

# Društveno odgovorno poslovanje: Arena Hospitality Group

---

Karak, Iris

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:489192>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-11**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA "DR. MIJO MIRKOVIĆ" PULA

**IRIS KARAK**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: ARENA  
HOSPITALITY GROUP**

DIPLOMSKI RAD

PULA, 2021.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE

FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA "DR. MIJO MIRKOVIĆ" PULA

**IRIS KARAK**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: ARENA**

**HOSPITALITY GROUP**

DIPLOMSKI RAD

JMBAG: 0303036124, izvanredna studentica

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Društveno odgovorno poslovanje

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Opća ekonomija

Mentorica: izv.prof.dr.sc. Kristina Afrić Rakitovac

Pula, srpanj 2021.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana IRIS KARAK, kandidatkinja za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja IRIS KARAK dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom “DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE: ARENA HOSPITALITY GROUP“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE .....</b>	<b>2</b>
2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja.....	2
2.2. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja .....	3
2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja.....	4
2.3.1. <i>Interna dimenzija</i> .....	4
2.3.2. <i>Eksterna dimenzija</i> .....	5
2.4. Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja .....	7
2.5. Koristi i nedostaci društveno odgovornog poslovanja .....	9
2.6. Indeks DOP-a.....	10
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU .....</b>	<b>15</b>
3.1. Pojam turizma.....	15
3.2. Karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu.....	16
3.3. Područja djelovanja .....	17
3.3.1. <i>Područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu</i> .....	18
3.4.1. <i>ISO standardi</i> .....	23
3.4.1.1. <i>ISO standard 14000</i> .....	23
3.4.1.2. <i>ISO standard 26000</i> .....	24
3.4.1.3. <i>ISO standard 9001</i> .....	25
3.4.2. <i>EMAS</i> .....	25
3.5. <b>Eko oznake</b> .....	<b>26</b>
3.5.1. <i>EU Ecolabel</i> .....	26
3.5.2. <i>Travelife</i> .....	27
3.5.3. <i>Plava zastava</i> .....	27
3.5.4. <i>Green beach – Zelena plaža</i> .....	28
3.5.5. <i>Village for all – V4A</i> .....	28
3.5.6. <i>Safe stay in Croatia</i> .....	29
3.5.7. <i>Sustainable Hotel Certificate – projekt UPUHH-a</i> .....	29
3.5.8. <i>„Q“ Pravilnik</i> .....	30
<b>4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU KOMPANIJE ARENA HOSPITALITY GROUP .....</b>	<b>31</b>
4.1. O kompaniji.....	31

4.1.1. Portfelj.....	32
4.1.2. Strategija poslovanja.....	32
4.1.3. Vizija, misija i vrijednosti .....	33
<b>4.2. Društveno odgovorno poslovanje – Arena Hospitality Group .....</b>	<b>34</b>
4.2.1. Arena Hospitality Group kao dobar poslodavac.....	34
4.2.2. Mjesta društveno odgovornog djelovanja.....	36
4.2.3. Zelena Arena Hospitality Group.....	37
<b>4.3. Aktivnosti.....</b>	<b>38</b>
<b>5. PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA O IMPLEMENTACIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U KOMPANIJI ARENA HOSPITALITY GROUP .....</b>	<b>41</b>
5.1. Metodologija istraživanja.....	41
5.2. Opis uzorka.....	43
5.3. Rezultati istraživanja.....	45
5.4. Kritički osvrt .....	53
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>55</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>57</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS GRAFIKONA.....</b>	<b>62</b>
<b>PRIVITAK 1.....</b>	<b>63</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>66</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>67</b>

## 1. UVOD

Tema rada je društveno odgovornog poslovanja te njegove implementacije u kompaniju Arena Hospitality Group. Ono što se podrazumijeva pod društveno odgovornim poslovanjem trebalo bi biti nešto vrlo normalno kao odgovornost, održivost, briga i općenito sve dobro što radimo. U današnje vrijeme smo se navikli na nešto novo, čudno i nenormalno pa se kompanijama koje se ponašaju normalno i društveno odgovorno dodjeljuju nagrade. To što nazivamo društveno odgovornim poslovanjem trebalo bi biti normalno.

Rad započinjemo općenitim objašnjavanjem i istraživanjem pojma društveno odgovornog poslovanja, zatim obrađujemo razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja. Kroz dimenzije DOP-a osvrnut ćemo se na internu i eksternu dimenziju te ih pobliže pojasniti, a zatim navodimo ključne aktere, koristi i nedostatke te indeks DOP-a. U trećem se poglavlju, baziramo samo na DOP u turizmu kroz obradu prvenstveno samog pojma turizma, zatim navodimo karakteristike i područja djelovanja DOP-a u turizmu, te navodimo standarde i eko oznake DOP-a u turizmu. U četvrtom poglavlju istražujemo DOP konkretno samo u kompaniji Arena Hospitality Group kroz upoznavanje kompanije, te pobližeg istraživanja portfelja, strategije poslovanja te same misije, vizije i vrijednosti kompanije. Na kraju, kroz peto poglavlje, imamo obradu i analizu empirijskog istraživanja na način ispitivanja stavova zaposlenika AHG-a o percepciji društveno odgovornog poslovanja u navedenoj kompaniji kroz anketu koju su ispunjavali sami zaposlenici AHG-a.

Cilj ovog diplomskog rada je pobliže upoznavanje sa samim pojmom društveno odgovornog poslovanja općenito pa i u turizmu, istraživanje zašto je njegova implementacija vrlo bitna za kompanije te analizirati i iznijeti zaključke kroz stavove samih zaposlenika kako njegova implementacija izgleda u jednoj turističkoj kompaniji.

Metode istraživanja korištene prilikom pisanja rada jesu: metoda analize i sinteze, induktivno-deduktivna metoda, metoda klasifikacije, metoda dokazivanja, statistička te komparativna metoda.



## **2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE**

U današnje vrijeme svaka kompanija ima za zadatak tu odgovornost da svijet učini boljim mjestom za život. Time se, od kompanije, zahtjeva poticanje aktivnosti kroz koje ostvaruje pozitivan utjecaj na zaposlenike, društvo i okoliš. U skladu sa time razvija se i pojam društveno odgovorno poslovanje, odnosno primjenjivanje samog koncepta društvene odgovornosti.

U ovom poglavlju pobliže ćemo razraditi pojam DOP-a, njegov povijesni razvoj, internu i eksternu dimenziju, navesti vrste i modele, spomenuti ćemo ključne aktere, objasniti piramidu društvene odgovornosti, navesti i obrazložiti prednosti i nedostatke, koristi te indeks DOP-a.

### **2.1. Pojam društveno odgovornog poslovanja**

„Društvena odgovornost poslovanja kao pojam postoji gotovo od kada je čovjeka jer pretpostavlja svojevrsnu brigu o ostalim članovima zajednice i cjelokupnog okruženja“ (Lučić 2020: 72).

Za sada još ne postoji općeprihvaćeno pojmovno određenje koncepcije DOP-a. Možemo reći da je nastao i počeo se razvijati posljednjih tridesetak godina. Kroz koncept DOP-a, kompanije žele svoje poslovanje prilagoditi potrebama društva. Utjecaj koji kompanija ima na cjelokupno društvo manifestira kroz radne uvjete, način zapošljavanja, poštivanje ljudskih i radnih prava, odnos prema zaposlenicima kao i sama proizvodnja kompanije te njezini resursi i tehnologija koju koristi pri proizvodnji te njihov utjecaj na okoliš.

Kada govorimo o definiciji DOP-a, moram spomenuti H.R. Bowena, jednog od najranijih autora, kojeg se smatra „ocem utemeljiteljem“ ovog pojma i koji je ponudio prvu definiciju koncepta društvene odgovornosti koja glasi „Društvena odgovornost poslovnih ljudi odnosi se na obveze poslovnih ljudi da slijede one politike, donose one odluke i da poduzimaju one pravce djelovanja koji su poželjni sa stajališta društvenih ciljeva i vrednota“ (Letica 2010: 51).

Postoje razne definicije DOP-a iz različitih institucija kao što je npr. Europska komisija koja DOP definira kao „koncept u kojem poduzeća, na dobrovoljnoj bazi, integriraju društvene i ekološke probleme u svoje poslovanje i interakciju s interesnim skupinama“ (Europska komisija, 10.09.2021.). Svjetski poslovni savjet za održivi razvoj smatra da je DOP kontinuirana predanost gospodarstva da pridonese održivom ekonomskom razvoju, radeći sa zaposlenicima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito s ciljem poboljšanja uvjeta života (WBCSD, 11.09.2021.). Organizacija Biznis za društvenu odgovornost (Business for Social Responsibility) opisuje korporativnu društvenu odgovornost kao poslovanje usklađeno s etničkim, zakonskim i poslovnim očekivanjima, ali i s onim što društvo očekuje od kompanija ili čak što nadilazi takva očekivanja (BSR, 11.09.2021.)

S obzirom da pojam DOP-a ima mnoštvo različitih tumačenja i definicija možemo zaključiti da je DOP oblik poslovanja u kojem svaka kompanija, koja odluči poslovati na taj način, na prvo mjesto stavlja dobrobit zaposlenika, poslovne i lokalne zajednice te cjelokupne zajednice i društva te da pritom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja profita.

## **2.2. Razvoj koncepta društveno odgovornog poslovanja**

„Ključne ideje i koncepti društvene odgovornosti poslovanja nisu nastali primarno kao rezultat razvoja društvenih znanosti niti su derivat neke od teorijskih tradicija ili škola, već su nastale kao posljedica realnih povijesnih, društvenih i ekoloških problema s kojima se suočava suvremeno društvo“ (Letica, 2010: 32, 33)

“U većini literature prisutno je stajalište kako se o ideji društvene odgovornosti poslovanja počelo sustavno raspravljati 1950-ih godina, posebice nakon objave knjige Društvena odgovornost biznismena Howarda R. Bowena (1908. – 1989.).“ (Čutura, 2016: 65,66).

Za DOP možemo reći da nije novi koncept. U sadašnjoj, tzv. modernijoj formi, pojavio se krajem 19. st. u SAD-u. Koncept DOP-a pojavio se još daleko u prošlosti, prije čak više od dvije tisuće godina a u novijem i modernijem obliku predstavljen je 1950.-ih godina a tek je nedavno postao popularan i prihvaćen među kompanijama, točnije, u

fazu sazrijevanja ušao je između 1988. – 1996. godine. Tijekom 1980.-ih i 1990.-ih došlo je do značajnih promjena u poslovanju. Kompanije više nisu bile orijentirane samo na postizanje profita i popunjavanje radnih mjesta. Pojam društvene odgovornosti kompanija tek je u posljednjih nekoliko godina postao dijelom svakodnevnog rječnika.

### **2.3. Dimenzije društveno odgovornog poslovanja**

DOP se promatra kroz internu i eksternu dimenziju, točnije kroz područja: upravljanje ljudskim resursima, odgovorno ponašanje pri zapošljavanju, zdravlje i sigurnost na poslu, prilagođavanje promjenama, upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse, odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima te poštivanje ljudskih prava.

#### *2.3.1. Interna dimenzija*

Interna dimenzija nalazi se unutar same kompanije, uključuje zaposlenike i odnosi se isto tako na područja kao što su investiranje u ljudski kapital, zdravlje i sigurnost, prilagođavanje promjenama te upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse.

Razrada područja interne dimenzije (Pavić Rogošić, 2020):

- Upravljanje ljudskim resursima – danas je jedan od većih izazova kompanija kako privući i zadržati zaposlenike koji zapravo imaju odgovarajuće znanje i vještine. Stoga kompanije stvaraju povoljno okruženje na način da u rad uključuju cjeloživotno učenje i osnaživanje zaposlenika, bolji protok informacija unutar kompanija, bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjeti za napredovanje žena te sigurnost na poslu.

- Odgovorno ponašanje pri zapošljavanju – dovodi do smanjenja nezaposlenosti i borbe protiv socijalne isključenosti kada u obzir dolazi zapošljavanje koje uključuje nediskriminirajuću praksu pri zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena te isto tako usmjerenost veće pažnje prema osobama koje ne mogu raditi zbog invaliditeta, povrede na radu ili generalno ljudi koji su nezaposleni duže vrijeme.

- Zdravlje i sigurnost na poslu – rješava se propisima i obveznim mjerama. Kompanije, vlade te poslovne organizacije i udruženja sve više pokušavaju pronaći načine promocije zdravlja i sigurnosti zbog promoviranja kulture prevencije pa bilo kao element u marketingu ili vodeći računa pri kupnji proizvoda drugih kompanija. Na taj će se način povećati potražnja za mjerenjem, dokumentiranjem te komuniciranjem tih kvaliteta u marketinškim materijalima a ti su elementi uključeni u certificiranje i označavanje.

- Prilagođavanje promjenama – u zadnje je vrijeme sve više prisutno restrukturiranje kompanija koje dolazi s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. To često znači zatvaranje pogona i/ili otpuštanje radnika što dovodi do socijalnih ali i političkih kriza u zajednicama. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, ukalkuliranje svih troškova, donošenje alternativnih strategija i sl. Pri tome trebaju biti uključeni svi dionici – kompanija, predstavnici zaposlenika i vlast. Upravo kroz uključivanje u lokalni razvoj i strategije tržišta rada kroz partnerstva na lokalnoj razini (npr. privatno-javno ulaganje), kompanije mogu umanjiti negativan utjecaj na lokalnu zajednicu prilikom restrukturiranja.

- Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse – Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Kada se radi o očuvanju okoliša, uključivanje u razne ekološke projekte, istraživanja i studije utjecaja na okoliš potpomaže samom očuvanju okoliša te istovremeno smanjuje troškove kompanije.

Smatra se kako bi trebalo postojati više kompanija koje provode DOP kako bi pridonijeli što boljem životu svih dionika te kako bi se zaštitili prirodni resursi i cjelokupan okoliš za sve buduće generacije pa time i smatram da je loša strana DOP-a ne imati DOP.

### 2.3.2. Eksterna dimenzija

Eksterna se dimenzija proteže izvan same kompanije, točnije, na lokalnu zajednicu i razne dionike kao što su poslovni partneri i dobavljači, potrošači, javna uprava, lokalne udruge itd.

Razrada područja eksterne dimenzije (Pavić Rogošić, 2020):

- Lokalne zajednice – pojam samog DOP-a obuhvaća i proteže se na integriranje kompanije u okruženju u kojem djeluje. Kroz osiguranje radnih mjesta ili plaćanje poreza, kompanije pridonose lokalnim zajednicama, ali s druge strane, kompanije ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Isto tako, kompanije su zainteresirana za znanje i vještine lokalne radne snage a vrlo često su im i klijenti iz okruženja pa je zato vrlo važan ugled kompanije kao proizvođača i poslodavca, ali i aktera na lokalnoj sceni. Mnoge kompanije, stoga, osiguravaju prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju kroz pomaganje u očuvanju okoliša, zapošljavanje ljudi s posebnim potrebama, partnerstva sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. pa na taj način raste socijalni kapital.

- Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima – u ovom području DOP obuhvaća međusobno povjerenje, pošten i korektan odnos, poštivanje želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobra kvaliteta proizvoda. DOP se može postići u cijelom dobavljačkom lancu fer cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga.

- Poštivanje ljudskih prava – ljudska se prava temelje na prepoznavanju jednakosti i neotuđivih prava svih ljudi kao temelja slobode, pravde i mira u svijetu. Samo područje ljudskih prava obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije te je ono isto tako vrlo kompleksno područje jer je, osim ljudskih prava, potrebno voditi računa i o poštivanju radnog standarda, radnog prava te su obuhvaćeni i elementi zaštite okoliša. Također obuhvaćaju i borbu protiv korupcije koje zahtjeva transparentno poslovanje.

- Globalna briga za okoliš – s obzirom na sve veći broj kompanija koje sudjeluju na međunarodnom tržištu veći je i utjecaj na globalni okoliš. Isto tako poslovni sektor ima sve značajniju ulogu u postizanju održivog razvoja.

#### **2.4. Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja**

DOP zahtjeva uključenost svih dionika u poslovnom sektoru kao npr. vladine i nevladine organizacije, obrazovne institucije, poslovne organizacije, medije i ostale stručne organizacije. Veliki utjecaj imaju mediji i njihova pozornost zbog koje se kompanije prisiljava da preispitaju svoje politike i prakse koje su usmjerene na DOP.

**Slika 1.** Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja



Izvor: vlastita izrada

Prema Slici 1, poslovni sektor zadužen za poticanje i financiranje DOP-a dok se, s druge strane, od vlade očekuju povoljni zakoni koji će poticati DOP. Mediji su zaduženi za komunikaciju DOP-a široj javnosti, a stručne organizacije umrežavaju, koordiniraju aktivnosti prema potrebi te savjetuju kako bi realizacija DOP-a bila što kvalitetnija. Obrazovne institucije educiraju polaznike o obvezama DOP-a te da na taj način stvore društveno osviješteno društvo. Poslovne organizacije su tu kako bi pružile poslovnom sektoru dodatne koristi od DOP-a. Nevladine organizacije, također, potiču DOP ali iz puno šire perspektive nego poslovni sektor koji je obično usmjeren samo na DOP koji pretežito potpomaže koristi poslovno sektora.

„Očito je kako postoji veliki broj strana na kojima kompanije moraju djelovati, no važno je napomenuti kako uz svoj utjecaj prema organizaciji sve skupine utječu i međusobno unutar skupina, ali i među skupinama. Time se dobiva nevjerojatno složena mreža međusobno povezanih odnosa koje je nemoguće izolirati od ostalih.“ (Bagić, Škrabalo, Narančić, 2006: 6)

## **2.5. Koristi i nedostaci društveno odgovornog poslovanja**

„Mnogobrojne su koristi poslovanja na društveno odgovoran način, iako valja reći da odgovorno poslovanje podrazumijeva i dodatne troškove, ali na njih se treba gledati kao na investicije za budućnost“ (Golja, 2016)

Zanimljivo je primijetiti kako danas DOP ne predstavlja samo „mrtvo slovo na papiru“, već se zaista primjećuju ulaganja velikih napora od strane kompanija diljem svijeta u brigu o društvu.

Neke od koristi DOP-a prema Golji (Golja, 2016):

- osnaživanje reputacije kompanije i njegova ugleda u zajednici
- unapređenje kvalitete odnosa prema jedinicama lokalne uprave i samouprave
- unapređenje kvalitete odnosa prema javnom sektoru
- mogućnost ostvarivanja boljih financijskih rezultata
- zadržavanje najboljih zaposlenika
- veća produktivnost zaposlenika
- prihvaćanje kompanije u zajednici
- lakše upravljanje rizikom i neizvjesnošću
- sposobnost lakšeg i bržeg inoviranja proizvoda/usluga i procesa
- viša motivacija zaposlenika
- ostvarivanje konkurentske prednosti

Sada je već poznato kako kompanije, koje posluju prema načelima DOP-a, dobivaju više koristi za samoga sebe a naposljetku i za cijelo društvo u kojem su prisutni. S obzirom na primjenu prakse DOP-a, kompanije povećavaju svoju tržišnu konkurentnost na način da dolazi do povećanja tržišnog udjela, veće produktivnosti



koja je nastala povećanjem zadovoljstva zaposlenika, besplatne reklame, lojalnosti potrošača, lakše dostupnosti kapitala i sl., te uz sve to rade i dobro djelo za cijelu društvenu zajednicu.

Unatoč spomenutim koristima, kompanije moraju usporediti koristi i nedostatke kako bi utvrdile da li je korisno primjenjivati praksu društvene odgovornosti u poslovanju.

DOP je koristan za svaku kompaniju, ali njegova implementacija, ponekad, donosi više problema nego koristi. U početnoj fazi primjene DOP-a dolazi do većih troškova na način da kompanija, prilikom implementacije DOP-a, plaća programe zaštite okoliša te se zahtijeva prijevremeno planiranje i usklađivanje sa strategijom kompanije. Isto tako implementacija DOP-a može imati negativan učinak na zaposlenike na način ako je zaposlenik prisiljen raditi duže od svojeg radnog vremena radi određene društvene inicijative te ako nema dodatnu naknadu za taj rad, on će posao potražiti drugdje. Samim time će se povećati cijena rada kompanije zbog potražnje novog osoblja što je dodatni trošak za kompaniju. Ponekad kompanije posluju na društveno odgovoran način zbog vlastite samopromocije i bolje javne slike, ali to onda ponekad od kompanije zahtijeva da se objave stvari koje na kraju imaju suprotan učinak.

## **2.6. Indeks DOP-a**

„Indeks DOP-a je metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih kompanija. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index. Indeks DOP-a je metodologija koja omogućuje sveobuhvatan uvid u društveno odgovorne prakse kompanija te njihovu usporedbu u odnosu na rezultate drugih kompanija u Hrvatskoj“ (HR PSOR, 04.07.2021.).

Postoji niz kriterija ocjenjivanja kroz sedam osnovnih područja (HGK, 04.07.2021.):

1. Ekonomska održivost – kako bi poslovanje bilo društveno odgovorno, provjerava se misija i vizija kompanije te strateško poslovanje
2. Uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju – ovim se kriterijem provjerava način upravljanja DOP-om u kompaniji

3. Radna okolina – ima nekoliko kriterija kojima se određuje kao što su politika zapošljavanja, ulaganje u obrazovanje zaposlenika, vrednovanje rada, kvaliteta i sigurnost radnih uvjeta te organizacijska i suradnička klima

4. Zaštita okoliša - ispituje se mjerenje i praćenje utjecaja na okoliš, provedba mjera zaštite okoliša te upravljanje okolišem

5. Tržišni odnosi – vodi se briga o načinu odnosa s dobavljačima, potrošačima, kupcima, konkurencijom i vlasnicima

6. Odnosi sa zajednicom – promatra se komunikacija s lokalnom zajednicom te ulaganje u lokalni i društveni razvoj

7. Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava – ispituje se zaštita ljudskih prava, politika jednakih mogućnosti, pošteno poslovanje, raznolikost, sigurni uvjeti rada, poštivanje ljudskih vrijednosti te obrazovanje

„Indeks DOP-a je ujedno i nagrada koju jednom godišnje u kategoriji malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki zajednički dodjeljuju HR PSOR i HGK“  
(HR PSOR, 05.07.2021.).

**Tablica 1.** Dobitnici nagrade Indeks DOP-a

Godina dodjele	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Javna poduzeća	Najveći napredak	Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini	Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem	Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom	Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava
2019.	Media Val d.o.o.	HiPP Croatia d.o.o.	AD PLASTIK d.d.	Odašiljači i veze d.o.o.	Vinag d.o.o.	Heineken Hrvatska d.o.o.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	Dvokut Ecro d.o.o.	INA – industrija nafte d.d.
2018.	Media Val d.o.o.	HiPP Croatia d.o.o.	AD Plastik d.d.	Eko Murvica d.o.o.	Galeb d.d.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	Heineken Hrvatska d.o.o.	dm-drogerie markt d.o.o.	Valamar Riviera d.d.
2017.	Dvokut Ecro d.o.o.	KONČAR-Institut za elektrotehniku d.d.	Vetropack straža d.d.	Odašiljači i veze d.o.o.	Aquafilcro d.o.o.	CEMEX Hrvatska d.d.	Heineken Hrvatska d.o.o.	Inkasator d.o.o.	IKEA Hrvatska d.o.o.
2016.	Dvokut Ecro d.o.o.	Vivera d.o.o.	Ericsson Nikola Tesla d.d.	Plovput d.o.o.	AD Plastik d.d.	CEMEX Hrvatska d.d.	Regeneracija d.o.o.	Hrvatski Telekom d.d.	

2015.	Globtour Event d.o.o.	Messer Croatia Plin d.o.o.	dm-drogerie markt d.o.o.	Odašiljači i veze d.o.o.	Ivančica d.d.	Končar Energetski transformatori d.o.o.	Valamar Riviera d.d.	CEMEX Hrvatska d.d.	
2014.	Globtour Event d.o.o.	HARTMANN d.o.o.	Jadran Galenski Laboratorij d.d.	Odašiljači i veze d.o.o.	Hrvatska banka za obnovu i razvitak (HBOR)	Ericsson Nikola Tesla d.d.	dm-drogerie markt d.o.o.	CEMEX Hrvatska d.d.	
2013.	EURO-UNIT d.o.o.	HARTMANN d.o.o.	Jadran Galenski Laboratorij d.d.	FLORA VTC d.o.o.	dm-drogerie markt d.o.o.	HAUSKA & PARTNER d.o.o.	Ledo d.d.	KONČAR-Institut za elektrotehniku d.d.	

Godina dodjele	Mala poduzeća	Srednja poduzeća	Velika poduzeća	Javna poduzeća	Najveći napredak
2012.	Ciklopea d.o.o. Dvokut Ecro d.o.o. Holcim mineralni agregati d.o.o.	Ilirija d.d. KONČAR-Institut za elektrotehniku d.d. Vivera d.o.o.	Coca-Cola HBC Hrvatska d.d. Ericsson Nikola Tesla d.d. Vetropack Straža d.d.	FLORA VTC d.o.o. Hrvatska Lutrija d.o.o. Odašiljači i veze d.o.o.	Banco Popolare Croatia d.d.
2011.	Ciklopea d.o.o. Dvokut Ecro d.o.o. OIKON d.o.o.	HARTMANN d.o.o. Ilirija d.d. Kuehne & Nagel d.o.o.	Coca-Cola HBC Hrvatska d.d. Hrvatski Telekom d.d. Jamnica d.d.	Hrvatska Lutrija d.o.o. Odašiljači i veze d.o.o. Podzemno skladište plina d.o.o.	VALOVITI PAPIR – DUNAPACK d.o.o.
2010.	Energy Pelets d.o.o. HAUSKA & PARTNER d.o.o. OIKON d.o.o.	HARTMANN d.o.o. Holcim (Hrvatska) d.o.o. KONČAR – Institut za elektrotehniku d.d.	CEMEX Hrvatska d.d. Coca-Cola HBC Hrvatska d.d. Ericsson Nikola Tesla d.d.		Jadran Galenski laboratorij d.d.
2009.	EURO – UNIT d.o.o. HAUSKA & PARTNER d.o.o.	HARTMANN d.o.o. KONČAR - Institut za elektrotehniku d.d.	CEMEX Hrvatska d.d. Ericsson Nikola Tesla d.d.		Banco Popolare Croatia d.d.

	OIKON d.o.o.	NEVA d.o.o.	Holcim (Hrvatska) d.o.o.		
--	--------------	-------------	--------------------------	--	--

2008.	Coca Cola Beverages Hrvatska d.d. DALMACIJACEMENT d.d. Ericsson Nikola Tesla d.d. HAUSKA & PARTNER d.o.o. Holcim (Hrvatska) d.o.o. KONČAR – Institut za Elektrotehniku d.d. Vetropack Straža d.d.
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Izvor: vlastita izrada prema HGK – Hrvatska gospodarska komora (05.07.2021.)

2008. godine predstavljen je i proveden projekt HR PSOR-a i HGK-a 'Indeks društveno odgovornog poslovanja' te su i dodijeljene prve nagrade nekoliko kompanija (navede u tablici iznad) koje su prethodno ispunile upitnik na internetskim stranicama HGK-a. Natječaj se provodi na godišnjoj razini gdje najbolje rangirane kompanije prema financijskim rezultatima (prethodne godine) dobivaju poveznicu za popunjavanje upitnika za samovrednovanje DOP-a. Za kompanije koja nisu među najboljima prema financijskim kriterijima ali imaju više od deset zaposlenih i iskazanu dobit, također je omogućeno pristupanje popunjavanju Upitnika na zahtjev. Kompanije konkuriraju za dobivanje nagrade ukoliko odgovore na više od 70% pitanja u Upitniku. Nagrade se dodjeljuju na način da pojedina kompanija može u pojedinoj skupini (području) osvojiti nagradu dvije godine za redom, a treću godinu (u slučaju najboljeg rezultata) biti će nagrađena prva slijedeća kompanija.

2009. i 2010. godine nagrade su bile podijeljene u četiri kategorije a to su: kategorija malih poduzeća, kategorija srednjih poduzeća, kategorija velikih poduzeća te zadnja kategorija nagrada 'za najveći napredak' u odnosu na prošlogodišnji rezultat.

2011. i 2012. godine dodana je još jedna kategorija između četiri već navedene a to je bila kategorija javnih poduzeća.

2013. godine uvedena su nova pravila odnosno Pravilnik o Indeksu DOP-a pomoću kojeg je reguliran proces i način provedbe Indeksa DOP-a te proglašenje najboljih. 2013. godine dodane su još tri nove kategorije, odnosno dodijeljene su nagrade za najbolje ostvarene rezultate u slijedećim područjima: Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini, Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem te Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom.

2017., 2018. i 2019. godine nagrada se dodjeljuje za još jednu kategoriju više, a to je nagrada za područje Odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava.

Cilj Indeksa DOP-a je omogućiti godišnju procjenu najuspješnijih kompanija na temelju njihove društvene odgovornosti te primjene načela održivog poslovanja. Prema navedenom, odabiru se najbolje domaće prakse te se kompanijama omogućava praćenje učinaka njihovih aktivnosti. Glavna nagrada Indeks DOP-a dodjeljuje se za svaku od četiri kategorije (za malo, srednje, veliko i javno poduzeće) od čega pet nagrada idu za najbolji rezultat postignut u područjima DOP-a i to su: Odgovorne politike i prakse upravljanja okolišem, Odgovorne politike i prakse u radnoj okolini i Društveno odgovorni odnosi sa zajednicom, Društveno odgovorne politike raznolikosti i zaštite ljudskih prava te Odgovorne politike i prakse zaštite dječjih prava. Posebna nagrada za najveći napredak dodjeljuje se kompaniji koja je ostvarila najveću pozitivnu razliku u sveukupnim bodovima u odnosu na prethodnu godinu. Dobitnicima Indeksa DOP-a dodjeljuju se plakete i pisanja priznanja koja mogu koristiti u svim oblicima komunikacije sa svojim dionicima.

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU**

„Turizam je jedna od najvažnijih gospodarskih grana u Hrvatskoj i svijetu – prvenstveno po zapošljavanju i prihodima. Iako je sektor bio snažno pogođen gospodarskom krizom, danas je jedan od onih koji pokazuju najbrže znakove oporavka. No, turizam je složena gospodarska djelatnost – karakterizira ga sezonsko zapošljavanje, niske plaće i višak neplaćenih radnih sati. Stoga je jasno vidljivo da DOP treba imati mjesto u poslovanju turističkih organizacija. DOP u turizmu ima veliki potencijal ako se ozbiljno shvati njegova primjena u zaštiti okoliša, radu s djelatnicima, lokalnim suradnicima i kooperantima, zadovoljavanju potreba kupaca/klijenata do odgovornog djelovanja u lokalnoj zajednici.“ (Petričević, 2014: 17)

DOP treba imati mjesto u poslovanju turističkih organizacija s obzirom na karakteristike koje ga prate (sezonsko zapošljavanje, niske plaće i višak neplaćenih radnih sati). Turizam je i jedan od glavnih izvora prihoda te isto tako aktivnost koja uvijek stvara nova radna mjesta.

S obzirom da je turizam složeniji društveno ekonomski fenomen i temelji se na stalnoj interakciji različitih dionika, smatra se da implementacija koncepta DOP-a omogućava kvalitetnu suradnju koja se temelji na međusobnom povjerenju, poštovanju i odgovornosti, a implementacija DOP-a u poslovnu praksu pridonosi kvalitetnijim odnosima i očuvanju okoliša u društvenoj zajednici.

#### **3.1. Pojam turizma**

„Turizam je usporedno s društvenim promjenama koje su nastupile prelaskom iz modernističke u postmodernističku kulturu prošao brojne transformacije u prostoru i vremenu. Moderna društva koja karakterizira masovna proizvodnja, masovni potrošači, veliki gradovi, materijalni i tehnički napredak, diferencijacija, urbanizacija, industrijalizacija, racionalizacija, standardizacija proizvodnje, centralizacija i birokratizacija propadaju, a fleksibilnost, raznolikost, mobilnost, komunikacija, decentralizacija i internacionalizacija su u usponu.“ (Bevanda, Gržinić, 2014: 6)

Turizam predstavlja „ukupnost odnosa i pojava koji proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta, ako je takvo putovanje poduzeto radi odmora i uživanja te se njime ne zasniva stalno prebivalište i ne poduzima se neka gospodarska djelatnost“ (Hrv. Enciklopedija, 06.07.2021.).

S godinama je, turizam, stekao vrlo važnu komponentu nacionalnih gospodarstava mnogih zemalja upravo zbog svih koristi koje nastaju zbog njegova razvoja. Uglavnom se, u turizmu, poslovanje svodi na pružanje usluge kupcu/klijentu u određenom specifičnom okruženju i zajednici, pa je zato DOP u turizmu potrebno sagledati unutar područja kupci/klijenti, zaposlenici, okoliš i zajednica.

### **3.2. Karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu**

Turizam se, kao jedan od brzorastućih ekonomskih sektora, svakodnevno susreće s mnogim ekonomskim, tehnološkim, informacijskim, socio-kulturološkim i drugim promjenama, a kako bi se onda i prilagodio tim promjenama i udovoljio turistima, potrebno je prije svega pratiti nove trendove na tržištu te poticati koncept DOP-a.

„DOP u turizmu propituje način na koji se koriste prirodna i kulturna dobra, štiti okoliš, radi na očuvanju krajolika, bioraznolikosti i kulturnog nasljeđa. U odnosu prema zaposlenicima potiče se pravednost i odgovornost, jednako kao i u odnosu prema dobavljačima i gostima. Potiče se pravedno korištenje lokalnih proizvoda i usluga, kao i što veća suradnja s lokalnom zajednicom u svrhu poboljšanja kvalitete života lokalnog stanovništva.“ (Petričević, 2014: 17)

„Deklaracija iz Cape Towna o odgovornom turizmu iz 2002. godine definira sljedeća načela/karakteristike društveno odgovornog poslovanja u turizmu:

- minimizira negativne gospodarske, okolišne i društvene utjecaje;
- stvara veće ekonomske koristi lokalnom stanovništvu i poboljšava dobrobit domaćina zajednice, poboljšava uvjete rada i pristup industriji;
- uključuje lokalno stanovništvo u odluke koje utječu na njihove živote i životne šanse;

- daje pozitivan doprinos očuvanju prirodne i kulturne baštine, očuvanjem svjetske raznolikosti;
- turistima pruža ugodnija iskustva kroz značajnije veze s lokalnim stanovništvom i bolje razumijevanje lokalnih kulturnih, društvenih i ekoloških pitanja;
- omogućava pristup osobama s tjelesnim poteškoćama; i
- kulturološki je osjetljiv, izaziva poštovanje između turista i domaćina, te gradi lokalni ponos i samouvjerenost.“ (Cape Town Declaration 2002, 12.09.2021.)

Organizacije koje se bave turističkom djelatnošću, trebale bi se osvrnuti i posvetiti načelima DOP-a u turizmu kako bi više bile posvećene donošenju vlastitih odluka, te kako bi više vodile brigu o posljedicama koje utječu na ljude, društvo i okoliš.

### **3.3. Područja djelovanja**

„Društvena odgovornost u slučaju poslovanja načelno se sastoji od poslovne etike i društvene odgovornosti poslovanja kompanije. Poslovna etika ističe stručnost i profesionalizam kao temelj svakog posla i etički kodeks kao prirodni nastavak tih svojstava, ali prije svega predstavlja etički kodeks. Razlog društvene odgovornosti poslovanja kompanije jest taj što se ističe društvena odgovornost samo privatnih kompanija i, još uže, samo multinacionalnih kompanija, koje imaju najveći udio u društvenoj odgovornosti ili društvenoj neodgovornosti.“ (Krkač, Jalšenjak, 2014: 19)

„Turizam je sjajna prilika za razvoj lokalne zajednice – dijeleći lokalne resurse, kulturne i druge sadržaje, istovremeno prosperira u ekonomskom, društvenom i okolišnom kontekstu. Privlačeći više turista razvojem održivog turizma, lokalne zajednice ujedno stvaraju i ugodno mjesto za život za svoje članove.“ (Petričević, 2014: 28)

Smatram da dobar image u društvu, kvalitetna radna snaga, stvaranje proizvoda s dodatnom kvalitetom, donose kompaniji jedinstvenost i prepoznatljivost. Udruživanje i suradnja lokalne zajednice i kompanije u sektoru turizma može doprinijeti razvoju zajednice te povećanje zadovoljstva lokalnog stanovništva. U današnje vrijeme je zaista bitno posvetiti se očuvanju prirodnih i kulturnih ljepota te spriječiti zagađivanje okoliša, što se može upravo u suradnji i zajedničkim snagama s lokalnom zajednicom.



Ovakav tip suradnje i odnosa može donijeti samo dobro i jednoj i drugoj strani te pozitivne dugoročne financijske efekte.

### *3.3.1. Područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu*

Područja djelovanja DOP-a u turizmu odnose se na odgovornost prema zaposlenicima, zajednici i okolišu:

- *Odgovornost prema zaposlenicima* – ljudski potencijali su najvažniji faktor u dobrom poslovanju svake kompanije. Bez kvalitetnog kadra, razne ideje i pokretanje bilo kakvog daljnjeg razvitka ne bi imalo šansu. „Pfeiffer (prema Šverku, 2012; 13) smatra da su upravo ljudski potencijali kamen temeljac poslovanja i glavni pokretač razvoja, čime je vidljiva njihova važnost. Cascio (1995; 5) ističe kako su ljudski potencijali glavni stup svakog poslovanja bez kojeg kompanija ne bi ni postojala. Iz toga proizlazi da je pravilnim planiranjem i korištenjem ljudskih potencijala moguće preuzeti vodeću ulogu na tržištu i pomesti konkurenciju“ (Kiš, 2018, 23.08.2021.).

Kako bi se kompanija podigla na novu razinu, veliku pažnju treba posvetiti upravo zaposlenicima. Kompetentni zaposlenici sa kvalitetnim usavršavanjem i kvalitetnim sposobnostima doprinose i kvalitetnoj poslovnoj okolini.

Kao što sam već i spomenula, u turizmu je karakterno pretežito sezonsko zapošljavanje pa je samim time i provođenje samog DOP-a na području zaposlenika u većini slučajeva zahtjevan ali i važan dio. Na žalost, česti je slučaj da zaposlenici imaju niske plaće s obzirom na puno više tjedno odrađenih sati koji idu u prekovremeni rad koji također ne bude plaćen, rad blagdanima i nedjeljom i sl. Što se tiče visokokvalificiranih menadžera, često su to menadžeri koji nisu iz zemlje u kojoj kompanija posluje. Isti je slučaj i u kompaniji Arena Hospitality Group gdje su na samom vrhu predsjednik uprave i članovi, točnije njih troje, strani državljani odnosno nisu iz Hrvatske te je samo jedna članica iz Hrvatske. I u ovo trenutno vrijeme pandemije, imamo veliki 'uvoz' stranih državljana kao zaposlenika. Lokalni ljudi koji su turistički djelatnici moraju živjeti dvanaest mjeseci u godini, a sa trenutnom situacijom ispada da bi trebali živjeti samo dva mjeseca. Sa druge strane, lokalno stanovništvo obično radi određene niže kvalificirane poslove poput konobara, kuhara, sobarice,

čistačice i sl., i upravo se zbog takve raspodjele poslova treba posvetiti važnosti provođenja DOP-a kako bi se lokalni ljudi više educirali, kako bi imali adekvatne plaće, kako bi imali radno vrijeme u skladu sa zakonskim okvirom te kako bi nakon nekog određenog vremena rada pod privremenim ugovorom (ako uopće imaju bilo kakav ugovor) dobili ugovor sa stalnim zaposlenjem s obzirom da ovise obično o raznim naknadama za pružanje usluge turistima.

Veliki broj kompanija smatra da ulaganje u ljudske resurse nije direktno povezano sa poslovnom uspješnošću te da stvara trošak. Osmišljavanjem dobre strategije DOP-a odnosno prvenstveno metoda znanja i vještina radnika te poboljšanje kvalitete zasigurno će biti od velike važnosti za kompaniju i dovesti će ju do ostvarenja organizacijskih ciljeva i do željenog povećanja konkurentnosti. Za kompanije koje vode brigu o svojim zaposlenicima, njihovom zdravlju, obrazovanju te standardima rada, sa sigurnošću možemo reći da primjenjuju koncept DOP-a u svojem poslovanju i poslovnoj strategiji.

- *Odnos sa lokalnom zajednicom* – Lokalna se zajednica može promatrati kroz dva stajališta a to je kao zajednica ljudi koji žive na određenom području u skladu sa tradicionalnim i kulturnim vrijednostima te kao teritorijalna jedinica na nekom području. Pojam DOP-a obuhvaća i proteže se na integriranje kompanije u okruženju u kojem djeluje. Kao što sam već napomenula u razradi eksterne dimenzije, kompanije pridonose, dakako, lokalnim zajednicama na način da osiguravaju radna mjesta ili plaćaju porez, a sa druge strane ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti te prosperitetu zajednice u kojima rade. Kompanije su isto tako zainteresirane za znanja i vještine lokalne radne snage, a i klijenti su im često iz okruženja. Kompanije su uključene u život lokalne zajednice zbog ugleda same kompanije kao proizvođača i poslodavca koji je vrlo važan. Kroz svoje djelovanje na lokalnoj sceni, kompanije osiguravaju prekvalifikaciju i dokvalifikaciju, pomažu u očuvanju okoliša, zapošljavaju ljude sa posebnim potrebama, sklapaju razna partnerstva sa zajednicom, sponzoriraju lokalne sportske klubove i razne kulturne manifestacije, doniraju u humanitarne svrhe i sl.

Za kvalitetan razvoj turizma, lokalne bi zajednice trebale biti u dogovoru i partnerstvu sa kompanijama na načina zajedničkog planiranja i donošenja odluka o budućim

projektima i akcijama za razvoj turizma, jer zajednička i kvalitetna suradnja donose socijalno blagostanje, nove inovativne projekte te gospodarski napredak.

- *Područje zaštite okoliša i prirodnih resursa* – „Pokret očuvanja okoliša (engl .environmentalism) je organizirani pokret građana i vladinih agencija u svrhu zaštite i poboljšanja ljudskog životnog okoliša. Pobornici pokreta za očuvanje okoliša nisu protiv marketinga i potrošnje; oni samo žele da ljudi i organizacije djeluju uz veću brigu o okolišu“ (Kotler, 2006: 184).

„Utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća“ (Mladina, 2017, 24.08.2021.).

Kompanije provode određene sustave izvješćivanja o okolišu te uspostavljaju politiku s lokalnim i međunarodnim načelima upravljanja okolišem radi očuvanja prirodnih resursa u svom okruženju te radi umanjenja negativnih utjecaja na ekosustav. Postoji nekoliko načina a jedan od može biti educiranje zaposlenika o zaštiti okoliša, generalno smanjenju otpada, štednji energije i sl. Konkretno sami hoteli stvaraju veliku količinu otpada te isto tako troše vodu i energiju pa bi ovdje načini smanjenja utjecaja mogli biti npr. korištenje štednih žarulja, rjeđe mijenjanje posteljine i ručnika (na zahtjev gosta), gašenje klima uređaja kada gosta nema, recikliranje otpada i sl.

### **3.4. Standardi društveno odgovornog poslovanja u turizmu**

Zadnjih nekoliko godina pojavljuje se sve više inicijativa koje su zadužene za povećanje odgovornosti kompanija prema aktivnostima koje imaju veze sa DOP-om. Kompanije izvještavaju o svojim rezultatima u društvenom području te u području ekologije i poslovanja. Trobilančni model je jedan od modela kojim se mjeri uspješnost kompanije u ekonomskom, okolišnom te društvenom pristupu.

„Trobilančni model ili model trostruke bilance uvršten je 1996. godine kao ključni element u sustav kvalitete ISO 14001 (Sustav upravljanja okolišem) te godinu dana kasnije i norme SA8000 (Norma za reviziju i certifikaciju sukladnosti za društvenu

odgovornost). U primjeni tradicionalnih računovodstvenih i upravljačkih standarda uobičajeno se zanemaruje okolišna i društvena problematika, a društveni učinci i utjecaj u većini slučajeva nisu eksplicitno uključeni u vrjednovanja ili ih se čak i namjerno ignorira. Model trostruke bilance (Triple Bottom Line (TBL ili 3BL), poznat i kao 'the three pillars' – tri stupa – ljudi, planet, dobit) uzima u obzir širok spektar vrijednosti i kriterija za mjerenje organizacijskog uspjeha: ekonomske, okolišne i društvene. U praktičnom smislu označava šire poimanje tradicionalnog okvira izvještavanja jer uz financijsko izvještavanje podrazumijeva uzimanje u obzir djelovanje organizacije u zajednici, odnosno njegov utjecaj na okoliš i društvo. Prvu definiciju modela trostruke bilance dao je 1981. godine Freer Spreckley u svojoj knjizi 'Social Audit – A Management Tool for Co-operative Working' u kojoj je opisao što sve društvene kompanije trebaju uključivati u mjerenje svog poslovanja. Godine 2007. Ujedinjeni narodi i ICLEI ratificirali su model trostruke bilance kao standard za društveno odgovorno računovodstvo te je od tada taj model postao dominantan pristup za računovodstvo u javnom i privatnom neprofitnom sektoru. Danas poslovni sektor model trostruke bilance primjenjuje integracijom DOP-a u svoje poslovne procese. Svjetski sporazum Ujedinjenih naroda<sup>12</sup> (engl. Global Compact) potpisan je 26. srpnja 2000. godine, kao dobrovoljna inicijativa koja potiče organizacijsku odgovornost“ (Petričević, 2014: 9).

„Postoje mnogobrojni formalizirani i neformalizirani instrumenti mjerenja društveno odgovornog poslovanja u turizmu te se stvaraju organizacije koje promiču ovakav način poslovanja. Provode se standardi za upravljanje kvalitetom (ISO, EMAS) te oznake kvalitete putem kojih se informira javnost o primjeni koncepta, te se stvaraju etički kodeksi koji pomažu u stvaranju pozitivne konkurentnosti na turističkom tržištu.“ (Golja, 2016)

„Turizam je globalna pojava, i kao takav je djelomično reguliran od strane državnih ministarstava, regionalnih i međunarodnih organizacija, a kojima je krovna organizacija Svjetska turistička organizacija (World Tourism Organization – WTO). Na razini WTO, a time i na razini svjetskog turizma, moralno djelovanje i poslovanje regulirani su Globalnim etičkim kodeksom za turizam“ (Buzar, 2015: 42). Globalni etički kodeks za turizam sastoji se od deset „načela podijeljena na deset područja djelovanja:

1. Doprinos turizma uzajamnom razumijevanju i poštovanju među narodima i društvima;

2. Turizam kao sredstvo osobnog i kolektivnog ispunjenja;
3. Turizam, čimbenik održivog razvoja;
4. Turizam, korisnik kulturne baštine čovječanstva i čimbenik njezina očuvanja;
5. Turizam, djelatnost koja koristi zemljama i zajednicama domaćinima;
6. Obveze sudionika u turističkom razvoju;
7. Pravo na turizam;
8. Sloboda kretanja turista;
9. Prava radnika i poduzetnika u turističkoj industriji;
10. Provedba načela Globalnoga etičkoga kodeksa za turizam“ (MINT, 25.08.2021.).

Globalni etički kodeks za turizam (UNWTO) skup je načela za glavne sektore razvoja turizma, usmjeren na zajednice i turiste, privatni sektor i vladu. Cilj mu je povećati dobrobiti turizma i smanjiti njegov negativan utjecaj na okoliš, kulturnu baštinu i društvo u cijelom svijetu. Usvojila ga je Generalna skupština Svjetske turističke organizacije 1999. godine, a Generalna skupština Ujedinjenih naroda priznala ju je dvije godine kasnije. Nije pravno obvezujući, ali ima mehanizam dobrovoljne provedbe Svjetskog odbora za turističku etiku (WCTE). Kako bi se zaštitili turistički resursi za buduće generacije, važno je imati pozitivan utjecaj i vrednovati suradnju između lokalnih zajednica i vlada.

„Globalno vijeće za održivi turizam (GSTC) međunarodno je tijelo kojemu je uloga davanje poticaja porastu znanja i razumijevanja bavljenja održivim turizmom, promicanje prihvaćanja univerzalnih principa održivosti za turizam i stvaranje potražnje za održivim putovanjima. Kako bi se postiglo željeno, Vijeće provodi brojne programe: razvoj međunarodnih standarda, promicanje održivosti destinacija, obrazovanje i obuku za održivost, pristup tržištu i GSTC akreditiranje“ (Održivi turizam, 26.08.2021.).

Globalni kriteriji za održivi turizam kao i razvoj GSTC kriterija za destinacije jesu najvažniji dio rada GSTC-a. Kako bi turizam doživio i dostigao svoj najveći potencijal te pritom očuvao i ublažio siromaštvo, GSTC predstavlja principe i zahtjeve prema kojima svaka kompanija ili destinacija mora i treba težiti upravo kako bi se zaštitili prirodni i kulturni resursi u cijelom svijetu.

### 3.4.1. ISO standardi

1947. godine započela je sa radom institucija za standarde – Međunarodna organizacija za standardizaciju (International Organization for Standardization – ISO). Sjedište joj je u Genèvi, u Švicarskoj. Službeni jezici koji se koriste jesu francuski i engleski jezik na kojima se također objavljuju i službeni dokumenti. Nevladina je organizacija, a standardi se razvijaju prema potrebama tržišta, a kasnije se objavljuju kao međunarodne norme.

ISO standardi jesu dobrovoljni te prihvaćeni, od strane pojedinih država, kao tehnička podloga za zakonsku regulativu. Standardi zahtijevaju transparentnost u poslovanju. Povećanje kvalitete usluga i proizvoda dolazi upravo zbog provođenja standarda odnosno normi. Ostvarenje konkurentnosti na globalnom tržištu dolazi značajnim utjecajem na gospodarstvo te uvođenjem standarda u sustave kompanija.

#### 3.4.1.1. ISO standard 14000

“Standardi ISO – 14000 serija je općih standarda za sustave upravljanja okolišem tzv. EMS. Sustav upravljanja okolišem (Environmental management system – EMS) dio je cjelovitog sustava upravljanja koji uključuje organizacijsku strukturu, aktivnosti planiranja, odgovornosti, postupke, procese i sredstva za razvijanje, uvođenje, postizanje, praćenje i održavanje politike okoliša“ (Črnjar, Črnjar, 2009: 261).

„U hrvatskoj se normi HRN EN ISO 14001:2015 utvrđuju zahtjevi za sustav upravljanja okolišem, što pomaže organizacijama da povećaju svoju uspješnost u upravljanju okolišem kroz učinkovito korištenje resursima te izbjegavanje i smanjivanje nastajanja otpada, a čime se povećava konkurentnost organizacije i povjerenje zainteresiranih strana. Ova je norma namijenjena organizacijama koje nastoje upravljati svojim odgovornostima koje se odnose na okoliš na sustavan način“ (HZN, 26.08.2021.).

Ovu normu organizacije primjenjuju kako bi potvrdile svoju politiku upravljanja okolišem. Elementi koji se nalaze u ovoj normi jesu izjava o politici okoliša, okvirni i okolišni planovi i programi te programi upravljanja okolišem.

„Moguće ju je primijeniti na svaku organizaciju bez obzira na njezinu veličinu, vrstu i narav te se primjenjuje na aspekte njezinih aktivnosti, proizvoda i usluga koji su povezani s okolišem, a za koje organizacija odredi da može njima upravljati ili na njih utjecati s gledišta životnog ciklusa. Također, ova norma ne utvrđuje konkretne kriterije uspješnosti upravljanja okolišem“ (HZN, 27.08.2021.)

Da bi se poboljšao sustav upravljanja okolišem potrebno je definirati obaveze i odgovornosti zaposlenika. Upravljanje okolišem zahtijeva smanjenje svih nepovoljnih utjecaja na okoliš, smanjenje troškova (vode, energije, materijala), usklađivanje poslovanja sa zakonskim odredbama. Nakon postavljanja ciljeva i politike, potrebno je pratiti ostvarene rezultate. „Predviđeni rezultati sustava upravljanja okolišem uključuju: povećanje uspješnosti upravljanja okolišem, ispunjenje obveza usklađenosti, ostvarenje ciljeva povezanih s okolišem“ (HZN, 27.08.2021.)

#### *3.4.1.2. ISO standard 26000*

ISO standard 26000 je „međunarodna norma za društvenu odgovornost, jedna je od najšire primjenjivanih i najpriznatijih ISO normi“ (HZN, 27.08.2021.)

Cilj joj je promicanje zajedničkog shvaćanja društvene odgovornosti te služi kao pomoć organizacijama u doprinosu prema održivom razvoju.

„ISO 26000 daje smjernice svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu ili smještaj o sljedećem:

1. pojmovima, nazivima i definicijama povezanim s društvenom odgovornošću
2. pozadini, trendovima i obilježjima društvene odgovornosti
3. načelima i postupcima koji se odnose na društvenu odgovornost
4. glavnim temama i pitanjima društvene odgovornosti
5. integraciji, provedbi i promicanju društveno odgovornoga ponašanja u svim segmentima organizacije i, putem politika i postupaka, unutar područja njezina utjecaja
6. utvrđivanju dionika i suradnji s njima
7. obavještanju o preuzetim obvezama, rezultatima i drugim informacijama koje se odnose na društvenu odgovornost“ (HZN, 27.08.2021.)

Pri primjeni norme bitno je pridržavati se međunarodnih norma ponašanja uzimajući u obzir okolišnu, društvenu, pravnu, političku, kulturnu te organizacijsku raznolikost ali i razlike u ekonomskim uvjetima. Isto tako, primjenom norme, organizacija može ostvariti dobar ugled i steći konkurentsku prednost, održavati moral i posvećenost zaposlenika te njihovu produktivnost, zadržavati zaposlenike, kupce i klijente, privlačiti investitore i sponzore te osigurati vrlo dobar i kvalitetan odnos sa zajednicom u kojoj djeluje, vladom, dobavljačima, medijima, korisnicima te drugim organizacijama.

#### *3.4.1.3. ISO standard 9001*

To je najopsežniji međunarodni standard koji zahtijeva uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom, primjenjivog na sve vrste organizacija (profitne/neprofitne, proizvodne/uslužne, male/srednje/velike).

„ISO 9001:2015 je međunarodno priznat standard za uspostavljanje, implementaciju i održavanje Sustava upravljanja kvalitetom u bilo kojoj tvrtki. Namijenjen je za uporabu u organizacijama svih veličina, u svim gospodarskim granama, i može ga koristiti bilo koja tvrtka. Kao međunarodni standard, prepoznat je kao temelj na kojemu će svaka tvrtka izgraditi sustav koji će osigurati zadovoljstvo kupaca i unaprjeđenje, i kao takvog, mnoge tvrtke ga zahtijevaju kao minimalan uvjet da bi neka organizacija mogla postati dobavljač“ (9001 Academy, 27.08.2021.)

Kako bi sustav upravljanja kvalitetom uspio, odnosno kako bi uspješno funkcionirao, mora se definirati i u potpunosti provesti kontrola kvalitete proizvoda ili izvedba usluga, što je samo jedna od aktivnosti.

#### *3.4.2. EMAS*

„EMAS (Eco-Management and Audit Scheme) je sustav ekološkog upravljanja i neovisnog ocjenjivanja kojim organizacije procjenjuju utjecaj njihove djelatnosti na okoliš, informiraju javnost o trenutnoj procjeni stanja utjecaja te unapređuju učinkovitost rada u skladu sa zahtjevima zaštite okoliša.



Uključivanje organizacija u sustav EMAS je dobrovoljno i dostupno svim ekonomskim sektorima (javnim i privatnim djelatnostima), odnosno pravnim i fizičkim osobama - obrtnicima“ (EMAS, 27.08.2021.)

Elementi EMAS-a jesu učinkovitost, transparentnost i vjerodostojnost. To znači da se kroz učinkovitost procjenjuje i unapređuje učinkovitost zaštite okoliša odnosno organizacije vrednuju utjecaje na okoliš te ih smanjuju. Kroz inicijalnu analizu utjecaja na okoliš, verifikaciju i registraciju osigurava se vjerodostojnost i pouzdanost. A na kraju se Izjavom o okolišu javno priopćavaju informacije o samim učincima poslovanja na okoliš.

Uvođenjem EMAS-a u poslovanje postiže se smanjenje utjecaja na okoliš ukoliko se učinkovito koriste resursi poput sirovina, vode, energije i sl. te se tako optimiziraju proizvodni procesi što dovodi do stvaranja dodatne vrijednosti proizvodima i uslugama.

### **3.5. Eko oznake**

Eko oznake predstavljaju dobrovoljne instrumente zaštite okoliša kojima je cilj smanjiti negativne učinke proizvodnje i potrošnje na cjelokupan okoliš, klimu, zdravlje i prirodna dobra te istovremeno poticati održivi stil života i sami DOP. Eko oznakama davatelji usluga i proizvođači daju do znanja da poštuju standarde zaštite okoliša tijekom životnog ciklusa odnosno tijekom pružanja usluge.

#### *3.5.1. EU Ecolabel*

EU Ecolabel je eko oznaka Europske unije, službena i dobrovoljna te namijenjena za proizvode koji se stavljaju na EU tržište. Njome se označavaju tzv. 'zeleni' proizvodi i usluge odnosno „oni koji imaju manje nepovoljan utjecaj na okoliš tijekom životnog ciklusa u odnosu na istovrsne proizvode i usluge“ (MINGOR, 28.08.2021.).

Promiču ekološku izvrsnost i fokusiraju se na okolišnu održivost.

### 3.5.2. Travelife

Travelife je nastao 2007. godine „kao vodeća inicijativa za osposobljavanje, upravljanje i certificiranje turističkih tvrtki koje su posvećene održivom razvoju“ (Travelife, 28.08.2021.).

Osmišljen je za kompanije koje su spremne raditi na održivom razvoju radi postizanja boljih rezultata od konkurencije na poljima zadovoljstva kupaca, motivacije osoblja te poslovne djelotvornosti sa pozitivnim učincima.

„Travelife nudi dva odvojena, ali međusobno povezana sustava održivosti, namijenjena turističkim tvrtkama i smještaju: Sustav Održivosti Travelife za Turoperatore i Turističke Agencije i Travelife Sustav Održivosti za Hotele i ostale vrste smještaja“ (Travelife, 28.08.2021.).

Travelife Gold Award je priznanje hotelima koji u najvećoj mjeri ispunjavaju stroge kriterije održivosti Travelifea, a certifikat mora zadovoljiti ukupno 150 kriterija, a neki od najvažnijih jesu:

- očuvanje okoliša kroz racionalizaciju potrošnje energije i vode te smanjenje onečišćenja kroz kontrolu otpada
- pozitivno djelovanje na socijalnom području poput brige o dobrobiti zaposlenika kroz osiguranje dobrih uvjeta rada i ulaganja u edukacije
- suradnja s lokalnom zajednicom
- potpora lokalnoj ekonomiji
- briga o očuvanju i zaštiti tradicije
- razina komunikacije s gostima odnosno uključivanje gostiju u aktivnosti održivog poslovanja kao npr. organiziranje čišćenja plaža, isticanje važnosti recikliranja tijekom boravka u hotelu i racionalizacije u potrošnji vode i energije

### 3.5.3. Plava zastava

Plava zastava jest međunarodni odgojno-obrazovni ekološki program zaštite okoliša mora i priobalja te je njegov cilj održivo upravljanje i gospodarenje morem i obalnim

pojasom. Dodjeljuje se za samo jednu sezonu, a trenutno je u program uključeno 49 država cijelog svijeta gdje je naglasak prvenstveno na turizmu i 4820 plaža, Marina i broskog turizma. Kako bi se kvalificirali za Plavu zastavu, moraju se ispuniti i održavati niz strogih ekoloških, obrazovnih te sigurnosnih kriterija. Cilj joj je povezivanje javnosti sa svojom okolinom i ohrabrivanje učenja o svojoj okolini pa se stoga moraju nuditi i promicati obrazovne aktivnosti u vezi s okolišem te prikaz stalnih informacija relevantnih za to područje kroz biološke raznolikosti, ekosustava i ekoloških fenomena. U Hrvatskoj trenutno Plavu zastavu imaju 53 plaže te 26 Marina, a Španjolska je u vodećoj poziciji sa 614 plaža, 96 Marina te 2 broda (Blue flag, 28.08.2021.).

#### *3.5.4. Green beach – Zelena plaža*

U okviru projekta INTERREG Mediteran MITOMED+ „Models of Integrated Tourism in the MEDiterranean Plus – MITOMED+“, provedena je projektna aktivnost implementacije modela Zelena plaža u Istri. Projekt je osmišljen kroz 28 kriterija podijeljenih u 8 kategorija (kvaliteta plaže, sigurnost, kvaliteta za kupanje, održivost, informiranje i educiranje, pristupačnost plaže, ekološko uređenje i upravljanje plažom te zeleni sadržaj. Model Zelene plaže osmišljen je kao alat lokalnim vlastima i ostalim dionicima u smislu kvalitetnije informiranosti kako bi upravljanje plažama bilo na održiv način. Ekološka ili održiva rekreacijska plaža implementira aspekte održivosti u okviru upravljanja omogućavajući kvalitetno provođenje slobodnog vremena ali i gospodarski razvoj uz istodobno očuvanje prirodne i kulturne baštine. Ovaj se model testira na Cipru, u regiji Toskana, Kataloniji te u Istri gdje su oznaku Green Beach dobili gradsko kupalište u Poreču, plaža Karpinjan u Novigradu te plaža Girandella u Rapcu.

#### *3.5.5. Village for all – V4A*

„Village for All je tvrtka specijalizirana za pristupačni turizam te pomaže javnim i privatnim tijelima, udrugama i tvrtkama u svim aktivnostima koje se odnose na razvoj i vođenje kampova prilagođenih osobama s posebnim potrebama“, (Održivi turizam, 29.08.2021.).

Village for all V4A predstavlja projekt certificiranja te prilagodbe sadržaja i usluga turističkih kampova osobama s posebnim potrebama. Ovo je ujedno i najprestižniji certifikat takve vrste u Europi. Certificiranje kampova se provodi na način da se dobitnicima certifikata proslijedi određeni plan poboljšanja koji mogu implementirati u bilo kojem trenutku te se ne forsira provedba hitnih investicija radi prilagodbe. Projekt se provodi na temelju terenskog obilaska kampova uz potporu Ministarstva turizma. U Hrvatskoj su nositelji ovog certifikata kampovi Stoja u Puli i Bi Village u Fažani te Zblaća na Krku, Čikat na Malom Lošinju i Solaris u Taru.

### *3.5.6. Safe stay in Croatia*

Safe stay in Croatia predstavlja oznaku sigurnosnih protokola u turizmu i ugostiteljstvu, a projekt provodi Ministarstvo turizma i sporta. Oznaku dobivaju besplatno svi poslovni subjekti koji jamče da će poštivani mjere te oni koji su prijavljeni u projekt, a oznaka će se nalaziti na vidljivom mjestu.

„Oznaka Safe Stay in Croatia dodjeljuje se besplatno dionicima iz hrvatskog turističkog sektora i ostalima koji su dio lanca putovanja, poput prijevoznika, zračnih luka, kolodvora, nautičkih luka i marina, koji se prijave u sustav te ispune prijamni obrazac kojim potvrđuju i jamče poštivanje i provođenje aktualnih zdravstvenih i sigurnosnih preporuka Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo“, (Safe stay in Croatia, 29.08.2021.).

Ovom je oznakom gostima omogućeno lakše prepoznavanje destinacije, smještaja, prijevoza, raznih turističkih atrakcija i sl. koje imaju usvojene nacionalne te svjetske standarde zdravstvene i higijenske zaštite.

### *3.5.7. Sustainable Hotel Certificate – projekt UPUHH-a*

UPUHH je vodeće profesionalno poslovno udruženje u hotelijerstvu i turizmu u Hrvatskoj s razvojnim dugoročnim ciljevima u hotelijerstvu.

„Certifikat „zeleni hotel“ jamči da objekti u poslovanju prate svjetske trendove održivog poslovanja, kao što je uspješno upravljanje održivošću u svakodnevnom hotelskom poslovanju, zaštiti okoliša i stalnom razvijanju svijesti o toj zaštiti, energetske učinkovitosti, edukacije zaposlenika, uštede energije i vode, nabave, prodaje,

marketinga i PR-a, kao i kontrole ispuštanja emisije CO<sub>2</sub>“ (Gregorić, Somođi, Patafta, 2018, 29.08.2021.)

Kriteriji koji su potrebni za definiranje zelenog hotela razrađeni su u devet skupina a to su nabava, prodaja, okoliš, upravljanje održivošću, okoliš, marketing i PR, ljudski potencijali i energetska učinkovitost.

### 3.5.8. „Q“ *Pravilnik*

Predstavlja oznaku kvalitete ugostiteljskog objekta - za hotel. Cilj mu je poticanje i nagrađivanje onih hotela koji su postavili parametre za mjerenje kvalitete usluge ili proizvoda. Oznaka donosi hotelima prepoznatljivost i pojačanu tržišnu aktivnost. Oznaka kvalitete se dodjeljuje hotelima koji imaju tri ili više zvjezdica odnosno onima koji će na više ispuniti potrebne uvjete kvalitete. Oznaka kvalitete određuje se kroz devet različitih područja kao što su npr. suradnja s lokalnom zajednicom, zadovoljstvo osoblja, zadovoljstvo gostiju, sigurnost hotela, uređenje i oprema i sl., a provjerava se svake tri godine.

## **4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE NA PRIMJERU KOMPANIJE ARENA HOSPITALITY GROUP**

U ovom ćemo se djelu rada upoznati pobliže sa samom kompanijom, a onda ćemo istražiti i pojedine dijelove kompanije kao što su portfelj, poslovni model, strategija poslovanja, vizija i misija, nagrade te na kraju aktivnosti

### **4.1. O kompaniji**

Hotelsko-turistička kompanija Arena Hospitality Group d.d. (nekada Arenaturist d.d.), nastala je 1974. udruživanjem više pulskih kompanija (Veruda, Riviera i Turist Biro, Medulinska rivijera). 1983.-1987 nastalo je apartmansko naselje Punta Verudela te visokokategorizirani hoteli Histria i Palma. 2000. godine Arenaturist prelazi u vlasništvo i članstvo Europa Touristic Group te time kreće novi investicijski ciklus u kojem su rekonstruirani i obnovljeni mnogi objekti te je time i poboljšana kvaliteta turističke ponude. Tada se u ukupnim smještajnim kapacitetima moglo primiti više od 10 000 gostiju. Od 1999. do 2015. na čelu Arenaturista bio je Igor Štoković. U ožujku 2017. kompanije mijenja ime u Arena Hospitality Group d.d. (Istrapedia, 10.09.2021.)

„AHG je priznata i dinamična, međunarodna hotelska grupa, koja razvija i upravlja hotelima, turističkim naseljima te kampovima u Hrvatskoj, Njemačkoj i Mađarskoj u vlasništvu, suvlasništvu, najmu ili pod upravljanjem. Osim upravljanja i razvijanja vlastitog brenda Arena Hotels & Apartments® i Arena Campsites®, kroz PPHE Hotel Group Limited (PPHE Hotel Group ili PPHE) AHG ima ekskluzivno pravo upravljanja i razvoja uglednog međunarodnog brenda Park Plaza® u 18 zemalja Srednje i Istočne Europe (CEE regija) te upravljanje objektima s brendom art'otel® što omogućuje daljnji razvoj portfelja kompanije“ (AHG, 18.09.2021.). Cilj im je postati što dinamičnija hotelska grupacije u upscale, upper upscale i lifestyle segmentu na tržištu u srednjoj i istočnoj Europi.

#### 4.1.1. Portfelj

„Portfelj AHG-a sastoji se od 27 objekata u vlasništvu, suvlasništvu, najmu ili pod upravljanjem s više od 10.000 smještajnih jedinica u Istri u Hrvatskoj te u velikim gradovima CEE regije poput Berlina, Kolna, Nurnberga, Budimpešte i Beograda. AHG ostvaruje prihode kroz razne segmente tržišta ali u Hrvatskoj najviše kroz odmorišni turizam, dok u Njemačkoj, Mađarskoj i Srbiji postoji poslovni miks koji je namijenjen gostima na poslovnim putovanjima, posjetiteljima željnim odmora te sudionicima kongresa i sajмова. Arena Hospitality Group ima veliko iskustvo u upravljanju objektima i namjerava ga iskoristiti za unajmljivanje prikladnih objekata od institucionalnih investitora i pružanje usluge sveobuhvatnog upravljanja objektom uz pomoć stručnih timova usmjerenih na pružanje uzorne usluge i profitabilno poslovanje“ (AHG, 18.09.2021.). Grupacija je prošle godine kupila dva hotela u Zagrebu i Beogradu s ciljem proširivanja tržišta na urbana područja. S obzirom da je Arena Hospitality Group dioničko društvo, prema zakonu, njegovi glavni organi su Uprava, Nadzorni odbor te Glavna skupština.

#### 4.1.2. Strategija poslovanja

Ambicije AHG-a jesu izgraditi portfelj hotela i turističkih naselja na *upscale*, *upper upscale* i *lifestyle* tržištima u velikim gradovima s obzirom da su oni glavne točke dolaska u i odlaska iz neke zemlje te u odabranim odmorišnim destinacijama. Još jedna od ambicija je i proširivanje portfelja kampova na Jadranu, isto kao i proširivanje portfelja hotela Park Plaza® sa četiri i pet zvjezdica.

U slijedećih pet godina, kompanija planira ulagati u renoviranje i unapređivanje njihovih hrvatskih hotela, turističkih naselja te veliki portfelj kampova zbog prepoznavanja mogućnosti za povećanjem prihoda i dobiti.

Isto tako nastavlja se sa partnerstvom sa kompanijom Carlson Hotels kroz korištenje licence brenda Park Plaza®.

Ključni poslovni prioriteti kompanije su, (AHG, 30.08.2021.):

- Poticanje rasta širenjem portfelja hotela s četiri i pet zvjezdica Park Plaza u regiji srednje i istočne Europe.

- Održavanje operativne učinkovitosti i postizanje visoke EBITDA marže kroz stalna ulaganja u imovinu i proaktivno upravljanje troškovima.

- Unaprjeđenje iskustva gostiju putem dosljednog pružanja usluga i poboljšanja proizvoda.

- Povećanje angažmana zaposlenika kroz stalno unaprjeđivanje njihovog radnog okruženja i kroz ponudu programa za operativno i menadžersko usavršavanje.

- Poboljšanje ukupnih rezultata poslovanja kroz inovativno ostvarenje prihoda i marketinške inicijative.

- Ostvarivanje vrijednosti za dioničare: Arena Hospitality Group do sada nije plaćala dividendu, no direktori razmatraju početak isplate dividende u srednjoročnom razdoblju.

#### *4.1.3. Vizija, misija i vrijednosti*

Vizija AHG-a jest postati dinamična hotelska kompanija koja će stvarati i ostvarivati vrijednosti za dioničare. Misija je posvećena ugodnom iskustvu gostiju, pružanjem najboljeg smještaja te personalizirana ponuda koja će nadmašiti njihove potrebe i očekivanja.

Vrijednosti se nalaze u sve ukupno preko 40 godina uspjeha u turističkoj industriji i ne samo u pružanju nezaboravnog iskustva za goste, već i briga za osoblje koje je ključ pružanja vrhunskog iskustva gostima.

Želja je uvijek stvoriti radno mjesto koje se temelji na: (AHG, 30.08.2021.)

- Povjerenju koje je ključna vrijednost za osiguranje pozitivnog i ugodnog radnog okruženja u kojem se daju i održavaju ostvariva i realistična obećanja

- Poštovanje koje je prvi kriterij za dobar i kvalitetan odnos bez obzira na obrazovanje zaposlenika ili njegov položaj unutar kompanije

- Timski rad koji je vrlo bitan za ostvarivanje vizija i ciljeva i kako bi AHG postao dinamična hotelska kompanija u srednjoj i istočnoj Europi

- Entuzijizam je ključ za svladavanje svakodnevnih poslovnih izazova i za pružanje našim gostima personalizirane usluge bez premca, uz smiješak

- Predanost kompaniji i radu te dobrom radu svakog 'kotačića' kompanije i posvećenog osoblja može se postići uspjeh i uspješno rješavanje svakodnevnih izazova



- Brigom i suosjećanjem te prilagođavanjem potrebama i željama bilo gosta ili zaposlenika, može se poboljšati njihovo iskustvo te ih se dodatno poticati

## **4.2. Društveno odgovorno poslovanje – Arena Hospitality Group**

Razvojem, posjedovanjem i upravljanjem glavnim djelatnostima hotela, kampova i turističkih naselja povećava se razina odgovornosti prema gostima, partnerima, zaposlenicima, članovima tima, dioničarima i zajednicama u kojima AHG posluje. Kroz suradnju s PPHE Grupom, AHG osigurava da se pozitivan utjecaj na ljude, mjesta i cijeli planet primijeni na sve unutar i izvan kompanije i gdje djeluje.

### *4.2.1. Arena Hospitality Group kao dobar poslodavac*

„Želimo osigurati produktivno mjesto za rad za naše osoblje gdje će oni moći ostvariti svoje talente i pridonijeti realizaciji zacrtanih poslovnih ciljeva. Ponosni smo na činjenicu da i naši suradnici prepoznaju naš trud te nas nagrađuju visokim ocjenama u anketi o angažiranosti osoblja koju redovito provodimo“ (AHG, 30.08.2021.)

U Hrvatskoj je na kraju 2020. bilo 621 zaposlenika. Stalnih zaposlenika bilo je sve ukupno 457, najviše zaposlenika preko 50 godina starosti, a najmanje onih od 18 do 30 godina. Sezonskih zaposlenika je bilo 164, najviše zaposlenih od 31 do 40 godina a najmanje zaposlenih ispod 18 godina, točnije samo 1 maloljetni zaposleni. Tijekom sezone broj zaposlenih je nešto veći. Sredinom srpnja 2020. broj zaposlenih bio je 806, od čega 484 stalno zaposlenih (najviše zaposlenika, njih 172 preko 50 godina starosti, a najmanje onih između 18 do 30 godina, njih 44) te 322 sezonskih zaposlenika (najviše zaposlenika, njih 120, od 18 do 30 godina starosti te najmanje zaposlenih ispod 18 godina, samo 1 zaposlenik). Žena i muškaraca ima sveukupno približno isto, osim na vodećim pozicijama gdje je voditelja timova ili voditelja smjena ukupno 62 (55% žene, 45% muškaraca), 99 zaposlenih u menadžmentu u objektima (45% žene, 55% muškaraca), 22 zaposlenih u izvršnim timovima u objektima (64% žene, 36% muškaraca), regionalni viši menadžment ima 26 zaposlenih (43% žene, 57% muškarci) te 4 zaposlenih u višem menadžmentu u Upravi (25% žene, 75%

muškarci). S obzirom da je najviše zaposlenika tijekom sezone, prevladavaju zaposlenici sa srednjom stručnom spremom. Na višim pozicijama nalaze se većinom zaposlenici sa visokom stručnom spremom, dok menadžeri još dodatno često pohađaju razne seminare, radionice i treninge.

Zaposlenici su ključni u razvoju svake kompanije pa tako i u AHG-u, stoga AHG ima razvijenu jaku korporativnu kulturu i vodstvo kako bi zaposlenici bili inspirirani i strastveni u obavljanju posla. Korporativna kultura AHG-a obuhvaća povjerenje, podršku, otvorenost, povezivanje i brigu prema zaposlenicima te je isto tako fokusirana i na osobni razvoj. AHG se zalaže za razvoj svojih zaposlenika i ulaganje u talente poticanjem razvoja zaposlenika i pružanjem uzbudljivog i naprednog radnog okruženja u kojem oni mogu razviti svoje vještine i znanja te imati priliku rasti uz poslovanje.

AHG-ov model 'Mi smo kreatori' podržava učinkovito zapošljavanje i zadržavanje zaposlenika. PPHE Hotel Grupa i Arena Hospitality Grupu podržavaju izgradnja i održavanje odnosa sa obrazovnim sektorom, lokalnim vlastima i dobrotvornim organizacijama stvaranjem novih mogućnosti u pružanju izvrsnog iskustva gostiju pritom njegujući željenu radnu klimu. AHG podržava i promovira raznolikost i jednake mogućnosti za sve zaposlenike, studente i partnere bez obzira na dob, invaliditet, promjenu spola, brak, trudnoću i roditeljski dopust, rast, religiju, seksualnu orijentaciju, nepovezane prethodne kaznene osude, socio-ekonomsku pozadinu i sl. (prema AHG, 18.09.2021.)

Kroz razne programe razvoja kao što su programi stipendiranja učenika i studenata AHG razvija talente i time zadržava kvalitetan kadar u svojoj kompaniji „Pet srednjoškolaca uključenih u program tijekom 2018. i 2019. godine, u 2020. godini uspješno je završilo obrazovanje te su zaposleni u Arena Hospitality Grupi na radnom mjestu kuhar. Nadalje, student uključen u program uspješno je diplomirao i trenutno je zaposlen u Odjelu ljudskih resursa“ (AHG, 30.08.2021.)

Osim sa fakultetima i srednjim školama, AHG, još ima i suradnju sa Diopter-om (Pučkim otvorenim učilištem u Puli) radi poboljšanja obrazovanja u sektoru turizma i ugostiteljstva s ciljem smanjenje nezaposlenosti u turističkoj i ugostiteljskoj industriji.

S obzirom na novonastalu situaciju pandemije Covid-19, kompanija je radila važnosti zdravog i sigurnog radnog okruženja kako za zaposlenike tako i za goste objekata.

Jedan od projekata bila je platforma 'Arena Team' koja je organizirala i provodila razne aktivnosti za zaposlenike kako bi se prvenstveno očuvalo mentalno zdravlje na način odrađivanja raznih sportskih i rekreativnih programa sa licenciranim instruktorima te osmišljenih videa kuhanja i pripreme raznih jela u suradnji sa kuharima AHG-a. Radi sigurnosti gostiju, kompanija je uvela nove operativne standarde temeljene na preporukama relevantnih zdravstvenih organizacija. Kako bi vratila povjerenje ljudi u putovanja, kompanija je implementirala WTTC protokole sigurnog putovanja Safe Travel u svim objektima AHG-a. Park Plaza i art'otel, brendirani objekti, odlučili su se podvrgnuti SGSovoj reviziji čistoće, higijene i sigurnosti SGS Safety Protocol. U 2020. nastale su nove digitalne usluge za smanjenje fizičkog kontakta putem mobilnih aplikacija, digitalnih ključeva, online registracije, samoregistracije i odjeljka #weareinthistogetherweb posvećenog pružanju svih relevantnih i najnovijih vijesti.

#### *4.2.2. Mjesta društveno odgovornog djelovanja*

AHG je uvijek posvećena pružanju podrške te davanju doprinosa zajednicama kroz koje se razvija ili posjeduje. Tokom 2020. godine kompanija je ponajviše doprinosila lokalnoj zajednici kroz razna sufinanciranja (uređaji za dezinficiranje prostorija u OB Pula te donacija LCD televizora za pacijente), svakodnevno pripremanje preko 100 paketa ručkova te pomaganje u čišćenju bolničkih prostora što je kompaniji donijelo nagradu WTM World Responsible Tourism Award 2020. S obzirom na suradnju sa OB Pula i Institutom za javno zdravstvo Istarske županije, AHG je njihove djelatnike pozvao na boravak u kamping vilama u kampu Arena Grand Kažela.

S obzirom da pandemija nije bila, na žalost, jedina koja nas je zadesila nego i snažni potres u Sisačko-moslavačkoj županiji u prosincu 2020. godine, kompanija je donirala deset mobilnih kućica za nastradale u potresu.

AHG je postala krajem 2020. „godine jedna od četrnaest kompanija u Hrvatskoj te jedina hotelska kompanija koju je UNICEF prepoznao kao primjer dobre poslovne prakse hrvatskih kompanija odgovornih prema djeci. U Njemačkoj, je tako, kompanija pomogla kupiti opremu za dječji vrtić Malteser u Berlinu te su donirala četiri bona za vikend boravak u art'otel Cologne za one koji ne mogu priuštiti osnovne životne potrepštine. U Hrvatskoj se redovno nastavlja sa inicijativama za pomoć sportskim klubovima, sportašima i sportašima sa invaliditetom kako bi ostvarili svoj puni sportski potencijal“ (AHG, 18.09.2021.).

#### 4.2.3. Zelena Arena Hospitality Group

AHG se zalaže za održivo poslovanje i stavlja naglasak na zaštitu okoliša temeljeno na niskim emisijama ugljičnog dioksida kroz uvođenje raznih aktivnosti u objektima kako bi upravljanje resursima i otpadom bilo što bolje.

Od velike je važnosti pravilno razvijanje planova za dugoročni održivi razvoj i etičke radne prakse. Stoga AHG ima u planu 'stvarati centre izvrsnosti' u kojima bi edukacija i uključenje zaposlenika i gostiju bilo primarno radi doprinosa održivosti.

Ciljevi održivog razvoja kompanije jesu: „smanjiti emisiju ugljičnog dioksida, smanjiti potrošnju vode, smanjiti količinu otpada i povećati recikliranje te povećati nabavu temeljenu na etičkim i ekološkim principima“ (AHG, 18.09.2021.). Važno je spomenuti i da su Hotel Park Plaza Belvedere i Arena Hotel Medulin nositelji Travelife Gold certifikata.

Smanjenje otpada odrađuje se na način da npr. odjel nabave razmatra ambalažu u kojoj dolaze proizvodi kako bi se ambalažni otpad mogao ili vratiti dobavljaču ili reciklirati, ponovno upotrijebiti ili bio-razgraditi. Platne liste za radnike printaju se na eko papiru odnosno na papiru koji je izrađen samo od recikliranih vlakana. Kompanija je još u travnju 2020. godine odlučila postupno ukinuti plastične proizvode kao što su žlice za piće, slamke, higijenski štapići, čašice za sladoled, PVC čaše i pribor za jelo te plastična ambalaža za posluživanje hrane za jednokratnu upotrebu. Brojke govore kako se smanjenje otpada u kompaniji poboljšalo na način da je 2018. godine proizvedeno 2321 tona otpada, dok se 2019. godine taj broj smanjio na 2078 tona, a 2020. godine stvorilo se 721 tonu otpada ali zbog smanjenog djelovanja i rada zbog pandemije.

Većina potrošnje energije događa se zbog grijanja i hlađenja objekata, pa kompanija koristi sustav praćenja potrošnje energije kako bi identificirala kratkoročna i dugoročna područja za poboljšanje i povećanje energetske učinkovitosti. Kroz 2020. godinu provukli su se projekti koji su bili za poboljšanje energetske učinkovitosti, smanjenja potrošnje energije te utjecaja na okoliš. Uvedene su perlice rublja koje su energetske učinkovitije što dovodi do manje potrošnje energije. Zamjenom starih vodovodnih cijevi, novim plinskim cijevima za opskrbu cijelog poluotoka Verudela znatno se

poboljšala infrastruktura što je dovelo do niže potrošnje vode zbog rješenja problema sa povremenim curenjem.

Renovacijom 146 apartmana naselja Arena Verudela Beach instalirali su se novi klimatizacijski uređaji, LED rasvjete te priključci s niskim protokom vode (tuševi i slavine).

U 2018. godini za smještajne kapacitete u Hrvatskoj, emisija ugljičnog dioksida iznosila je 1379 tona, 2019. godine znatno manje odnosno 704 tone te u 2020. godini 224 tone ali zbog ograničenog poslovanja uslijed pandemije Covid-19

U Njemačkoj u art'otelu Berlin Mitte ugrađen je novi hladnjak na propan s niskim potencijalom globalnog zagrijavanja (GWP). Ugrađene su i klima komore koje služe za ventiliranje kuhinje i hodnika s povratom topline.

U suradnji sa PPHE Hotel Grupom stvoren je program Save today, tomorrow gdje zajedno sudjeluju u smanjenju utjecaja na okoliš na način smanjenja potrošnje vode, električne energije te sredstava za čišćenje koji se koriste u objektima.

Kompanija potiče goste na razmišljanje o svom utjecaju na okoliš i na podršku nama i našim programima ponovne upotrebe posteljine i ručnika (prema AHG.18.19.2021.).

#### **4.3. Aktivnosti (AHG, 19.09.2021.)**

Dani lokalne kuhinje – AHG kroz organizaciju dana lokalne kuhinje promiče kulturne vrijednosti lokalne zajednice i podupire lokalne proizvođače, dok se gostima omogućuje uživanje u tradicionalnim jelima i upoznavanjem sa hrvatskom narodnom nošnjom.

Internet Protocol television (IPTV) – u ovo vrijeme kada su razni TV distributeri vrlo popularni (HBO, Netflix, Amazon..), AHG mora popratiti trendove pa su tako u kampovima Arena Kažela i Arena One 99 Glamping implementirani IPTV uređaji.

Plava zastava – AHG je kompanija koja je ponosni dobitnik Zlatne plakete za 15 godina vjernosti Plavoj zastavi na svoje tri plaže na poluotoku Verudela (plaže Yacht, Ambrela i Brioni)

Stanice za punjenje električnih vozila – kompanija ima stanice za punjenje električnih vozila (Teslina vozila i druga el. vozila) u objektima Park Plaza Belvedere, Park Plaza

Verudela, Park Plaza Arena, Arena One 99 Glamping te Arena Grand Kažela te time podržavaju goste u odabiru ekološki prihvatljivog prijevoza.

Arena News i Obračun isplaćene plaće – zaposlenici AHG dobivaju Arena News (papir sa novim obavijestima u kompaniji i svim promjenama) te obračun isplaćene plaće upravo na papiru koji je u velikoj mjeri načinjen od recikliranih vlakana te se tako doprinosi stvaranju dugoročnog odgovornog i održivog poslovnog modela.

"Živjeti zdravo – Tvrtka prijatelj zdravlja" – u suradnji sa Hrvatskim institutom za javno zdravstvo, AHG je pokrenula proces stjecanja certifikata "Živjeti zdravo – Tvrtka prijatelj zdravlja". Cilj projekta je promicanje zdravog načina života, općenito zdravlja zaposlenika te poboljšanje radnog okruženja.

Diopter – otvoreno učilište – kroz partnerstvo s Diopter-om te u suradnji sa Institutom za razvoj tržišta rada došlo je do zajedničkog projekta EduTurizam u kojem su tijekom prve faze pojedinci završili obuku za kuhare, te će se u drugoj fazi projekta naglasiti razvojni program za animatore i barmene-bariste. Cilj je dakako pružiti nezaposlenima određene vještine u turizmu i ugostiteljstvu i to uglavnom za senior animatora, barmen a-barista i kuhara.

Agencija za ruralni razvoj Istre i kuharske radionice – AHG svake godine sudjeluje na radionicama kuhanja koje organizira AZRRI te time pokazuje da joj je stalo do razvoja istarske gastronomije ali i do edukacije članova svojeg tima.

Djeca su naš najvažniji posao – Kako bi AHG postala partner djece i njihova prava, troje zaposlenika završilo su UNICEF-ovu CSR akademiju 'Djeca su naš najvažniji posao', a cilj je bio promicanje i poštivanje dječjih prava prvenstveno kroz poslovne, društvene i okolišne aktivnosti a ne samo u obliku raznih donacija.

Verudela Art Park – nalazi se na poluotoku Verudela i prostire se na četvornih metara. Na tom je prostoru izloženo sedam monumentalnih umjetničkih djela. Osmišljen je za promociju lokalnih umjetnika te isto tako s ciljem obogaćivanja kulturne turističke ponude destinacije.

Suradnje sa FET-om i Školom za turizam, ugostiteljstvo i trgovinu – kroz programe stipendiranja studenti i učenici imaju priliku postati djelatnici u kompaniji te dodatno se educirati. Kroz praktičnu nastavu u objektima AHG-a, studenti i učenici dobivaju bolji uvid u turističku djelatnost i poslove koji se obavljaju te time AHG dobiva, nakon praktične nastave, kvalificiranu radnu snagu.

AHG Staff party za UNICEF – svake godine na kraju sezone AHG vodi svoje djelatnike na izlet i organizira Staff party u jednom od svojih objekata. Jedan od takvih druženja bio je humanitarnog karaktera gdje su zaposlenici putem tombole donirali određena sredstva UNICEF-u.

AHG and Tekop Nova – AHG je u suradnji sa ustanovom za zapošljavanje osoba s invaliditetom dogovorila izradu ukrasnih torbi za božićne poklone, te je time pokazala kako podržav a raznolikost promiče jednakost mogućnosti za sve zaposlenike.

## **5. PERCEPCIJA ZAPOSLENIKA O IMPLEMENTACIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U KOMPANIJI ARENA HOSPITALITY GROUP**

Kako bi se provela empirijska aplikativna obrada ovog diplomskog rada, provedeno je anketno istraživanje radi razumijevanja stavova zaposlenika AHG -a prema DOP percepciji istoimene kompanije. Danas je istraživanje odabranih uzoraka vrlo prihvatljiva i vrlo složena metoda istraživanja javnog mišljenja koja će donijeti konkretne rezultate i zaključke na temelju provedbe istraživanja odabranih uzoraka.

Nedostatak anketnog istraživanja je kako rezultate uzorka preslikati na cijelu populaciju, ali zaključci izvedeni na temelju uzorka mogu se koristiti kao indikativni pokazatelji stvarnog stanja istraživačkog problema. Danas je anketno istraživanje vrlo popularna metoda te ga koriste mnoge fizičke i pravne osobe da bi došle do određenih zaključaka i odgovora svojih istraživačkih problema i pitanja. Takvo istraživanje omogućuje istraživačima da se usredotoče na glavna pitanja i probleme definirana anketom te omogućuje, identifikacijom problema, uvid u stvarno stanje i mogućnost donošenja strateške odluke o tome kako riješiti probleme.

Anketno istraživanje provodi se na način da se odabranom uzorku postavljaju konkretna i jasna pitanja koja pokrivaju istraživački problem. Ankete se koriste kada nema uvida u određeni problem ili do sada nije provedeno takvo istraživanje, a dobiveni rezultati mogu predstavljati znanstvene ili istraživačke doprinose i nova saznanja onima koji nastoje riješiti definirani problem.

U svrhu provedbe istraživanja za potrebe ovog rada definiran je temeljni problem – stav zaposlenika AHG-a o percepciji DOP-a AHG-a. Sukladno toj svrsi, provedeno je anketno istraživanje o tome kako zaposlenici AHG-a doživljavaju koncept DOP-a i kako isto percipiraju od strane primjene njihove kompanije.



## 5.1. Metodologija istraživanja

Cilj provedenoga istraživanja bio je ispitati percepciju zaposlenika AHG-a o poimanju DOP-a te njegovoj implementaciji u istoimenoj kompaniji. Po ovako determiniranom cilju istraživanja moguće je formulirati hipotezu empirijskog istraživanja:

**H1: Zaposlenici AHG-a smatraju kako njihova kompanija u značajnoj mjeri primjenjuje DOP u svome poslovanju.**

U ovom su istraživanju primijenjene tu tri osnovne metode. Koristeći kvantitativne metode istraživanja ispitanike se strukturirano ispitivalo pomoću anketnih upitnika. Metoda nezavisnog induktivnog zaključivanja, primijenjena je nakon vraćenih upitnika, gdje su se, temeljem dobivenih podataka, dobili neki zaključci. Na kraju su još primijenjene metode analize i sinteze, kojima će se povezati teorijske odrednice i provjeriti rezultati u praksi.

U istraživanju je primijenjena metoda prikupljanja podataka, koji predstavljaju primarne podatke o obradi i donošenju zaključaka ankete, a iste predstavljaju mišljenja ispitanika.

Anketa je izrađena osobno temeljem do sada stečenih spoznaja o primjeni DOP-a u kompanijama. Anketa je dostavljena kolegama u AHG-u osobnim i izravnim kontaktom te su ispitanici anketu popunjavali temeljem pisane forme upitnika. Pitanja postavljena u anketi su jasna, konkretna i nedvosmislena. Sastoje se uglavnom od općih podataka ispitanika, nakon čega slijede izjave s kojima se ispitanik može ili ne mora složiti. Pitanja su točna i jasna, a svrha je dobiti što više točnih, jasnih i sažetih odgovora. Autorica je kolegama pomogla u popunjavanju ankete ukazivanjem na određene stavke ukoliko su se ispostavile nejasnima. Svi anketni upitnici su vraćeni, a prikaz ankete se nalazi u privitku. U nastavku slijedi prikaz rezultata istraživanja.

Eventualni nedostaci procesa anketnog istraživanja ogledaju se u generaliziranju zaključaka istraživanja temeljem ispitanog uzorka koji se potom preslikavaju na cijelu populaciju zaposlenika AHG-a, gdje zaključci mišljenja uzorka ispitanika ne moraju nužno korelirati sa mišljenjem cijele populacije zaposlenika AHG-a. Ujedno je i

provedba istraživanja na svi zaposlenicima AHG-a aktualno ograničena primarno zbog sezonskog zapošljavanja, ali i nemogućnosti da svi zaposlenici popune anketu.

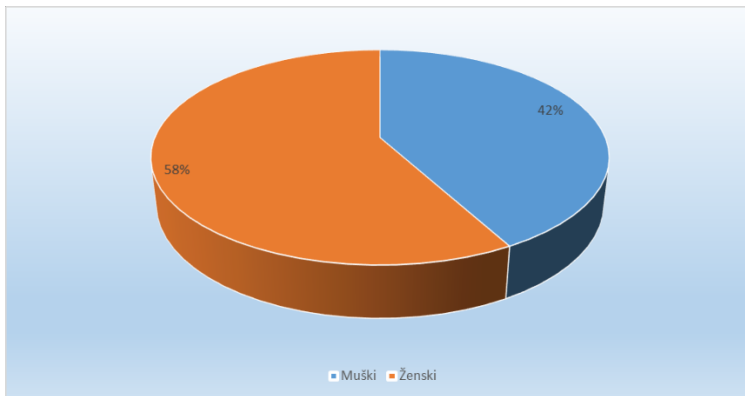
## **5.2. Opis uzorka**

Do sada nije provedeno mnogo istraživanja o percepciji zaposlenika glede DOP-a njihove kompanije, a posebice u odnosu na AHG. AHG sustavno provodi edukacije i usavršavanja svojih zaposlenika u svrhu unapređenja njihove radne učinkovitosti i svoje poslovne uspješnosti, međutim, do sada nisu provedena istraživanja koja bi ukazala na percepcije zaposlenika i gostiju AHG-a o njihovom društvenom odgovornom ponašanju. Stoga ovo istraživanje predstavlja značajnu metodu i doprinos novim saznanjima kompaniji AHG o stavovima njihovih zaposlenika u odnosu na DOP kompanije, koji mogu ukazati na postojeća ograničenja koje AHG ima u primjeni DOP-a, a koja mu mogu poslužiti za buduću implementaciju i unapređenje njegove društvene odgovornosti.

Anketno istraživanje provedeno je na uzorku od 50 zaposlenika AHG-a koji su zamoljeni da popune cijeli upitnik i ažurno ga vrate. Budući da je autorica aktualno zaposlena u AHG-u 9 godina i da radi istovremeno i sa gostima i drugim zaposlenicima, anketno istraživanje provedeno je direktnim kontaktom sa kolegama zaposlenicima, kao i zaposlenicima drugih odjela u AHG-u.

Uzorak obuhvaća 50 zaposlenika AHG-a različitog stupnja obrazovanja, godina starosti i ostalih socio-demografskih karakteristika. S obzirom da autorica surađuje sa svojim kolegama duže vrijeme, odabrala je one zaposlenike s kojima je ostvarila značajniju poslovnu suradnju, ali je i obuhvatila dio zaposlenika s kojima nije surađivala niti ostvarila neposredna poznanstva.

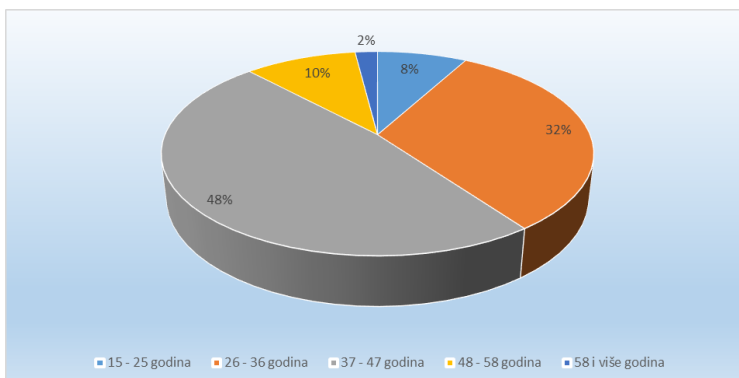
### Grafikon 1. Spol ispitanika



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 1 vidljivo je da je anketnom ispitivanju pristupio udio od 42% muških i 58% ženskih osoba, iz čega se vidi dominacija ženskog spola u ispitanom uzorku.

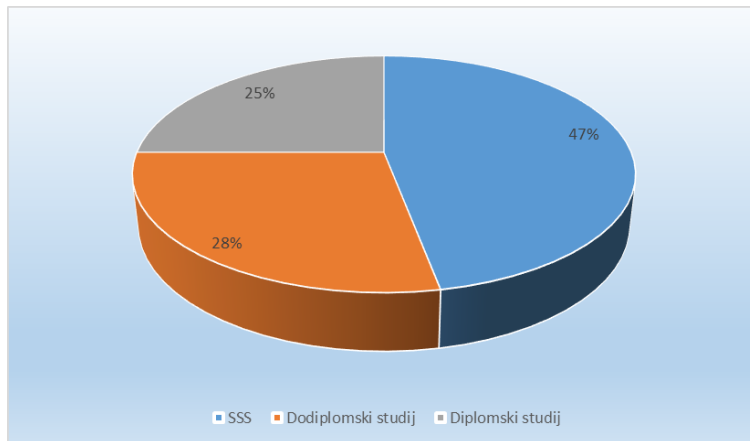
### Grafikon 2. Dob ispitanika



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 2 vidljivo je kako najviše ispitanika, njih 48%, pripada dobnoj skupini od 37 – 47 godina. Slijede ispitanici od 26 – 36 godina, odnosno njih 32%, a potom su u uzorku zastupljeni ispitanici od 48 – 58 godina u udjelu od 10%, dok je najmanji udio zaposlenika u dobi od više od 58 godina (2%). U uzorku, dakle, dominiraju zaposlenici od 26 – 47 godina, što čini mladu populaciju ispitanika.

**Grafikon 3.** Obrazovanje ispitanika



Izvor: vlastita izrada

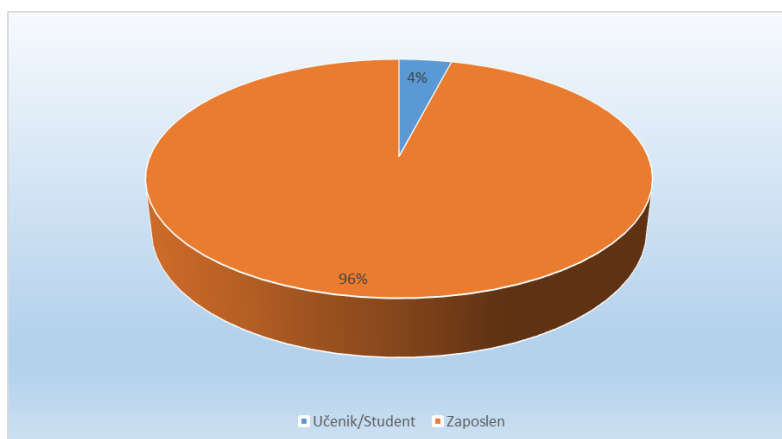
Iz grafikona broj 3 vidljivo je kako najveći udio u obrazovnoj strukturi zaposlenika u ispitanom uzorku imaju zaposlenici sa srednjom stručnom spremom, njih 47%. Potom su prisutni zaposlenici sa završenim preddiplomskim studijem, njih 28% te zaposlenici sa završenim diplomskim studijem, njih 25%. Osoba sa završenim doktoratom nije bilo u uzorku. U uzorku stoga dominiraju zaposlenici sa srednjom stručnom spremom.

Glavna determinanta istraživanja je bio uvjet zaposlenosti u AHG grupi unutar različitih odjeljenja gdje su odabrani zaposlenici mogli iskazati svoje mišljenje o percepciji DOP-a. Svi anketni upitnici uredno su popunjeni i vraćeni, a prikaz rezultata obuhvatit će cijeli uzorak.

### **5.3. Rezultati istraživanja**

U nastavku će biti prikazani rezultati istraživanja, kao i analiza odgovora koji su ispitanici dali u istraživanju.

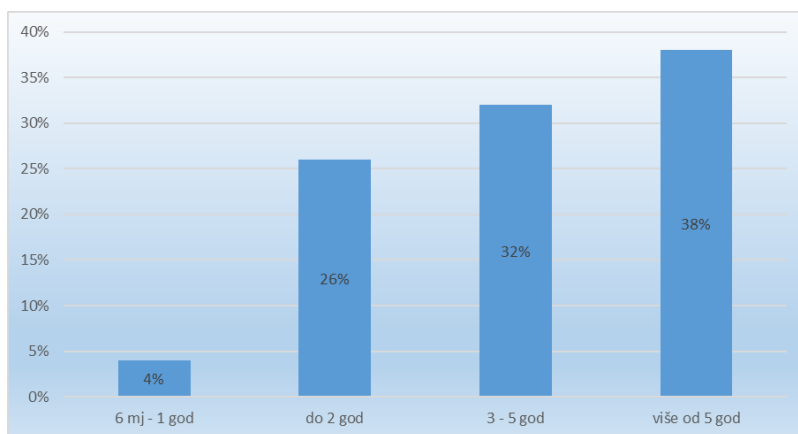
**Grafikon 4.** Status zaposlenosti ispitanika



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 4 vidljivo je kako je najviše ispitanika, njih 96% zaposleno. 4% je studenata, a umirovljenika i nezaposlenih nema. Nedostatak umirovljenika i nezaposlenih nije bio dio ciljnog uzorka ovog istraživanja, s obzirom da se istraživanje provodilo isključivo među zaposlenicima AHG-a, pa stoga takve strukture zanimanja nije bilo niti prisutno u uzorku.

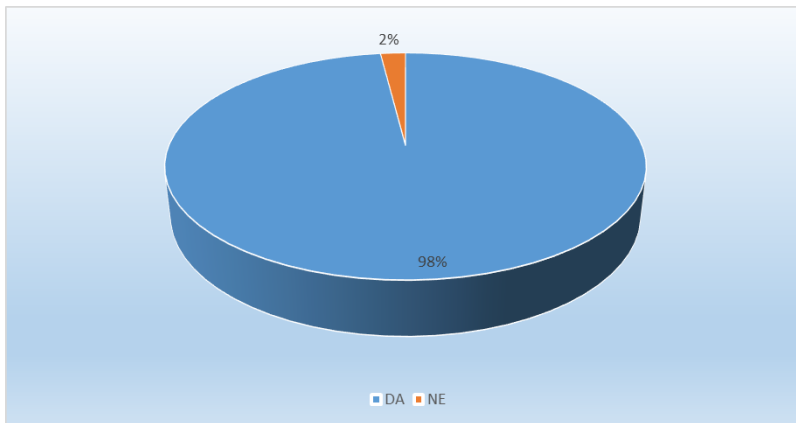
**Grafikon 5.** Godine radnog staža u AHG-u



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 5 vidljivo je kako u uzorku dominiraju zaposlenici sa više od 5 godina radnog staža (38%) te zaposlenici sa 3-5 godina radnog staža (32%). Ukupno je 30% zaposlenika zaposlenih do 2 godine u AHG-u. Može se zaključiti da u uzorku dominiraju dugoročno zaposleni djelatnici.

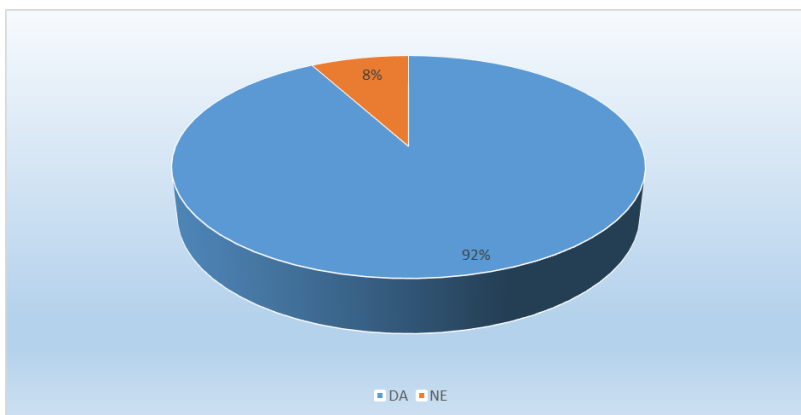
**Grafikon 6.** Poznavanje terminologije društveno odgovornog poslovanja



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 6 vidljivo je kako gotovo cijeli ispitaniki uzorak, njih 98%, poznaje terminologiju i koncept DOP-a, dok samo jedan ispitanik (2%) nije u potpunosti bio upoznat sa konceptom DOP-a.

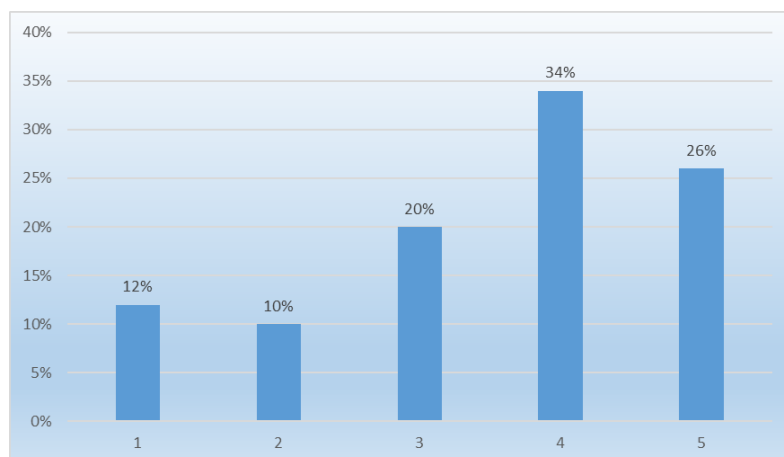
**Grafikon 7.** Društveno – odgovorno ponašanje AHG-a



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 7 vidljivo je kako 92% zaposlenika smatra da se kompanija AHG ponaša društveno odgovorno, dok samo 8% njih smatra da se kompanija ne ponaša društveno odgovorno.

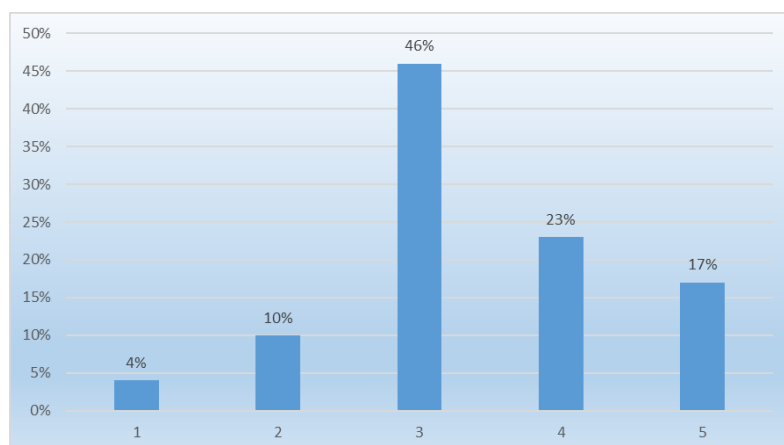
**Grafikon 8.** Veća usmjerenost konkurentnosti i profitabilnosti AHG-a, nego društvenoj odgovornosti



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona 8 vidljivo je kako se većina ispitanika, njih 60%, slaže oko tvrdnje da je AHG više usmjerena konkurentnosti i profitabilnosti nego društvenoj odgovornosti. 40% ispitanika smatra većom usmjerenošću AHG-a prema DOP-u, pa je iz dobivenih podataka vidljivo kako ispitanici većinom smatraju da je AHG bitnija konkurentnost i profitabilnost od društveno odgovornog ponašanja.

**Grafikon 9.** Mogućnost bolje konkurentne pozicije AHG-a u odnosu na konkurenciju zbog primjene DOP-a

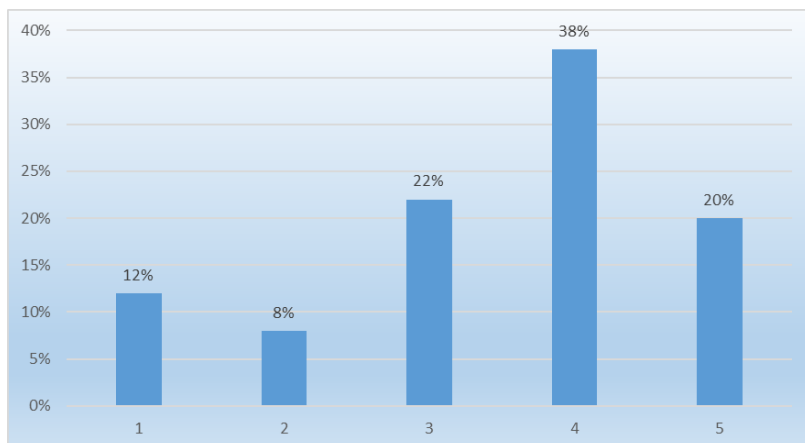


Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona 9 vidljivo je kako se najviše ispitanika relativno slaže sa tvrdnjom da AHG ostvaruje bolju konkurentnu poziciju u regiji u odnosu na druge kompanije zbog primjene DOP-a. Sa ovom tvrdnjom se u potpunosti slaže 40% ispitanika, dok se uopće

ne slaže 14% ispitanika. Zaključak je da ispitanici smatraju većinom kako zbog primjene DOP-a, AHG ostvaruje bolju konkurentsku poziciju u regiji u odnosu na druge kompanije.

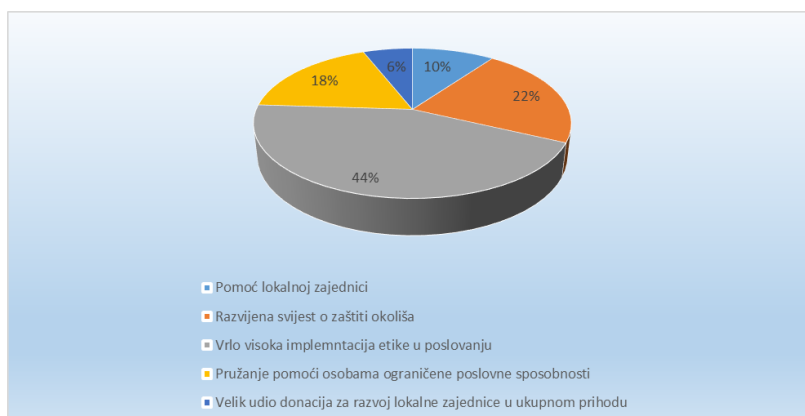
**Grafikon 10.** Zamjetnost uspjeha AHG u primjeni DOP – a



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona 10 vidljivo je kako većina zaposlenika AHG-a smatra kako je uspjeh AHG-a u primjeni DOP-a veoma zamjetan, i to je ocijenilo 58% ispitanika. Njih 22% smatra kako je taj uspjeh relativno zamjetan, dok njih 20% smatra ovaj uspjeh neprimjetnim. Može se zaključiti kako ispitanici većinom smatraju da je do sada AHG iskazala znatan uspjeh u primjeni DOP-a.

**Grafikon 11.** Područja u kojima se AHG najviše zalaže u primjeni DOP-a



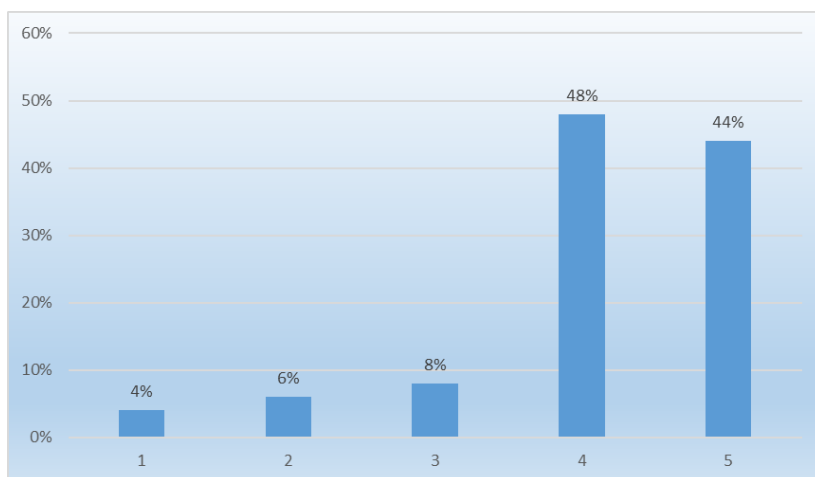
Izvori: vlastita izrada

Iz grafikona 11 vidljivo je kako većina ispitanika smatra da AHG najviše ulaže u visoku implementaciju etike u poslovanju (44%) te kako je kod AHG-a razvijena svijest o brizi



za okoliš (22%). Ova su područja od prioriteta, prema mišljenju ispitanika, kod AHG-a u primjeni društvene odgovornosti. Područja primjene DOP-a od manjeg značaja za AHG po mišljenju ispitanika su pomoć lokalnoj zajednici u vidu donacija i sponzorstava (10%) te velik udio donacija u ukupnom prihodu AHG-a (4%).

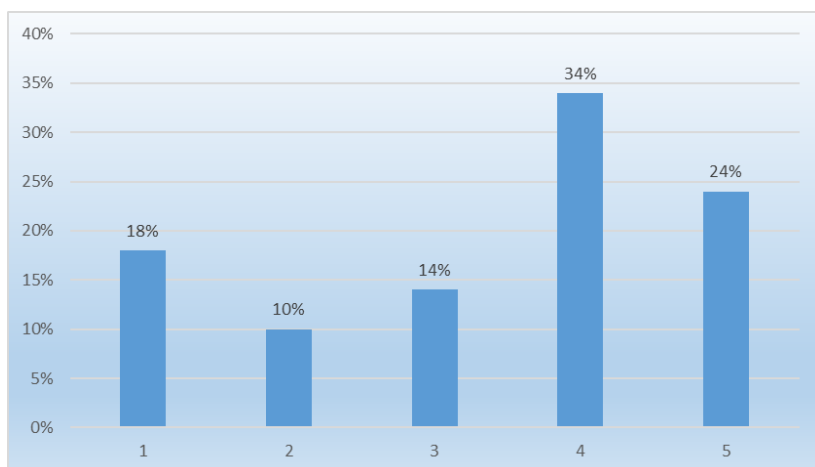
**Grafikon 12.** Briga AHG-a o zaštiti i zdravlju zaposlenika



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 12 je vidljivo kako većina ispitanika, njih 92% smatra kako AHG vodi brigu o zaštiti i zdravlju svojih zaposlenika. Njih 8% se relativno slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 10% njih ne slaže s ovom tvrdnjom. Zaključak je kako većina ispitanika smatra da se AHG kao kompanija brine o zdravlju i zaštiti svojih zaposlenika.

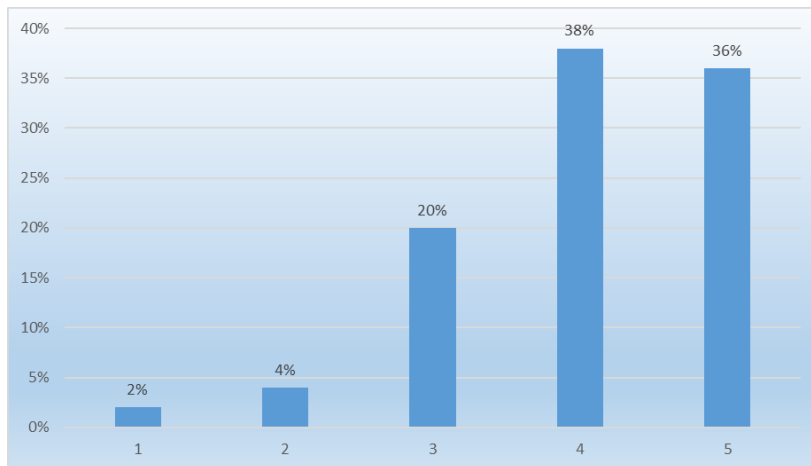
**Grafikon 13.** Korištenje materijala u poslovanju AHG koji nisu štetni za okoliš



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona 13 vidljivo je kako većina ispitanika, njih 58% smatra da AHG u svom poslovanju koristi materijale koji ne štete okolišu. Njih 14% se relativno slaže sa ovom tvrdnjom, dok njih 28% smatra kako AHG ne koristi materijale u poslovanju koji nisu štetni za okoliš.

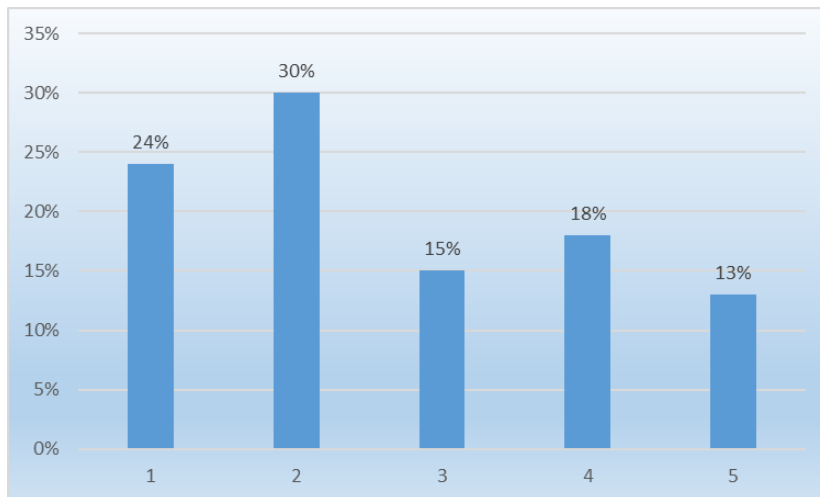
**Grafikon 14.** Procjena odgovornosti zbrinjavanja otpada i stvari štetnih za okoliš od strane AHG-a



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 14 vidljivo je kako većina ispitanika, njih 74% se u potpunosti slaže sa tvrdnjom da AHG adekvatno zbrinjava otpad i stvari štetne za okoliš. 20% ispitanika se relativno slaže sa ovom tvrdnjom, dok se samo 6% ispitanika uopće ne slaže sa ovom tvrdnjom. Zaključak je da većina ispitanika smatra kako AHG učinkovito zbrinjava otpad i stvari štetne za okoliš.

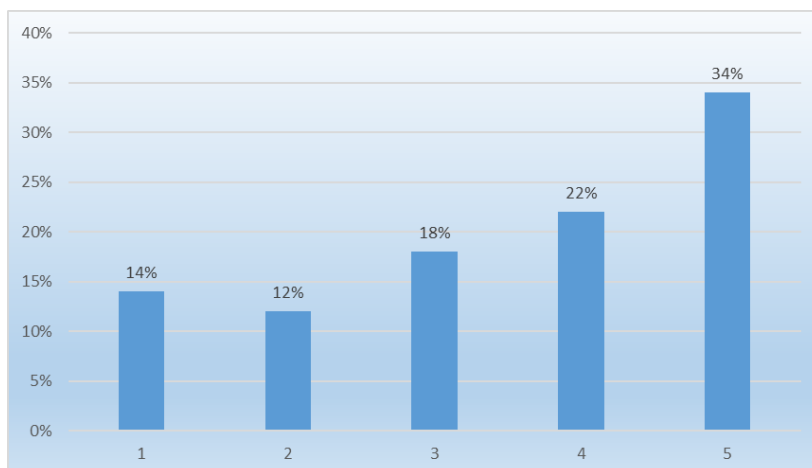
**Grafikon 15.** Procjena korištenja obnovljivih izvora energije u AHG-u



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 15 vidljivo je kako većina ispitanika, njih 54%, smatra kako AHG u svom poslovanju ne koristi obnovljive izvore energije. Njih 15% se relativno slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 31% ispitanika slaže sa tvrdnjom da AHG u svom poslovanju koristi obnovljive izvore energije.

**Grafikon 16.** Procjena poticanja gostiju na DOP u AHG-u



Izvor: vlastita izrada

Iz grafikona broj 16 vidljivo je kako većina ispitanika, njih 56% smatra da AHG svoje goste prilikom boravka u hotelima, potiče na DOP. 18% ispitanika se relativno slaže sa ovom tvrdnjom, dok se 26% ispitanika ne slaže sa ovom tvrdnjom. Zaključak je kako većina ispitanika smatra da AHG aktivno potiče svoje goste na DOP.

#### 5.4. Kritički osvrt

Temeljem provedenog istraživanja o ispitivanju stavova zaposlenika AHG-a o percepciji DOP-a ove kompanije dobiveni su zaključci koji će biti prikazani u nastavku.

Izazovi s kojima se suočavaju zaposlenici AHG-a su sve veća tendencija poslovanja AHG-a prema DOP-u, budući da se turistička tržišta globalno suočavaju sa oskudnošću resursa, velikim onečišćenjima, nerazvijenoj svijesti turista o potrebi očuvanja prirodnih i kulturnih turističkih resursa. Navedeni nedostaci čine turizam sve više sektorom u kojem se javila potreba za orijentacijom prema zelenom poslovanju i očuvanju resursa koji mu omogućuju buduće razvojne perspektive u smjeru održivosti.

U strukturi zaposlenika AHG-a dominiraju osobe mlađe i srednje životne dobi, ženskog spola i srednjoškolskog obrazovanja. Radni staž zaposlenika AHG se veže uz dugoročan boravak u ovoj kompaniji, gdje je većina zaposlenika u ovoj kompaniji poslovno prisutna duže od 3 godine. Veliki dio zaposlenika AHG-a poznaje koncepciju DOP-a. Većina zaposlenika AHG-a smatra da se AHG ponaša društveno odgovorno. Ispitanici smatraju da je AHG-u prioritet profitabilnost i konkurentnost u odnosu na DOP, ali da je njegova primjena DOP-a vrlo zamjetna.

Većina ispitanika smatra da AHG učinkovitije primjenjuje DOP u odnosu na konkurentne kompanije u regiji. Kao dominantna područja primjene elemenata DOP-a, ispitanici su kod AHG-a ocijenili visoku razinu implementacije poslovne etike i brigu za okoliš. Većina ispitanika smatra da AHG uvelike brine o njihovu zdravlju i zaštiti. Većina ispitanika smatra kako AHG učinkovito zbrinjava otpad i stvari štetne za okoliš, ali da u maloj mjeri koristi obnovljive izvore energije. Većina ispitanika smatra kako AHG potiče svoje goste na primjenu DOP-a.

Dobivenim istraživanjem ukazano je na ograničenja primjene DOP-a u kompaniji AHG u percepciji zaposlenika. Budući da AHG ima već implementirane određene elemente DOP-a u svome poslovanju, kompanija treba kontinuirano pratiti trendove usmjerenja turizma prema održivosti na nacionalnoj razini te svoje poslovanje prilagoditi istome u smjeru razvoja zelenog poslovanja. Tako je moguće implementirati nove elemente DOP-a, poput značajnije tehnologije obnovljivih izvora energije, korištenja papirnatih

materijala u svom poslovanju, učinkovitijeg zbrinjavanja otpada i otpadnih voda koje kompanija proizvede, ukazivanje na potencijale uštede energije i vode gostima prilikom boravka u hotelu. AHG treba svoje poslovanje, osim na generiranje visoke profitabilnosti, više usmjeriti i na svoju snažniju odgovornost prema okolišu i lokalnoj zajednici. Na taj način je moguće implementirati DOP u AHG-u u značajnijoj mjeri, gdje će isto biti primijećeno i od strane zaposlenika i gostiju, a AHG će biti više cijenjena kao društveno odgovorna kompanija u odnosu na konkurenciju.

## 6. ZAKLJUČAK

Ono što možemo zaključiti je da u poslovanju nije važan samo i isključivo profit. Poslovanje se u kompanijama u velikoj mjeri promijenilo te je način rada u potpunosti drugačiji. Društveno odgovorno poslovanje sada je postalo glavni dio poslovne strategije što zahtijeva od svake kompanije da njezino poslovanje bude više odgovornije i da budu angažiranije, odnosno ističe se u velikoj mjeri potreba za očuvanjem resursa.

Sve više se vrednuje poslovanje u skladu sa načelima DDP-a u Hrvatskom okruženju, pa čak npr. i od strane investicijske zajednice, odnosno sve više se traži od banaka da pokažu nekakvu razinu DOP-a ukoliko se traži kredit za određenu kompaniju i od strane potrošača jer sve više potrošača zanima koliko se kompanija brine o okolišu te koliko ulaže u zajednicu.

Pisanjem i istraživanjem ovog rada došla sam do pitanja da li je stupanj odgovornosti kompanije povezan sa stupnjem razvoja države i kako to možemo zapravo vidjeti u Hrvatskoj? Smatram da nema konkretnog odgovora. Zapravo sve ovisi o tome koliko zajednica kao takva, u onim razvijenijim ili manje razvijenijim društvima, gleda na aspekt DOP-a kao bitnog. Isto tako smatram da to ovisi o veličini same kompanije. Vrlo često su veće kompanije (kao što je AHG) te koje su nekako i u manjim zemljama prve uvele DOP, iako i u manjim kompanijama danas to postaje sve važnije i sve više budućih zaposlenika traži i vrednuje poslovanje po principu DOP-a. Partneri, potrošači, dobavljači i drugi iz neposredne blizine kompanija također, kao i sami zaposlenici, shvaćaju vrijednost DOP-a te svoje suradnje usmjeravaju upravo takvim kompanijama. Na kraju možemo reći da pritisak na kompanije prema poslovanju u skladu sa DOP-om u jednakoj mjeri dolazi i od strane kupaca i od strane tržišta, a poduzetnici koji zapošljavaju i koji imaju poriv da stvaraju dodatnu vrijednost, brinu o svojim zaposlenicima i imaju veliki osjećaj odgovornosti za zajednicu te veliku želju da nešto vrate toj zajednici.

Kroz empirijsko istraživanje mogli smo zaključiti da je zaista veliki broj zaposlenika zna što je DOP i što to znači za kompaniju i njih, iako Ispitanici smatraju da je AHG-u prioritet profitabilnost i konkurentnost u odnosu na DOP, od velike je važnosti da se

njegova primjena ipak vidi. Bitno je isto tako da zaposlenici smatraju da AHG učinkovitije primjenjuje DOP u odnosu na konkurentne kompanije u regiji što je pozitivno za AHG jer ako zaposlenici uviđaju upravo ovako pozitivne stvari, znači da su zadovoljni radom u kompaniji te da se i dalje planiraju razvijati unutar AHG-a.

Smatram da se DOP još uvijek nije dovoljno razvio u Hrvatskoj. Poslovni sektor se mora prvi prilagoditi i pronaći sebe u tome. Kompanijama i dalje možda nije ugodno, ili se ne snalaze dovoljno u poslovanju na principu DOP-a iako okolina to sve više od njih zahtijeva. Kompanije bi trebale poslovati uspješno ali u isto vrijeme voditi brige o zajednici te svim štetnim i negativnim aktivnostima koje bi trebale svesti na minimum. Jedini cilj kompanija bila je dobit i uspješno poslovanje, ali sada se javlja sve više zahtjeva koje bi kompanije trebale ispunjavati i poštivati, a do novih zahtjeva došlo je zbog ekonomske krize koja je pogodila globalnu ekonomiju, bolje organiziranosti društva, više razina obrazovanja građanstva, bolja organiziranost društva, razvoj tehnologija te rasta potražnje. Percepcija DOP-a dodatni je problem kod implementacije DOP-a jer se DOP vrlo često vidi samo kroz donacije i sponzorstva, odnosno reputacija se koristi samo u marketinške svrhe. Nedovoljno poznavanje načela društvene odgovornosti također predstavlja izazov kod implementacije DOP-a. Isto tako jedan od problema jesu i zakoni koji se još uvijek ne provode sustavno pa je i to još jedan razlog više zašto su kompanije 'izgubljene' u cijelom procesu DOP-a. Rješenje problema jednostavnije implementacije DOP-a je u tome da kompanije postaju sve svjesnije benefita koje DOP donosi kao npr. konkurentnost i otpornost na krize. Institucije Europske unije rade na definiranju mjera i poticanje uvođenja elemenata DOP-a u poslovne procese kompanije. Trenutno su to EU smjernice za izvješćivanje o nefinancijskim informacijama, Zelena knjiga koja definira europski okvir DOP-a te Strategija Europske komisije o DOP-u. Privatni sektor je taj koji se vrlo brzo prilagođava promjenama bez obzira na zakone. Kod mlađih se sve više primjećuje promjena svijesti po pitanju društvenih problema pa upravo zbog toga cijela koncepcija DOP-a ide u dobrom smjeru. Ljudi i kompanije su sve više svjesni odgovornosti prema okolišu, ljudima i općenito svijetu pa smatram da će, uz dobru potporu države, DOP biti dio nas sve više i više.

## LITERATURA

### a) Knjige

1. Bagić, A.; Škrabalo, M. i Narančić, L. (2006.): Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, AED – Academy for Educational Development, Zagreb
2. Čutura, M. (2016.): Poslovna etika i društvena odgovornost u području marketinga, Dobra knjiga, Zagreb
3. Črnjar, M. i Črnjar, K. (2009.): Menadžment održivog razvoja: ekonomija, ekologija, zaštita okoliša, Fakultet za menadžment i ugostiteljstvu u Opatiji, Rijeka
4. Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016.): Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost, MATE d.o.o., Zagreb
5. Kušen, E. (2002.): Turistička atrakcijska osnova, Institut za turizam, Zagreb
6. Kotler, P. i Lee, N. (2011.): Društveno odgovorno poslovanje, M.E.P. d.o.o., Zagreb
7. Lučić, A. (2020.): Etika i društvena odgovornost marketinga, Narodne novine, Zagreb
8. Letica, B. (2010.): Doba odgovornosti (Korporacijska društvena odgovornost u vrijeme svjetske financijske krize), MATE d.o.o., Zagreb

### b) Znanstveni radovi

1. Borozan, M., (2017.): Utjecaj društveno odgovornog poslovanja na uspješnosti poslovanja poduzeća Adidas Hrvatska d.o.o., Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet, Split  
(<https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A1348/datastream/PDF/view>, 23.08.2021.)



2. Črnjar, K., (2004.): Upravljanje znanjem u hotelima, Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, Opatija ([file:///C:/Users/HP/Downloads/24\\_Crnjar.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/24_Crnjar.pdf), 01.08.2021.)
3. Golja, T. (2016.): Društveno odgovorno poslovanje, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Pula ([https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP\\_Tea\\_Golja.pdf](https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP_Tea_Golja.pdf), 01.07.2021.)
4. Gregorić, M., (2018.): Društveno odgovorno poslovanje u hotelijerstvu na području Međimurja kao turističke destinacije kontinentalne Hrvatske, Međimursko Veleučilište u Čakovcu, Čakovec ([file:///C:/Users/HP/Downloads/23\\_39.pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/23_39.pdf), 29.08.2021.)
5. Kiš, A., (2018.): Ljudski potencijali kao čimbenik uspješnosti poslovanja, Sveučilište u Zagrebu-Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Varaždin (<https://repositorij.foi.unizg.hr/islandora/object/foi%3A4564/datastream/PDF/view>, 23.08.2021.).
6. Kreković, M., (2017.): Kronologija razvoja DOP-a, kritički osvrt i izazov CSR 2.0, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula ([file:///C:/Users/HP/Downloads/krekovic\\_matea\\_unipu\\_2017\\_diplo\\_sveuc%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/krekovic_matea_unipu_2017_diplo_sveuc%20(1).pdf), 20.08.2021.)
7. Mladina, M., (2017.): Društveno odgovorno poslovanje u sektoru turizma, Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet, Split (<https://zir.nsk.hr/islandora/object/efst%3A1494/datastream/PDF/view>, 24.08.2021.).

### **c) Internet izvori**

1. Akademija Oxford – obuka za ISO standarde – <https://www.akademijaoxford.com/kurs-i-obuka-za-iso-standarde.php>, (26.08.2021.)
2. Arena Hospitality Group - <https://www.arenahospitalitygroup.com/hr>, (30.08.2021.)

3. Arena Hotels - [www.arenahotels.com](http://www.arenahotels.com), (28.08.2021.)
4. Buzar, S., (2015.): Analiza globalnog etičkog kodeksa za turizam u kontekstu društveno odgovornog poslovanja, Acta Economica Et Turistica, Zagreb - [file:///C:/Users/HP/Downloads/AET\\_Vol\\_1\\_No\\_1\\_Buzar%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/AET_Vol_1_No_1_Buzar%20(1).pdf), (21.08.2021.)
5. Bluesun Hotels & Resorts - <https://www.hotelelaphusabrac.com/hr/certifikat-travelife-gold.aspx>, (28.08.2021.)
6. Blue flag (Plava zastava) - <http://www.blueflag.global/>, (28.08.2021.)
7. BSR - Business for Social Responsibility - <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/bsr-and-the-state-of-csr-what-we-mean-when-we-say-csr>, (11.09.2021.)
8. Društveno odgovorno poslovanje u Hrvatskoj - <https://dop.hr/category/studije/>, (06.07.2021.)
9. Europska komisija - <https://ec.europa.eu>, (28.08.2021.)
10. EMAS - Eco-Management and Audit Scheme - <http://emas.azo.hr/>, (27.08.2021.)
11. Filantropija - <http://www.filantropija.hr/dop/dop-u-sferi-turizma>, (22.07.2021.)
12. Globalni etički kodeks za turizam - <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/101213-unwto-kodeks.pdf>, (25.08.2021.)
13. Global Sustainable Tourism Council GSTC - <https://www.gstccouncil.org/2016-gstc-europe-regional-meeting-themes-speakers/>, (26.08.2021.)
14. Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj - HR PSOR - [www.hrpsor.hr/](http://www.hrpsor.hr/) (04.07.2021.)

15. Hrvatska gospodarska komora

- <https://dop.hgk.hr/>, (04.07.2021.)
- <https://dop.hgk.hr/dobitnici/>, (05.07.2021.)
- <https://hgk.hr/zlatnakuna/o-zlatnoj-kuni>, (05.07.2021.)

16. Hrvatska enciklopedija - <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=62763>, (06.07.2021.).

17. Hrvatski zavod za norme HZN – <https://www.hzn.hr>, (27.08.2021.)

18. Ministarstvo gospodarstva i održiva razvoja - <https://mingor.gov.hr/o-ministarstvu-1065/djelokrug/uprava-za-klimatske-aktivnosti-1879/eko-oznake/znak-zastite-okolisa-europske-unije-eu-ecolabel/1420>, (28.08.2021.).

19. Narodne novine - <https://narodne-novine.nn.hr>, (29.08.2021.)

20. Održivi turizam - <http://www.odrzivi.turizam.hr>, (29.08.2021.).

21. Odraz - <https://www.odraz.hr/publikacije/publikacija/nasa-zajednica-nasa-odgovornost/>, (22.08.2021.)

22. Project for all - <https://projectforall.net/>, (29.08.2021.)

23. Poslovni turizam - <https://www.poslovniturizam.com/vijesti/prvi-hoteli-s-oznakom-sustainable-hotel/1462/>, (29.08.2021.)

24. Primjeri poslovnih praksi odgovornih prema djeci - sažetak studija slučaja.pdf – <https://www.unicef.org/croatia/media/5476/file/Primjeri%20poslovnih%20praksi%20odgovornih%20prema%20djeci%20%20sa%C5%BEetak%20studija%20slu%C4%8Daja.pdf>, (25.08.2021.)

25. Pavić Rogošić, L., (2020.): Društveno odgovorno poslovanje, Odraz - <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/dop-1.pdf>, (12.07.2021.)

26. Pavić Rogošić, L., (2021.): Priručnik za uspješno organiziranje lokalne zajednice (Naša zajednica, naša odgovornost) - <https://www.odraz.hr/wp-content/uploads/2020/10/nasa-zajednica-nasa-odgovornost.pdf>, (10.07.2021.)
27. Petričević, T., (2014.): Priručnik za brzi početak (Društveno odgovorno poslovanje i društvenopoduzetnički pothvati u turizmu) [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik\\_dop\\_i\\_dpp\\_u\\_turizmu.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/prirucnik_dop_i_dpp_u_turizmu.pdf), (19.07.2021.)
28. Safe sta yin Croatia - <https://www.safestayincroatia.hr/hr/o-projektu>, (29.08.2021.)
29. Travelife - [www.travelife.info/hr](http://www.travelife.info/hr) (28.08.2021.)
30. World Tourism Organization - <https://www.unwto.org/project/employment-and-decent-work-tourism-ilo-unwto-joint-project>, (25.08.2021.)
31. WBCSD - World Business Council for Sustainable Development - <https://www.wbcsd.org/Programs/People-and-Society> (11.09.2021.)
32. 9001 Academy - <https://advisera.com/9001academy/hr/sto-je-iso-9001/>, (27.08.2021.)

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Ključni akteri društveno odgovornog poslovanja .....	8
----------------------------------------------------------------------	---

## POPIS GRAFIKONA

<b>Grafikon 1.</b> Spol ispitanika.....	44
<b>Grafikon 2.</b> Dob ispitanika .....	44
<b>Grafikon 3.</b> Obrazovanje ispitanika.....	45
<b>Grafikon 4.</b> Status zaposlenosti ispitanika .....	46
<b>Grafikon 5.</b> Godine radnog staža u AHG-u.....	46
<b>Grafikon 6.</b> Poznavanje terminologije društveno odgovornog poslovanja .....	47
<b>Grafikon 7.</b> Društveno – odgovorno ponašanje AHG-a .....	47
<b>Grafikon 8.</b> Veća usmjerenost konkurentnosti i profitabilnosti AHG-a, nego društvenoj odgovornosti .....	48
<b>Grafikon 9.</b> Mogućnost bolje konkurentne pozicije AHG-a u odnosu na konkurenciju zbog primjene DOP-a .....	48
<b>Grafikon 10.</b> Zamjetnost uspjeha AHG u primjeni DOP – a.....	49
<b>Grafikon 11.</b> Područja u kojima se AHG najviše zalaže u primjeni DOP-a .....	49
<b>Grafikon 12.</b> Briga AHG-a o zaštiti i zdravlju zaposlenika .....	50
<b>Grafikon 13.</b> Korištenje materijala u poslovanju AHG koji nisu štetni za okoliš .....	50
<b>Grafikon 14.</b> Procjena odgovornosti zbrinjavanja otpada i stvari štetnih za okoliš od strane AHG-a.....	51
<b>Grafikon 15.</b> Procjena korištenja obnovljivih izvora energije u AHG-u.....	52
<b>Grafikon 16.</b> Procjena poticanja gostiju na DOP u AHG-u .....	52



**8. Označite navedene tvrdnje ocjenama 1 – u potpunosti se ne slažem do 5 – u potpunosti se slažem koje se odnose na implementaciju koncepta DOP-a u AHG-u:**

	1	2	3	4	5
AHG je više usmjerena konkurentnosti i profitabilnosti nego društvenoj odgovornosti.					
AHG posluje na društveno odgovoran način i time ostvaruje bolju konkurentnu poziciju u odnosu na druge hotelijerske kompanije u regiji.					
AHG ima veću društvenu odgovornost u odnosu na druge hotelijerske kompanije u Istri.					
Uspjeh AHG-a u primjeni DOP-a je vrlo zamjetan.					

**9. Ocijenite uspjeh pojedinih područja društveno odgovornog poslovanja u kojima je AHG najznačajnija. (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

Pomoć lokalnoj zajednici (sponzorstva, donacije)					
Razvijena svijest o zaštiti okoliša (zeleni okoliš kompanije, interni i eksterni održivi aspekt, orijentacija zelenom poslovanju)					
Vrlo visoka implementacija etike u poslovanju					
Pružanje pomoći osobama ograničene poslovne sposobnosti (invaliditet, intelektualne poteškoće)					
Udio donacija za razvoj lokalne zajednice je zamjetan u odnosu na ukupan prihod AHG-a.					

**10. Ocijenite implementaciju elemenata društveno odgovornog poslovanja u AHG-u (1 – u potpunosti se ne slažem, 5 – u potpunosti se slažem)**

AHG brine o zaštiti i zdravlju svojih zaposlenika					
AHG u svome poslovanju koristi materijale koji nisu štetni za okoliš (papir umjesto plastike i slično)					

AHG odgovorno zbrinja otpad i štetne stvari za okoliš					
AHG koristi obnovljive izvore energije u svome poslovanju					
AHG potiče svoje goste na društveno odgovorno ponašanje					



## SAŽETAK

Koncept društveno odgovornog poslovanja sve je popularniji u kompanijama u svijetu i Europi upravo zbog toga što se njegovom primjenom dolazi do boljih rezultata u poslovanju te do konkurentske prednosti na tržištu. Primjenom prakse DOP-a, kompanije odgovaraju na različite društvene i ekonomske pritiske, te one koje imaju veze sa zaštitom okoliša. Ono što se podrazumijeva pod društveno odgovornim poslovanjem trebalo bi biti nešto vrlo normalno kao odgovornost, održivost, briga i općenito sve dobro što radimo.

Rad se sastoji od obrađivanja teme društveno odgovornog poslovanja te njegove implementacije u kompaniju Arena Hospitality Group. Rad započinje istraživanjem pojma DOP-a te razvojem koncepta DOP-a. Kroz dimenzije DOP-a osvrćemo se na internu i eksternu dimenziju te navodimo ključne aktere, koristi i nedostatke te indeks DOP-a. Baziramo se i na DOP u turizmu kroz obradu karakteristika i područja djelovanja DOP-a u turizmu, te navodimo standarde i eko oznake DOP-a u turizmu. Na kraju rada istražujemo DOP konkretno samo u kompaniji Arena Hospitality Group kroz upoznavanje kompanije te kroz analizu percepcije zaposlenika o implementaciji DOP-a u AHG-u.

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje, DOP, Indeks DOP-a, turizam, zaposlenici, lokalna zajednica, Hrvatska, AHG

## **SUMMARY**

The concept of socially responsible business is becoming increasingly popular in companies in the world and in Europe precisely because its application leads to better business results and competitive advantage in the market. By applying CSR, companies respond to various social and economic pressures, as well as those related to environmental protection. What is meant by corporate social responsibility should be something very normal like responsibility, sustainability, care and generally all the good we do.

This thesis consists of dealing with the topic of corporate social responsibility and its implementation in the company Arena Hospitality Group. The thesis begins with the research of the concept of CSR and the development of the concept of CSR. Through the dimensions of CSR, we look at the internal and external dimension and list the key actors, benefits and shortcomings, and the CSR index. We are also based on CSR in tourism through the processing of the characteristics and areas of activity of CSR in tourism, and we list the standards and eco-labels of CSR in tourism. At the end of the thesis, we research CSR specifically only in the company Arena Hospitality Group through getting to know the company and through the analysis of employees' perceptions of the implementation of CSR in AHG.

Key words: Corporate Social Responsibility, CSR, CSR Index, tourism, employees, local community, Croatia, AHG