

## ETIČNOST MENADŽERA ZA ODNOS S JAVNOSTIMA: PROMJENE I IZAZOVI

*Ines Milohnić, Maja Šustar*

*Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, Hrvatska*

### *Sažetak*

Mnoga hotelska poduzeća prepoznala su ulogu i značaj etike i etičnosti koji sve više dobivaju na afirmaciji posebice u profesiji odnosa s javnošću. Etičke dileme s kojima se susreću su sve češće, a odstupanja od etičkih normi sve izraženija. Radom se nastoji ukazati značaj etike, poštivanje etičkog kodeksa organizacije kao i razine neetičnosti u svakodnevnom poslovanju. Istraživanje je poduzeto tijekom 2013. godine i to kao on-line istraživanje, a ciljnu su skupinu činili menadžeri za odnose s javnošću u hotelskim poduzećima Primorsko-goranske županije. Rezultati istraživanja pokazuju kako menadžeri u odnosima s javnošću u velikoj mjeri poštuju etički kodeks organizacije, odnosno postupaju u skladu sa etičkim standardima. Istraživanje ukazuje na promjene u percepciji neetičkih aktivnosti menadžera od onih materijalnih prema onima osobnog karaktera. Zaključno, autori predlažu kontinuirano unapređenje etičnosti menadžera provođenjem aktivnosti koje će pridonositi odgovornom i etički utemeljenom ponašanju organizacije, promicanjem etičnog ponašanja, poticanje na usvajanje i primjenu kodeksa etike u poslovanju te kontrola primjene istih.

### *Ključne riječi*

etičnost, hoteli, menadžeri za odnose s javnošću, etički kodeks

## 1. UVOD

Zadatak menadžera za odnose s javnošću sadržan je u olakšavanju komunikacije, promoviranju međusobnog razumijevanja te uspostavljanju dobrih veza. Kako bi se aktivnosti menadžera mogle okarakterizirati kao etične neophodno je da pritom poštuju etička načela. Tako se menadžeri gotovo svakodnevno nalaze u situacijama kada moraju izabrati između etičke i neetičke aktivnosti, koja je uglavnom lakše izvediva. Upravo takve situacije nazivaju se etičkim dilemama i sve su češće, a odstupanja od etičkih normi su sve izraženija. Nezadovoljavanje etičkih normi ne vodi samo do štete dobrobiti potrošača, već i dobrobiti čitave profesije. Upravo zato, prvi koji mora provoditi poželjne norme ponašanja kao primjer cijeloj organizaciji menadžer je za odnose s javnošću. Kako bi se izbjeglo neetično ponašanje, organizacije standardiziraju poslovno ponašanje etičkim kodeksima i ugovorima kako bi se izjednačili sa zakonom predvi-

đenim okvirima. U ostalim situacijama, kada standardi nisu jasno definirani, javlja se kritično pitanje vezano za moralno vrednovanje koje je u takvom slučaju više odraz osobnog nivoa moralnog razvoja i moralnih načela koji vladaju u društvu. Spoznaja ispravnog ponašanja u takvim situacijama kada ono nije jasno diferencirano od neispravnog uglavnom svodi se na izbor između poštenog postupanja, koje se uglavnom može okarakterizirati i kao „teži put“ i mogućnosti da se umani, zanemari ili potpuno izbjegne istina. Važnost etičkih pitanja proizlazi iz toga što menadžeri imaju sve veću moć u donošenju odluka koje pogađaju sve aspekte društva. Često se postavljaju pitanja zašto je poslovna etika značajna, zašto se organizacije pri svom djelovanju trebaju pridržavati etičkih standarda i imaju li oni ikakve koristi od toga? Neki od mogućih odgovora na ta pitanja su ta da kod poduzeća koja održavaju visoku razinu etičkih standarda u poslovanju postoji manja vjerojatnost pojave kršenja zakona i visokih troškova koji bi iz toga proizi-

šli. Isto tako, neetičko ponašanje u gospodarstvu može prouzročiti pojavu nove zakonske regulative, koja zbog potrebe prilagođavanja, može od gospodarskih subjekata iziskivati dodatne troškove. Primjena visokih etičkih standarda ima tendenciju generiranja pozitivnog imidža poduzeća kod kupaca, dobavljača i šire javnosti. Sukladno navedenom cilj ovog rada usmjeren je na istraživanje etičnosti menadžera za odnose s javnošću u hotelima. U radu se istražuju teoretske postavke etičnosti u odnosima s javnošću, posebice u području hotelskog sektora. Definirati će se najmanje etične aktivnosti menadžera i izvršiti njihova usporedba s dobivenim rezultatima prethodno provedenih istraživanja.

Temeljni ciljevi rada sadržani su u analizi i ocjeni:

1. važnosti etike u odnosima s javnošću,
2. poštivanje etičkog kodeksa u poslovanju i
3. najmanje etičnih aktivnosti menadžera u poslovanju.

Rezultati istraživanja trebaju ukazati na značaj etike u hotelskom poslovanju, etičnosti menadžera kao i primjenu etičkog kodeksa čime bi se menadžmentu ukazalo na važnost kontinuiranog unapređenja etičnosti provođenjem aktivnosti koje će pridonositi odgovornom i etički utemeljenom ponašanju organizacije, promicanjem etičnog ponašanja, poticanjem na usvajanje i primjenu kodeksa etike u poslovanju te kontrolu primjene istih.

## 2. ETIKA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Uloga etike u odnosima s javnošću podrazumijeva kritičko preispitivanje postojećeg morala, normi i ciljeva te pronalaženje i utvrđivanje standarda dobrog poslovnog ponašanja. Ona polazi od pretpostavke da u poslovanju ne smije biti prioritetno djelovanje isključivo po načelu ekonomske racionalnosti već treba voditi računa i o posljedicama poslovnih aktivnosti i odluka za društvo, okružje i ključne sudionike. Upravo je zato praktično provođenje etičkih principa u poslovnom svijetu ključni problem poslovne etike. Često se može čuti kako se etika u odnosima s javnošću opisuje

kao oksimoron /1/. Razna istraživanja pokazuju uglavnom negativne stavove javnosti prema profesiji, vlada nepovjerenje i skepticizam, a mnogi gledaju na odnose s javnošću kao na pokušaj da se prekrije istina ili da se lošim vijestima pripiše pozitivan predznak. Uzrok tome je povijest pojedinaca ili grupe koji su svojim neetičkim odlukama pridonijeli lošem imidžu odnosa s javnošću. Rezultati provedenih istraživanja američke javnosti o povjerenju u menadžere za odnose s javnošću ukazuju kako je povjerenje vrlo nisko i sve više opada /2/. Iako je etika u odnosima s javnošću relativno novo područje istraživanja, dobiva sve veću pažnju menadžmenta /3/. Prvi koji mora provoditi poželjne norme ponašanja kao primjer cijeloj organizaciji je upravo menadžer za odnose s javnošću. Njegov zadatak je stvaranje pozitivne slike u odnosu na dobavljače, kupce, vlastite zaposlenike, dioničare, banke, opću, poslovnu, stručnu i političku javnost, kao i na stvaranje atmosfere razumijevanja i povjerenja između organizacije i javnosti /4/. Moguće je izdvojiti tri glavna cilja menadžera za odnose s javnošću: mijenjanje javnog mišljenja, kreiranje mišljenja tamo gdje ga nije bilo i učvršćivanje već stvorenog javnog mišljenja. Temeljem istraživanja o etičnosti menadžera objavljenom u *Journal of Public Relations*, navode se tri glavne grupe čimbenika koje utječu na etički izbor menadžera: osobna etika, međuljudski odnosi i organizacijska kultura /5/. Osobna etika se odnosi na opće moralne vrijednosti koje vrijede u svim sredinama i ima najveći utjecaj na ponašanje menadžera. Osim visoke razine osobne etike etičan menadžer trebao bi posjedovati sposobnost da ostvari dobre međuljudske odnose i da spozna i razumije psihologiju ljudskog ponašanja. Uspostavljanje i provođenje dobre organizacijske kulture uključuje smisao za verbalnu i neverbalnu komunikaciju s ciljem uspostavljanja etičke klime u organizaciji. Upravo se umnoškom navedenih čimbenika formira etično, odnosno neetično ponašanje. Odluke menadžera za odnose s javnošću moraju zadovoljavati javni interes, etički kodeks organizacije i osobne vrijednosti. Moralne odluke su potaknute željom da se učini ono što je ispravno /6/. Ključno pitanje koje se pri tom nameće vezuje se uz etičke dileme odnosno situacije koje mogu biti vr-

lo složene i teško razrješive. Etički je slučaj svaki onaj slučaj, problem, situacija ili prilika koja od osobe iziskuje izbor između nekoliko smjerova djelovanja od kojih svaki smjer može biti nedvojbeno protumačen kao moralno ispravan ili neispravan /7/. Tako se čak 57% komunikacijskih stručnjaka u Europi susrelo s moralno izazovnim situacijama tijekom 2012. Godine /8/. Kao glavni uzrok etičkih sukoba navodi se neetična odluka menadžera (21.7%). Također, zaposlenici koji su se doživjeli etički sukob su skloniji napustiti organizaciju /9/. Navedeno potvrđuje tezu da su „odnosi s javnošću područje ispunjeno sa etičkim dilemama“ /10/. Kako bi se takve situacije i broj neetičnih menadžera, sveo na najmanju mjeru, uvode se posebni standardi i pravila poput etičkog kodeksa kao pisane izjave o temeljnim vrijednostima, etičkim načelima i standardima kojima se rukovodi neka organizacija ili profesionalna udruga u svojim aktivnostima i postizanju cilja /11/. Stavovi autora oko etičkog kodeksa podijeljeni su i kreću se od teze kako su „beznačajna retorika“ /12/, do onih koji smatraju da su neophodni u poslovanju. Prema istraživanju European Communication monitiora za 2012. godinu, većina se ispitanika izjasnila o nužnosti etičkih kodeksa u svakodnevnom poslovanju (93%), ipak više od trećine ispitanika smatra da su tipični etički kodeksi zastarjeli (32%), u čemu leži i mogući uzrok nepoštivanja istih /13/. Mnogo neetičnih poteza menadžera za odnose s javnošću drastično je naštetilo imidžu te profesije /14/. U tom smislu poticanje etičkog ponašanja u organizaciji postiže se definiranjem i publiciranjem pravila ponašanja, pozitivnim primjerom menadžera, otkrivanjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema u ranoj fazi te sankcioniranjem neetičkog ponašanja /15/. Najvažniji preduvjet za implementaciju etike u poslovanje odnosa s javnošću je postojanje svijesti o važnosti iste, nakon čega kreće strukturirani proces koji će stvoriti temelje za poslovno etično ponašanje.

### 3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Osnovni cilj ovog istraživanja nastojanje je da se utvrdi nivo profesionalne etike menadžera za odnose s javnošću. Na taj način želi se utvrditi stanje u struci kao i prepoznati nedostatke

i prednosti menadžerskih etičkih standarda u odnosima s javnošću. Istraživanje je provedeno u hotelima Primorsko - goranske županije tijekom 2013. godine. Dobiveni rezultati istraživanja uspoređeni su sa rezultatima prethodno provedenih istraživanja iz 2000. i 2006. godine. U tom smislu postavljen je temeljni cilj istraživanja kroz slijedeće istraživačko pitanje: „Na kojem se etičkom nivou nalaze menadžeri za odnose s javnošću u hotelima Primorsko-goranske županije?“ Za prikupljanje podataka u empirijskom istraživanju korištena je metoda anketnog upitnika kako bi se spoznala mišljenja i stavovi ciljne skupine - menadžera za odnose s javnošću u hotelskim grupacijama u Primorsko - goranskoj županiji. Menadžeri za odnose s javnošću putem elektronske pošte upoznati sa svrhom i ciljem istraživanja. Istraživanje je provedeno tijekom ožujka 2013. godine kao on-line istraživanje. Uzorak istraživanja čini ukupno 47 hotela koji posluju u okviru 10 hotelskih grupacija. Prikupljeni rezultati dobiveni su za 31 hotel, što predstavlja 65,95% , te se povrat dobivenih odgovora smatra očekivanim. Anketni je upitnik sadržavao je tri pitanja, uključujući i pitanje u kojem je ponuđen niz neetičnih aktivnosti. Za stupnjevanje odgovora korištena je Likertova ljestvica. Od ispitanika se tražilo da ocjenom od 1 do 5 ocijene ponuđene neetične aktivnosti ( ocjena 1 – najmanje etičnu aktivnost, a 5 – etična aktivnost). U prvom dijelu upitnika pokušala se dobiti realna ocjena ispitanika o važnosti etike u odnosima s javnošću. Individualna ocjena vlastitih postupaka ispitanika u skladu sa etičkim kodeksom organizacije sadržana je u drugom dijelu anketnog upitnika, dok se posljednji dio odnosio na procjenu razine neetičnosti odabranih aktivnosti. To su: prebacivanje greške na drugoga, primanje darova/usluga za posebni tretman, prikrivanje nečije pogreške, falsificiranje poslovnih izvješća, davanje darova/usluga, svojatanje zasluga od doprinosa drugih, upotreba službi i usluga poduzeća za osobne svrhe, podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti, obavljanje osobnog posla u radno vrijeme, primanje provizije za sklopljeni posao, otuđivanje materijala i sredstava poduzeća, odavanje povjerljivih informacija. Dakle, ispitanici su trebali po vlastitom mišljenju odabrati najzastupljenije neetične aktivnosti

kao i valorizirati značaj svih ponuđenih aktivnosti. U analizi rezultata sačinjena je usporedba sa postojećim rezultatima istraživanja etičnosti za 2000. i 2006. godinu.

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Anketiranje elektronskim putem (online anketiranje) izvršeno je za 10 hotelskih grupacija Primorsko – goranske županije, od čega su prikupljeni odgovori za hotele 5 različitih hotelskih grupacija, odnosno 65.95% hotela. Uzorak istraživanja čini ukupno 47 hotela, odnosno 10 hotelskih grupacija, dok se prikupljeni podaci vezuju za 31 hotel (Tablica 1.).

Tablica 1. Broj hotela u uzorku istraživanja

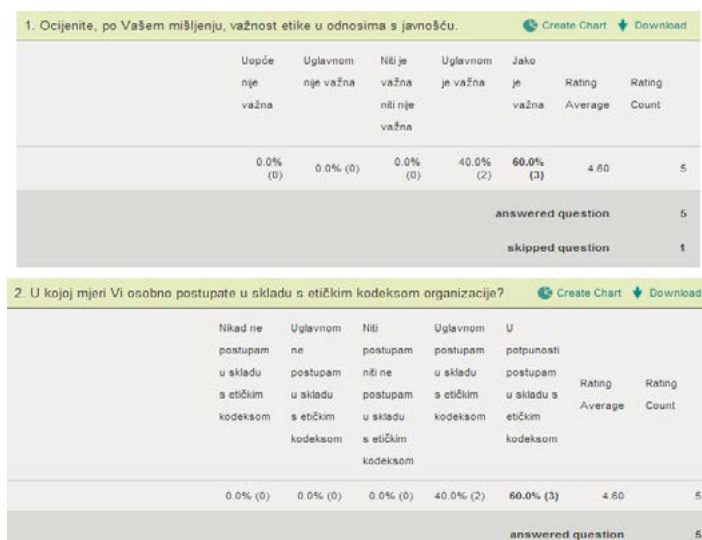
HOTELSKE GRUPACIJE PGŽ	BROJ HOTE- LA
Liburnia Riviera hoteli d.d.	14

Jadranka hoteli d.o.o.	6
Magnum Opatija d.o.o.	5
Milenij hoteli d.o.o.	3
Jadran hoteli d.d.	3

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja

U nastavku se donose rezultati istraživanja etičnosti menadžera za odnose s javnošću u hotelima Primorsko-goranske županije. Analizom dobivenih rezultata utvrđeno je kako menadžeri za odnose s javnošću u velikoj mjeri poštuju i slažu sa etičkim kodeksom organizacije što znači da postupaju u skladu sa etičkim i moralnim načelima i standardima (Slika 1.).

Slika 1. Rezultati ankete



3. Ocijenite razinu neetičnosti sljedećih aktivnosti: (1 - jako neetična aktivnost, 3 - manje neetična aktivnost, 5 - najmanje neetična aktivnost) [Create Chart](#) [Download](#)

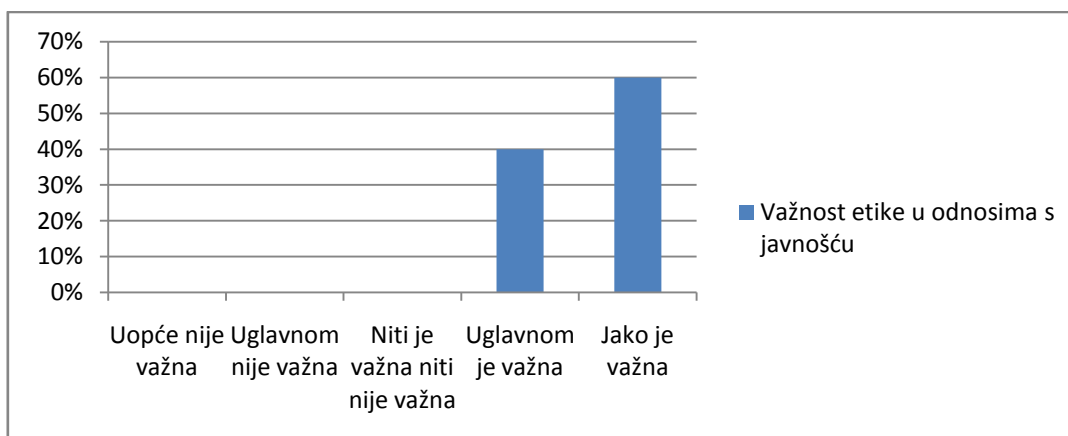
	1	2	3	4	5	Rating Count
Prebacivanje greške na drugoga	40.0% (2)	60.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5
Primanje darova/usluga za posebni tretman	20.0% (1)	60.0% (3)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	5
Prikrivanje nečije pogreške	20.0% (1)	20.0% (1)	40.0% (2)	0.0% (0)	20.0% (1)	5
Falsificiranje poslovnih izvješća	100.0% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5
Davanje darova/usluga	20.0% (1)	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	0.0% (0)	5
Svojtatanje zasluga od doprinosa drugih	60.0% (3)	40.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5
Upotreba službi i usluga poduzeća u osobne svrhe	20.0% (1)	60.0% (3)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	5
Podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti	60.0% (3)	40.0% (2)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5
Obavljanje osobnog posla u radno vrijeme	20.0% (1)	40.0% (2)	20.0% (1)	20.0% (1)	0.0% (0)	5
Primanje provizije za sklopljeni posao	20.0% (1)	20.0% (1)	60.0% (3)	0.0% (0)	0.0% (0)	5
Otuđivanje materijala i sredstava poduzeća	100.0% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5
Odavanje povjerljivih informacija	100.0% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	5

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja

U prvom dijelu upitnika pokušala se ocijeniti važnost etike u odnosima s javnošću, te rezultati pokazuju da 60% ispitanika smatra da je etičnost jako važna, a 40% da je uglav-

nom važna u svakodnevnom poslovanju (Grafikon 1.). Prosječna ocjena važnosti etike u odnosima s javnošću vrlo je visoka i iznosi 4,6.

Grafikon 1. Važnost etike u odnosima s javnošću



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja

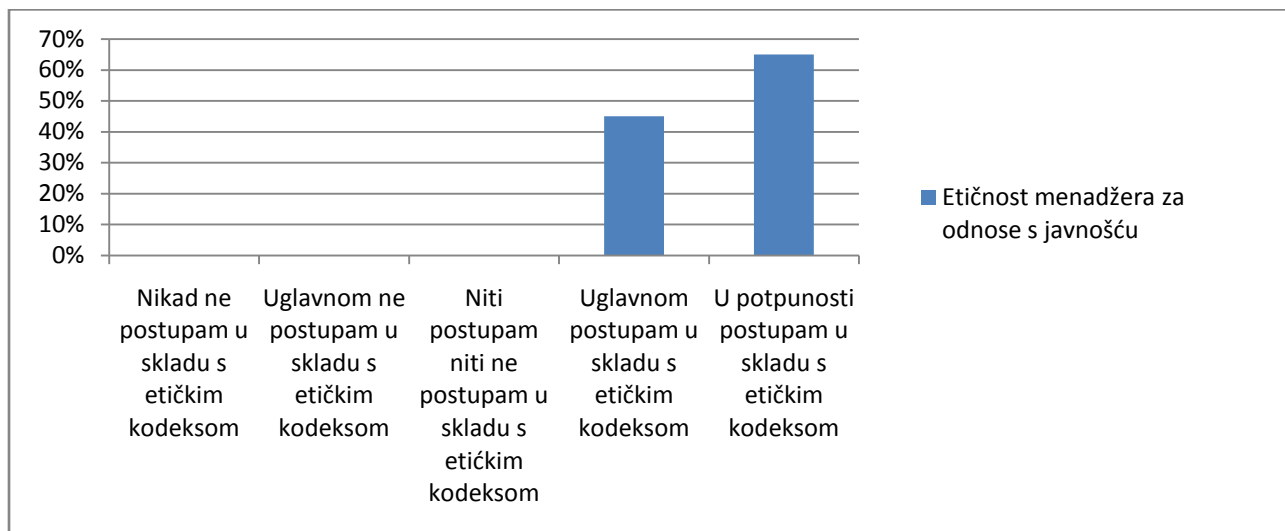
Postupanje menadžera za odnose s javnošću sukladno etičkim načelima uz korištenje etičkog kodeksa u poslovanju pokazalo je vrlo visoke rezultate. Tako čak 60% menadžera

u potpunosti postupa sa etičkim kodeksom organizacije, te 40% u malo manjoj mjeri što čini veoma zadovoljavajući postotak (Grafikon 2.). Ukoliko se dobiveni rezultati usporede s

rezultatima istraživanja Europskog monitora komunikacija za 2012. Godinu /16/, prema kojem je samo 29% ispitanika primijenilo etički kodeks u svakodnevnom poslovanju, može se

zaključiti da menadžeri za odnose s javnošću u hotelima Primorsko – goranskoj županije posjeduju visoku razinu savjesnosti i morala.

Grafikon 2. Poštivanje etičkog kodeksa u poslovanju



Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja

U posljednjem dijelu istraživanja donose se rezultati koji posebice izdvajaju najma-

nje etične aktivnosti menadžera u poslovanju (Tablica 2.).

Tablica 2. Najmanje etične aktivnosti menadžera u odnosima s javnošću

AKTIVNOSTI	PROSJEČNA OCJENA
Falsificiranje poslovnih izvješća	1
Otuđivanje materijala i sredstava poduzeća	1
Odavanje povjerljivih informacija	1
Podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti	1,25
Svojtatanje zasluga od doprinosa drugih	1,5

Izvor: Izrada autora na temelju rezultata istraživanja

Dobiveni rezultati uspoređeni su sa rezultatima prethodno provedenih istraživanja o etičnosti menadžera. Analizom najzastuplje-

njih neetičkih aktivnosti menadžera iz 2000. i 2006. godine i rezultata istraživanja vidljivo je da je došlo do njihove promjene.

Tablica 3. Neetične aktivnosti menadžera 2000., 2006. i 2013.

Rang	2000.	2006.	2013.
1.	Prebacivanje greške na drugoga	Prebacivanje greške na drugoga	Falsificiranje poslovnih izvješća
2.	Falsificiranje poslovnih izvješća	Falsificiranje poslovnih izvješća	Otuđivanje materijala i sredstava poduzeća
3.	Svojtatanje zasluga za doprinos drugih	Svojtatanje zasluga za doprinos drugih	Odavanje povjerljivih informacija
4.	Upotreba službi i usluga poduzeća za osobne svrhe	Podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti	Podizanje računa troškova iznad realne vrijednosti
5.	Primanje provizije za sklopljeni posao	Otuđivanje materijala i sredstava poduzeća	Svojtatanje zasluga od doprinosa drugih

Izvor: Istraživanje autora, ožujak 2013. i Bušelić, M., Križman Pavlović D.; Quo vadis poslovna etika u hrvatskom gospodarstvu, Znanje i konkurentnost, Odjel za ekonomiju i turizam, Pula, 2007.

Stavovi menadžera glede najmanje etičnih aktivnosti menadžera u promatranom razdoblju djelomično su se izmijenili. Rezultati istraživanja donose male promjene u percepciji menadžera o neetičkim aktivnostima, te se izmjenjuju četiri najmanje etične aktivnosti dok se "odavanje povjerljivih informacija" prepoznaje kao nova neetična aktivnost. Provedene analize ukazuju kako je došlo do tranzicije neetičkih aktivnosti menadžera od onih materijalnog karaktera ka onima osobnog karaktera.

## 5. ZAKLJUČAK

U odnosima s javnošću od iznimne je važnosti poslovati unutar etičkih okvira. Prvenstveno je to važno za menadžera koji vodi organizaciju. Razlog zašto je poslovna etika značajna i zašto se organizacije pri svom poslovanju trebaju pridržavati etičkih načela te imaju li one kakve koristi od toga leži u činjenici da kod organizacija s visokom razinom

etičkih standarda u poslovanju postoji manja vjerojatnost kršenja zakonskih normi što može rezultirati visokim dodatnim troškovima. S druge strane, usvojenost visoke razine etičkih standarda organizacije pozitivno se odražava na visinu morala i produktivnosti zaposlenika, kao i pozitivne slike organizacije kod šire javnosti. Etički kodeksi postaju uobičajena praksa svjetski poznatih organizacija koje žele stvoriti i očuvati dobar imidž u javnosti. Međutim, unatoč standardima, suvremene organizacije se susreću s brojnim etičkim dilemama, kod kojih je vrlo teško diferencirati ispravno od neispravnog, kao i s neetičnim odlukama menadžera. Obavljanje osobnog posla za vrijeme radnog vremena, prikriivanje nečije pogreške, davanje darova odnosno usluga, primanje provizije za sklopljeni posao te zloupotreba službi i usluga poduzeća za osobne svrhe i primanje darova odnosno usluga za poseban tretman samo su neki od primjera lošeg poslovanja menadžera za odnose s javnošću. Upravo to su, prema provedenom istraživanju,

najmanje etične aktivnosti. Rezultati provedenog istraživanja govore u prilog činjenici da menadžeri za odnose s javnošću uglavnom posluju u skladu sa etičkim načelima i standardima. Kritična i osjetljiva pitanja etike dovode do toga da se kao eventualna ograničenja provedenog istraživanja nalaze u subjektivnim ocjenama ispitanika koji podrazumijevaju potvrdu etički ispravnih stavova za razliku od njihova postupanja u praksi. Upravo u tom smislu predlaže se kroz buduća istraživanja neophodno uključiti zaposlenike kao relevantnu skupinu o analizi i ocjeni odabrane teme. Mogući uzrok neetičnog ponašanja menadžera za odnose s javnošću moguće je iznaći u zastarjelosti aktualnih etičkih kodeksa. U tom pravcu potrebno je na makro razini provoditi aktivnosti koje će pridonijeti odgovornom i etički utemeljenom djelovanju organizacija, senzibiliziranjem javnosti za moralno i etičko ponašanje posredstvom javnog dijaloga, promicanjem etičnog ponašanja, poticanje na usvajanje i primjenu kodeksa etike u poslovanju te provođenjem kontinuirane kontrole primjene istih.

Budući da su istraživanja iz područja etičnosti menadžmenta za odnose s javnošću na samim počecima otvara se dovoljno prostora za teorijski i aplikativni napredak.

#### Bilješke

- /1/ Pratt, C. B., *Public Relations: The Empirical Research on Practitioner Ethics*, Journal of Business Ethics, 1991., str.229.
- /2/ Stevens, B., *How Ethical are U.S. Business Executives? A Study of Perceptions*, Springer Science, 2012. str. 4.
- /3/ Lee, S. T., Cheng, I. H., *Characteristics and Dimensions of Ethical Leadership in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 23(1), 2011. str. 57.
- /4/ Pende, H., *Moć neetičkog poslovanja: organizacijska kultura u Hrvatskoj*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2008. str. 149.
- /5/ Lee, S. T., Cheng, I. H., *Characteristics and Dimensions of Ethical Leadership in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 23(1), 2011. str. 57.
- /6/ Badaracco, L. J., *Business Ethics: Roles and responsibilities*, Harvard Business school, USA, 1995., str.60.
- /7/ Krkač, K., op.cit., str. 225.

- /8/ [http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2013./](http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2013/)
- /9/ Kang, J. A., *Ethical Conflict and Job Satisfaction among Public Relations Practitioners*, The University of Alabama, 2008. str. 8.
- /10/ Bowen, S. A., *Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues*, Journal of Public Relations Research, 16(1), 2004. str. 65.
- /11/ Tomić, Z., op.cit., str.324.
- /12/ Wright, D. K., *Enforcement Dilemma: Voluntary Nature of Public Relations Codes*, Public Relations Review 19(1), 1993. str. 18.
- /13/ [http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2013./](http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2013/)
- /14/ Eyun, J. K., Soo, Y. K., *Ethics Statement of PR Firms: What do They Say?*, Journal of Business Ethics, 2010. str. 8.
- /15/ <http://www2.hgk.hr/> Kodeks etike u poslovanju, članak 2./, (24.10.2012.)
- /16/ [http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2013./](http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2013/)

#### Literatura

1. Badaracco, L. J., *Business Ethics: Roles and responsibilities*, Harvard Business school, USA, 1995.
2. Bowen, S. A., *Expansion of ethics as the tenth generic principle of public relations excellence: A Kantian theory and model for managing ethical issues*, Journal of Public Relations Research, 16(1), 2004.
3. Bušelić, M., Križman Pavlović, D., *Quo Vadis poslovna etika u hrvatskom gospodarstvu?*, Znanje i konkurentnost, Odjel za ekonomiju i turizam Pula, 2007.
4. Eyun, J. K., Soo, Y. K., *Ethics Statement of PR Firms: What do They Say?*, Journal of Business Ethics, 2010.
5. Kang, J. A., *Ethical Conflict and Job Satisfaction among Public Relations Practitioners*, The University of Alabama, Journal of Public Relations Research, 2008.
6. Krkač K., *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, MATE, Zagreb, 2007.
7. Lee, S. T., Cheng, I. H., *Characteristics and Dimensions of Ethical Leadership in Public Relations*, Journal of Public Relations Research, 23(1), 2011.
8. Pende P., *Moć neetičkog poslovanja : organizacijska kultura u Hrvatskoj*, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb 2008.



9. Pratt, C. B., *Public Relations: The Empirical Research on Practitioner Ethics*, Journal of Business Ethics, 1991.
10. Stevens, B., *How Ethical are U.S. Business Executives? A Study of Perceptions*, Springer Science, 2012.
11. Tomić Z., *Odnosi s javnošću-teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.
12. Tomić, Z., *PR Blog*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2010.
13. Wright, D. K., *Enforcement Dilemma: Voluntary Nature of Public Relations Codes*, Public Relations Review 19(1), 1993.
14. <http://www.communicationmonitor.eu/21.3.2103./>
15. <http://www2.hgk.hr/> Kodeks etike u poslovanju, Članak 2./24.10.2012./

## MANAGERIAL ETHICS IN PUBLIC RELATIONS: CHANGES AND CHALLENGES

*Ines Milohnić, Maja Šustar*

*Faculty of Tourism and Hospitality Management, Opatija, Croatia*

### *Abstract*

Many hotel companies have acknowledged the role and importance of ethics that are gaining more recognition especially in the profession of public relations. Ethical dilemmas they encountered are getting more and more frequent, and deviation of ethical norms is getting more and more expressed. This study tends to indicate the meaning of ethics, respecting the code of ethics of the organization as well as ethical/unethical behavior in everyday business. The research was taken during year 2013 and the target group has been made out of public relations managers in hotel companies of Primorsko-goranska County. The research results show that public relations managers largely stick to the organization's code of ethics that is behavior according to the ethical standards. The research indicates modification/shift of manager's perception of unethical activities, starting from the material ones to the personal ones. Finally, authors suggest a continuous improvement of managerial ethics (standards) by implementing activities that would contribute to a responsible and ethically founded behavior of the organization, promoting the ethical behavior, encouraging the implementation and use of code of ethics in business as well as monitoring the implementation of it.

### *Keywords*

ethics, managers, hotels, public relations, ethical code