



Univerzitet u Novom Sadu,
Prirodno-matematički fakultet,
Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo



ETIČKA KLIMA

RADNA KLIMA

- Organizacije su društveni akteri odgovorni za etično i neetično ponašanje zaposlenih
- Akademija i praksa se sve više bave razumevanjem i menadžmentom normativnih sistema organizacije koji bi mogli da utiču na etično ponašanje zaposlenih
- Radna klima se povezuje sa tim normativnim sistemima i definiše se kao percipirane psihološki smislene prakse i procedure date organizacije
- Ne postoji jedan tip radne klime:
 - ▣ Autonomija nasuprot kontroli
 - ▣ Stil nagrađivanja
 - ▣ Stepen strukturiranosti
 - ▣ Stepen razrađenosti
 - ▣ Podrška menadžmenta

RADNA KLIMA– ETIČKA KLIMA

- Radna klima određuje koje ponašanje je prihvatljivo kroz segment koji se naziva **etička klima**

Etička klima organizacije se odnosi na zajedničke percepcije o tome kakvo ponašanje je etički ispravno i na koji način je potrebno rešavati etička pitanja u organizaciji

- Viktor i Kalen (1987) – tipologija etičke klime, tri kriterijuma moralnog procenjivanja: **egoističnost** (lični interes), **altruizam** (interes društvene grupe) i **principijelnost** (praćenje apstraktnih principa)
- Tri referentne grupe: **individualna** (sami sebi smo referentna grupa), **lokalna** (važne društvene grupe u okviru organizacije) i **kosmopolitska** (društvene grupe van date organizacije)
- **Devet** mogućih **etičkih klima** u organizaciji

TIPOVI ETIČKE KLIME

KRITERIJUM MORALNOG PROCENJIVANJA	REFERENTNA GRUPA		
	Individualna	Lokalna	Kosmopolitska
Egoizam	Lični interes	Profit kompanije	Efikasnost
Altruizam	Prijateljstvo	Interes tima	Društvena odgovornost
Principijelnost	Lični moral	Procedura i pravila organizacije	Zakoni i profesionalni propisi

(Victor i Cullen, 1987, 1988)

Skala: 1 = nikad, 2 = retko, 3 = ponekad, 4 = često, 5 = uvek					
Najvažniji je lični osećaj svakog zaposlenog šta je dobro a šta loše. (PI)	1	2	3	4	5
Od zaposlenih se očekuje poštovanje zakona i profesionalnih standarda bez obzira na ostala razmatranja (PK)	1	2	3	4	5
Zaposleni brinu jedni o drugima. (AI)	1	2	3	4	5
Važno je pratiti pravila i procedure organizacije. (PL)	1	2	3	4	5
Svaki zaposleni odlučuje za sebe šta je dobro a šta loše. (PI)	1	2	3	4	5
Očekuje se od svakog zaposlenog vrhunska poslovna efikasnost. (EK)	1	2	3	4	5
Uspešni ljudi poštuju etički kodeks. (PL)	1	2	3	4	5
Uvek se brine šta je dobro za druge ljude. (AI)	1	2	3	4	5
Zaposleni su vođeni svojom ličnom etikom. (PI)	1	2	3	4	5
Zaposleni, iznad svega, štite svoj lični interes. (EI)	1	2	3	4	5
Očekuje se da se uvek uradi ono što je za dobrobit klijenata i javnosti. (AK)	1	2	3	4	5
Glavna odgovornost zaposlenih je kontrola troškova. (EK)	1	2	3	4	5
Uzima se u obzir šta je najbolje za sve. (AL)	1	2	3	4	5
Rad se smatra ispod prosečnim samo ako šteti interesu organizacije. (EL)	1	2	3	4	5
Zaposleni se bave isključivo interesima organizacije, bez obaziranja na ostale aspekte života. (EL)	1	2	3	4	5
Svaki se zaposleni bori za samog sebe. (EI)	1	2	3	4	5
Od zaposlenih se očekuje da se striktno pridržavaju zakonskih i profesionalnih standarda. (PK)	1	2	3	4	5
Nema prostora za lični moral ili etiku. (EI)	1	2	3	4	5
Najefikasniji način je uvek pravi način. (EK)	1	2	3	4	5
Od zaposlenih se očekuje da urade sve da unaprede interese organizacije, bez obzira na posledice. (EL)	1	2	3	4	5
Od zaposlenih se očekuje da se pridržavaju svojih ličnih i moralnih ubeđenja. (PI)	1	2	3	4	5
Dobrobit svih zaposlenih je najbitnija stvar. (AL)	1	2	3	4	5
Prvo se razmatra da li data odluka organizacije krši neki zakon. (PK)	1	2	3	4	5
Zaposleni se striktno pridržavaju politike organizacije. (PL)	1	2	3	4	5
Zakon i etički kodeks profesije se najviše razmatraju. (PK)	1	2	3	4	5
Od svakog se očekuje da se pridržava pravila i procedura organizacije. (PL)	1	2	3	4	5

(Etička klima – upitnik, Victor i Cullen, 1987, 1988)

TIPOVI ETIČKE KLIME

- ❑ **Lični interes** (EI) – *U ovoj organizaciji, svi gledaju svoj interes*
- ❑ **Profit kompanije** (EL) – *U ovoj organizaciji se odluke posmatraju samo u kontekstu profita*
- ❑ **Efikasnost** (EK) – *U ovoj organizaciji se očekuje efikasnost u radu*
- ❑ **Prijateljstvo** (BI) – *U ovoj organizaciji, ljudi vode računa o dobrobiti drugih*
- ❑ **Interes tima** (BL) – *U ovoj organizaciji je timski duh veoma važan*
- ❑ **Društvena odgovornost** (BK) – *U ovoj organizaciji neguje se osećaj odgovornosti prema okolnoj društvenoj zajednici*
- ❑ **Lični moral** (PI) – *Zaposleni u organizaciji su vođeni ličnim etičkim principima*
- ❑ **Procedure i pravila organizacije** (PL) – *U ovoj organizaciji, uspešni poštuju pravila organizacije*
- ❑ **Zakoni i profesionalni propisi** (PK) – *U ovoj organizaciji se vodi računa da li poslovne odluke krše neki zakon*

Unutar jedne organizacije **može da dominira** određeni tip etičke klime, ali su **retko zastupljeni** svi tipovi etičke klime.

5 POTVRĐENIH TIPOVA ETIČKE KLIME U ISTRAŽIVANJU VIKTORA I KALENA (1988)

Viktor i Kalen su u svom istraživanju (1988) **potvrdili 5 tipova** etičke klime:

- **Instrumental** (Instrumental): lični interes, egoističnost na individualnom i lokalnom nivou
- **Briga** (Caring): briga o ostalima, altruizam na individualnom i lokalnom nivou
- **Nezavisnost** (Independence): pridržavanje ličnih etičnih ubeđenja, principijelnost na individualnom nivou
- **Pravila** (Rules): politika i procedure kompanije, principijelnost na lokalnom nivou
- **Zakon i kodeks** (Law and Code): zakon i profesionalni standardi, principijelnost na kosmopolitskom nivou

IZMENA UPITNIKA ETIČKE KLIME

- Upitnik etičke klime proširen: **dodatnih 10 stavki** (tako da svaki tip etičke klime bude predstavljen kroz 4 stavke) (Cullen, Praveen, Victor, 1993).

Skala: 1 = nikad, 2 = retko, 3 = ponekad, 4 = često, 5 = uvek					
Zaposleni u ovoj organizaciji smatraju timski duh veoma važnim.	1	2	3	4	5
Zaposleni u ovoj organizaciji imaju jak osećaj odgovornosti prema zajednici izvan organizacije.	1	2	3	4	5
Odluke se unutar organizacije, prvenstveno posmatraju u smislu povećanja profita.	1	2	3	4	5
Zaposleni u ovoj kompaniji se aktivno brinu o interesima korisnika i javnosti.	1	2	3	4	5
Zaposleni veoma brinu o tome šta je generalno najbolje za ostale zaposlene u organizaciji.	1	2	3	4	5
Šta je najbolje za svakog pojedinca je primarna briga u ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5
Zaposleni u ovoj kompaniji su veoma zabrinuti o tome šta je najbolje za njih kao individue.	1	2	3	4	5
Primarna briga kompanije su posledice koje odluke mogu imati na korisnike i javnost.	1	2	3	4	5
Očekuje da je svaki pojedinac zbrinut prilikom donošenja odluka u organizaciji.	1	2	3	4	5
Efikasna rešenja problema se zahtevaju u ovoj organizaciji.	1	2	3	4	5

7 POTVRĐENIH TIPOVA ETIČKE KLIME (Cullen et al., 1993)

- Potvrdili su 7 tipova etičke klime:
 - Lični interes (Self-Interest),
 - Profit kompanije/Efikasnost (Company Profit/Efficiency),
 - Prijateljstvo/Interes Tima (Friendship/Team Interest),
 - Društvena odgovornost (Social Responsibility),
 - Lični moral (Personal Morality),
 - Pravila/Standardne operativne procedure (Rules/Standard Operating Procedures).
- Etička klima: dinamički konstrukt
- Različito grupisanje stavki → Otežano tumačenje i poređenje rezultata

ŠTA MOŽE DA UTIČE NA ETIČNOST PONAŠANJA?

Etično ponašanje u organizacijama može da **varira** usled:

- **Socio-demografskih karakteristika** ispitanika (zaposlenih):
 - Pol (žene imaju manje tolerancije za neetično ponašanje),
 - Starost (stariji se više pridržavaju propisanih pravila),
 - Obrazovanje (više obrazovanje→više razumevanja za etička pitanja, više obrazovanje→lični interes, ne pravila, zakoni)
 - Bračni status (u braku→konzervativniji),
 - Mesečna primanja (veća primanja utiču na percepciju etički ispravnog ponašanja, tradicionalne vrednosti),
 - Mesto stanovanja (ruralna sredina→konzervativnost).
- **Tip organizacije + Etički kodeks**
- **Kulturne specifičnosti**

ETIČKA KLIMA - TURIZAM

**Zadovoljstvo zaposlenih → Uslužna orijentacija → Zadovoljstvo gostiju →
Poslovni uspeh**

- Saradnja zaposlenih
- Međusobna podrška
- Uticaj na kvalitet celokupne usluge

ETIČKI KODEKS

❑ Etički kodeks

- Poštovanje drugih, odgovoran odnos sa klijentima, integritet u odnosima i odgovornost prema društvu

Skala: 1 = nikad, 2 = retko, 3 = ponekad, 4 = često, 5 = uvek					
Etički kodeks se posmatra kao sredstvo informisanja	1	2	3	4	5
Etički kodeks se posmatra kao edukativno sredstvo	1	2	3	4	5
Etički kodeks se posmatra kao sistem zaštite zaposlenih	1	2	3	4	5
U etičkom kodeksu pominje se odnos prema proizvodu/uslugama	1	2	3	4	5
U etičkom kodeksu pominje se odnos prema potrošačima/klijentima	1	2	3	4	5
U etičkom kodeksu pominje se odnos prema zaposlenima	1	2	3	4	5
U etičkom kodeksu pominje se odnos prema konkurenciji	1	2	3	4	5
U etičkom kodeksu pominje se odnos prema marketingu	1	2	3	4	5
U etičkom kodeksu pominje se odnos prema nečemu drugom, čemu?	1	2	3	4	5
Otvoreno se priča o etici i etičkim problemima	1	2	3	4	5
Organizuju se sastanci u vezi sa etičkim temama i problemima	1	2	3	4	5

ETIČKI KODEKS - KOPAONIK

- Etički kodeks - **postojanje**:
 - Da (78,3%),
 - Ne (2,8%),
 - Ne znam (18,9%).

- **Forma** etičkog kodeksa:
 - Pismeno (43,4%),
 - Usmeno (34,4%),
 - Ne znam (22,2%).

- **Kodeks ponašanja**
 - Koja ponašanja su van etičkog kodeksa?

PRAVILA I STANDARDI PONAŠANJA ZAPOSLENIH

- **Cilj:** usaglašavanje profesionalnih standarda sa načelima ponašanja zaposlenih.
- **Svrha:** uputiti zaposlene kako da svoje ponašanje prilagode radnom okruženju i pružanje opštih smernica za rešavanje problema sa kojima se susreću u radnoj sredini.
- Ponašanje zaposlenih → Uticaj na radnu atmosferu
- Ponašanje zaposlenih → Zaključak o celokupnoj organizaciji
- Ponašanje zaposlenih → Nije privatna stvar, predstavlja poslovnu obavezu

PRAVILA I STANDARDI PONAŠANJA ZAPOSLENIH

- Osnovni principi rada:
 - Rad, red i disciplina,
 - Kvalitet rada i kvalitet usluge,
 - Poštovanje sistema kvaliteta,
 - Poštovanje propisa,
 - Poštovanje poslovne politike.
- Pravila pristojnog ponašanja
- Poštovanje odluka menadžmenta

Primena pravila i standarda ponašanja → Preduslov napredovanja **poslovnog sistema** → Preduslov napredovanja svakog **zaposlenog** → Preduslov napredovanja **društva u celini**

ODNOS PREMA POSLU I SARADNICIMA

- **Izgled** zaposlenih – oblačenje i lična higijena (PRVI UTISAK JE VEOMA BITAN)
- Ponašanje na radnom mestu – **radna disciplina**
- **Odnos** prema saradnicima i radnom okruženju
 - Lojalnost i poverljivost
 - Odgovornost – Ovlašćenja – Hijerarhija
 - Komunikacija
 - Destruktivna ponašanja

ODNOS PREMA GOSTIMA I POSLOVNIM PARTNERIMA – STANDARDI KOMUNIKACIJE

- Ponašanje pri susretu sa gostima ili saradnicima u hotelu
- Diskrecija
- Telefon
- Pisma, e-mail
- Odnosi sa javnošću

ODNOS PREMA HOTELSKOJ IMOVINI

- Pažljivo i odgovorno **postupanje**
 - Fizička imovina, oprema,
 - Dokumentacija o klijentima,
 - Baza podataka zaposlenih,
 - Dokumentacija koja se tiče kolektiva,
 - Istraživanja, reklamni materijal, dnevnici, izveštaji, obrasci,
 - Softver.
- **Ne iznositi** iz poslovnih prostorija hotela, bez odobrenja direktora
- **Oštećenje** imovine (smanjenje vrednosti, uništavanje) → **Nadoknada**

DODATAK PRAVILIMA PONAŠANJA

□ Za zaposlene koji koriste hotelski smeštaj:

- Održavanje higijene sobe,
- Zabranjeno je praviti buku,
- Privatne posete,
- Zaduživanje/razduživanje hotelske posteljine,
- Korišćenje vešeraja,
- Selidba tokom sezone.

KOPAONIK, HOTELI – ETIČKA KLIMA

- Različiti hotelski sektori
- 212 zaposlenih
- Poznata destinacija zimskog sportsko-rekreativnog turizma → Rad sa ljudskim resursima na visokom nivou (očekivanja)



$\alpha = 0,867$	Faktori			
	1 $\alpha = 0,708$	2 $\alpha = 0,806$	3 $\alpha = 0,778$	4 $\alpha = 0,718$
Zakon i etički kodeks profesije se najviše razmatraju. (PK)	,753			
Prvo se razmatra da li data odluka organizacije krši neki zakon. (PK)	,750			
Dobrobit svih zaposlenih je najbitnija stvar. (AL)	,741			
Uspešni ljudi poštuju etički kodeks. (PL)	,651			
Od zaposlenih se očekuje da se pridržavaju svojih ličnih i moralnih ubeđenja. (PI)	,639			
Uvek se brine šta je dobro za druge ljude. (AI)	,585			
Zaposleni se striktno pridržavaju politike organizacije. (PL)	,570			
Najvažniji je lični osećaj svakog zaposlenog šta je dobro a šta loše. (PI)		,664		
Rad se smatra ispod prosečnim samo ako šteti interesu organizacije. (EL)		,644		
Najefikasniji način je uvek pravi način. (EK)		,568		
Glavna odgovornost zaposlenih je kontrola troškova. (EK)		,564		
Zaposleni brinu jedni o drugima. (AI)		,504		
Uzima se u obzir šta je najbolje za sve. (AL)		,484		
Svaki zaposleni odlučuje za sebe šta je dobro a šta loše. (PI)		,381		
Očekuje se od svakog zaposlenog vrhunska poslovna efikasnost. (EK)			,837	
Od zaposlenih se očekuje poštovanje zakona i profesionalnih standarda bez obzira na ostala razmatranja. (PK)			,702	
Od svakog se očekuje da se pridržava pravila i procedura organizacije. (PL)			,586	
Očekuje se da se uvek uradi ono što je za dobrobit klijenata i javnosti. (AK)			,560	
Važno je pratiti pravila i procedure organizacije. (PL)			,550	
Od zaposlenih se očekuje da se striktno pridržavaju zakonskih i profesionalnih standarda. (PK)			,533	
Svaki se zaposleni bori za samog sebe. (EI)				,695
Od zaposlenih se očekuje da urade sve da unaprede interese organizacije, bez obzira na posledice. (EL)				,650
Zaposleni, iznad svega, štite svoj lični interes. (EI)				,649
Nema prostora za lični moral ili etiku. (EI)				,627
Zaposleni se bave isključivo interesima organizacije, bez obaziranja na ostale aspekte života. (EL)				,529
Zaposleni su vođeni svojom ličnom etikom. (PI)				,424

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

□ Zakon i briga/etika:

- principijelni (kosmopolitski (2), lokalni (2) i individualni (1)) tipovi etičke klime u kombinaciji sa individualnim (1) i lokalnim altruizmom (1),
- to znači da se u hotelima sa ovakvom etičkom klimom, pre donošenja bitnih odluka, razmatra da li promena krši određeni zakon i da li može imati štetni uticaj na zaposlene.

□ Efikasnost i moral:

- kombinacija egoističnih (kosmopolitskih (2) i lokalnih (1)) tipova etičke klime, altruističnih (individualnih (1) i lokalnih (1)) tipova i individualne principijelnosti (2),
- to znači da su hoteli sa ovakvom etičkom klimom fokusirani na poboljšanje poslovne efikasnosti i efektivnosti kroz potragu za boljim načinom obavljanja radnih zadataka, ali da oni istovremeno brinu da ovakve promene ne škode dobrobiti zaposlenih.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

- Očekivanje pridržavanja zakona, procedura i pravila:
 - principijelni tipovi etičke klime (lokalni (2) i kosmopolitski (2)), a pojavljuju se i kosmopolitski altruizam (1) i kosmopolitski egoizam (1),
 - to znači da hoteli sa ovakvom etičkom klimom očekuju od svojih zaposlenih da se pridržavaju zakona poslovanja, radi obezbeđivanja poslovne efikasnosti i društveno odgovornog poslovanja.

- Lični i organizacioni interes:
 - egoistični tipovi etičke klime (individualni (3) i lokalni (2)), a pojavljuje se i individualna principijelnost (1),
 - sa jedne strane, zaposleni se bore za svoj interes, dok hoteli, sa druge strane, nastoje da zaštite interes svoje organizacije, radi poboljšanja poslovne efikasnosti.

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Distribucija ispitanika po tipu etičke klime u hotelima Kopaonika

Tip etičke klime	Broj ispitanika
Zakon i briga	17
Efikasnost i moral	23
Očekivanje pridržavanja zakona, procedura i pravila	133
Lični i organizacioni interes	14



HVALA NA PAŽNJI!