposlenika i gostiju.

Uprava hotela je zadužena za stvaranje pozitivnog utjecaja na zajednicu, okoliš i zaposlenike te ona osigurava da svi poslovni postupci budu u skladu sa najvišim etičkim standardima. Hotel je osnovao globalni program za društvenu odgovornost koji se zove „Serve 360“. Četiri ključna područja ovog programa su: održivost, poslovanje, radno mjesto i zajednica. Cilj ovog programa je da Sheraton surađuje s lokalnom zajednicom i organizacijama kako bi podržao inicijative koje promiču održivost, društvenu pravdu i obrazovanje.

Slika 5: Hotel Sheraton, Zagreb



Izvor: (booking.com, n.d.)

#### **4.4. Kritički osvrt**

Svaki od hotela ima etički kodeks koji je svojstven svojem hotelu, ali pravila tog etičkog kodeksa u navedenim hotelima se ne razlikuju previše. Može se vidjeti da je svaki od njih brine o svojim zaposlenicima, partnerima, gostima i okolišu na visokom nivou. Imaju pravila kojima se moraju poštovati zaposlenici, zaposlenici moraju poslovati prema odredbama hotela, nastoje raznim programima sačuvati okoliš i smanjiti utjecaj stakleničkih plinova na njega. To se istaknutije može vidjeti na primjeru hotelskog lanca Hilton koji je osmislio vlastiti program „Travel with Purpose“ kojim želi smanjiti utjecaj stakleničkih plinova na okoliš do 2030. za 61%. Za svaki hotel je od izuzetne važnosti da posluje po relevantnim pravilima i zakonima, u svim zemljama u kojima određeni hotel posluje, što je i normalno, jer ako hoteli ne posluju ispravno, to jest po pravilima, kršili bi tu etičnost, koja je za poslovanje hotela jako bitna.

Svaki od ovih hotela brine i tome da nudi gostima kvalitetnu i vrhunsku uslugu kako bi gosti bili zadovoljni, kako bi se kasnije opet vratili u taj hotel i kako bi kasnije širili pozitivan image o tom hotelu. Također, ovi hoteli omogućuju svojim zaposlenicima dodatne edukacije za njihovo obrazovanje, kako bi što bolje i kvalitetnije obavljali svoj posao. Isto tako svakom od hotela je bitno da u svoj rad uključuju lokalnu zajednicu te da rade za nju. To se može vidjeti na primjeru hotelskog lanca Hilton, koji potiče svoje zaposlenike da sudjeluju u volonterskim aktivnostima i na taj način pomaže lokalnoj zajednici. Za svaki hotel je bitno da poštuje različitosti i promiče ravnopravnost, jer je to općenito ljudski. Ali isto tako je jako važno da u današnjem svijetu, kada se promiče ravnopravnost, tu ravnopravnost poštuju i naglašavaju i hoteli, jer samim tim će i oni biti cjenjeniji kod ljudi i time zadržati svoje zaposlenike i goste. Ovim hotelima je od izuzetne važnosti da posluju transparentno, da budu odgovorni prema svojim gostima i zaposlenicima, da im na odgovarajući i razumljiv način objasne svoju uslugu, ponude, svoja pravila, kako bi i gosti i zaposlenici bili u ugodnom i toplom okruženju. Za hotele je također bitno da promiču timski rad, kako bi se zaposlenici bolje upoznali i mogli bolje raditi jedni s drugima i u isto vrijeme raditi u mirnoj, ugodnoj i zdravoj radnoj atmosferi.

## 5. Zaključak

Da bi neki hotel bio uspješan bitno mu je da sagradi dobar ugled o sebi, da je na dobrom glasu i to na dugoročno vrijeme. Jedna od bitnijih stvari koja će tomu doprinijeti je to da ima dobru poslovnu etiku koja predstavlja skup moralnih i etičkih standarda koji se primjenjuju u poslovanju hotela. Ona podrazumijeva to da hoteli u svakom segmentu svog poslovanja budu odgovorni, poštenu i da u svoje poslovanje uključe visok stupanj integriteta. Poslovna etika uključuje odnose s zaposlenicima, dobavljačima, drugim poslovnim partnerima, ali također se tu može spomenuti i lokalna zajednica.

Ako hoteli etično posluju, grade povjerenje i ugled kod svojih gostiju i uspostavljaju pozitivne odnose s drugim poslovnim partnerima, povećava im se prodaja, financijski su uspješniji i bolje im raste poslovanje. Standardi kojih se kod poslovne etike hoteli moraju pridržavati su ti da poštuju zakone, poštuju prava i privatnost gostiju, izbjegavaju diskriminaciju i korupciju i da pravedno postupaju prema svojim zaposlenicima i gostima. Jednom riječju da održavaju i grade svoj integritet. Sve to vodi do toga da hoteli moraju biti i društveno odgovorni. Ono što hoteli ostvaruju poslujući društveno odgovorno je to da mogu bolje i na vrijeme ostvariti zahtjeve, želje i potrebe svojih potrošača te tako izbjeći neugodne situacije poput konflikata, tužbi, naknada štete i slično. Sve ovo što je tu navedeno kao bitno za poslovnu etiku hotela provode i hoteli Esplanade te hotelski lanci Hilton i Sheraton koje su uzeti kao primjer, pa se može zaključiti da oni stvarno društveno odgovorno i etički posluju te su sa razlogom jedni od najboljih i najpoznatijih hotela svijeta. Na kraju se može zaključiti da je poslovna etika bitna kako bi hoteli imali dugoročan uspjeh i kako bi održavali poslovanje svojih hotela.

Poslovna etika će se svakako primjenjivati u budućnosti, vjerojatno i više nego danas, jer se mora prilagoditi promjenama u budućnosti. Već se i danas vidi kako se sve više ljudi okreću brizi za ljude, okolišu, društvenu zajednicu, kako posluju moralno i etički. Hoteli će se pozvati da rješavaju pitanja socijalne nejednakosti, pitanja ljudskih prava, itd., sve u svemu pokretat će inicijative za društveno dobro. Ponašati se moralno i etički se u biti i treba, ali danas se to sve naglašava zbog raznih stvari kao što su na primjer razvoj tehnologije i razvoj ljudske svijesti o problemima u društvu i okolišu. Može se vidjeti kako se Hrvatska kao zemlja okreće tim trendovima (u skladu sa svojim mogućnostima) i pokušava sve kako bi bila u skladu sa takvim događanjima. Očekuje se da će se poslovna etika usredotočiti na održivost, tehnološku etiku, društvenu odgovornost, transparentnost i globalnu perspektivu.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Cerović Z. (2010.), *Hotelski menadžment*, Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
2. Jalšenjak B., Krkač K. (2016.), *Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost*, Zagreb, MATE d.o.o.
3. Vukasović A. (1993.), *Etika- moral- osobnost*, Zagreb, Školska knjiga i Filozofsko-teološki institut D.I.

### IZVORI S MREŽNIH STRANICA:

1. Aleksić A. (2007.), *Poslovna etika- element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 5, br. 1, str. 419- 429
2. Dujanić M. (2003.), *Poslovna etika u funkciji managementa*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci : časopis za ekonomsku teoriju i praksu, vol. 21, br. 1, str. 53-63
3. Ekonomski portal (b.d.), *Poslovna etika u poslovanju kao imperativ!*, preuzeto 7. svibnja 2023. s <https://ekonomskiportal.com/poslovna-etika-u-poslovanju-kao-imperativ/>
4. Esplanade- Esplanade Zagreb (b.d.), *Esplanade*, preuzeto 7. svibnja 2023. s <https://www.esplanade.hr/>
5. Hilton (b.d.), *Hilton*, preuzeto 7. svibnja 2023. s <https://www.hilton.com/en/corporate/>
6. Hrvatska Enciklopedija, (b.d.), *Etika*, preuzeto 20. travnja 2023. s <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=18496>
7. Marriott (b.d.), *Sheraton Hotels*, preuzeto 7. svibnja 2023 s <http://www.marriott.com/>
8. Unios.hr (b.d.), *Etika i društvena odgovornost u poslovanju*, preuzeto 2. svibnja 2023. s [http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS\\_P6\\_Etika-i-drustvena-odgovornost\\_2018.pdf](http://www.efos.unios.hr/poduzetnicke-strategije/wp-content/uploads/sites/231/2018/02/PS_P6_Etika-i-drustvena-odgovornost_2018.pdf)
9. Unios.hr (b.d.), *Poslovna etika*, preuzeto 2. svibnja 2023. s <http://www.efos.unios.hr/poslovna-etika-2/wp-content/uploads>

## **POPIS SLIKA**

1. Slika 1: Vrste društvene odgovornosti .....	11
2. Slika 2: Klasifikacija etičnosti odluka.....	13
3. Slika 3: Hotel Esplanade .....	23
4. Slika 4: Hotel Hilton.....	25
5. Slika 5: Hotel Sheraton, Zagreb.....	28

## **POPIS TABLICA**

1. Tablica 1: Dvanaest pitanja za ispitivanje etičnosti poslovne odluke.....	16
--	----