

Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u turizmu

Miškulin Petrović, Gabriela Iva

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:705338>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA

GABRIELA IVA MIŠKULIN PETROVIĆ

POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO
POSLOVANJE U TURIZMU

Business ethics and socially responsible business in tourism

ZAVRŠNI RAD

ZABOK, 2023.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU
OPATIJA

GABRIELA IVA MIŠKULIN PETROVIĆ

POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO
POSLOVANJE U TURIZMU

Business ethics and socially responsible business in tourism

ZAVRŠNI RAD

Kolegij: Etika i društvena odgovornost

Mentor: doc. dr. Marija Ivaniš

Student/studentica: Gabriela Iva Miškulin Petrović

Matični broj: 24940/19

Smjer: MUT

Zabok, svibanj 2023.



IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

Gabriela Iva Miškulin Petrović

(ime i prezime studenta)

24940

(matični broj studenta)

Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u turizmu

(naslov rada)

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

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, _____ svibanj, 2023

Potpis studenta

SAŽETAK

Zbog trenutnog stanja globalnog poslovanja, sada je ključno za svaku korporaciju steći konkurentsku prednost i postići ciljeve koji nisu jednostavno povećanje profitabilnosti. Među tim ciljevima je postizanje i održavanje zadovoljstva dioničara, zaposlenika i potrošača. Osim osiguranja zadovoljstva svih interesnih skupina unutar poslovanja, potrebno je izvršiti zadatke i postići ciljeve na najbolji mogući način koji je prihvatljiv i organizaciji.

Zbog stalnog mijenjanja konkurentskog okruženja, sektor turizma i ugostiteljstvo prisiljeni su smišljati nove ideje kako bi bili ispred konkurencije promicanjem naprednih usluga i inovacija. Ugostiteljske i turističke organizacije na današnje izazove odgovaraju stvaranjem suradničkih odnosa i poboljšanom komunikacijom sa svojim potrošačima. Općenito je dokazano da poduzeća koja slijede etička i održiva načela stvaraju dugoročne koristi.

Ovaj završni rad pridonosi obradi tematike u teorijskom smislu. Naime, ovim radom se ukazuje na ulogu i važnost poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u turizmu s osvrtom na primjer iz prakse, tj. poduzeće Valamar Riviere d.d.

Ključne riječi: etika, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, Valamar Riviera d.d.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	IV
1. UVOD	1
1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja	1
1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja	2
1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja	2
1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze	4
1.5. Struktura rada.....	5
2. TEORIJSKO POIMANJE POSLOVNE ETIKE I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	6
2.1. Pristup poslovnoj etici	6
2.1.1. Etika i moral – pojmovna razmatranja.....	6
2.1.2. Definiranje poslovne etike	8
2.1.3. Etičke podjele i menadžerski pristupi etičkoj problematici	9
2.1.4. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje	11
2.2. Definiranje društveno odgovornog poslovanja	13
2.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja	14
2.2.1. Povijesni kontekst društveno odgovornog poslovanja	16
2.2.2. Dimenzije društvene odgovornosti.....	17
2.2.3. Indeks DOP-a u RH.....	19
2.2.4. Osnaživanje DOP-a u RH	20
2.2.5. Osnaživanje DOP-a u svijetu	21
3. OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE U TURIZMU.....	23
3.1. Definiranje pojma turizam.....	23
3.2. Globalni etički kodeks u turizmu	24
3.2. Etičko ponašanje turista.....	26
3.3. Noviji pogledi na etičan i održiv turizam	27
4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU	28
4.1. Obilježja društveno odgovornog poslovanja u turizmu.....	29
4.2. Područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu	30
4.3. Standardi društveno odgovornog poslovanja u turizmu	32

5. PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TURIZMU U REPUBLICI HRVATSKOJ.....	35
5.1. Osnovni podaci i organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviere d.d.	35
5.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Valamar Riviere d.d.	38
5.2.1. Odgovornost poduzeća prema okolišu	38
5.2.2. Ljudski potencijali	39
5.2.3. Poslovna etika i njezin značaj u poduzeću.....	40
5.2.4. Etički kodeksi poduzeća	41
6. ZAKLJUČAK.....	43
LITERATURA	45
POPIS SHEMA I SLIKA	48

1. UVOD

Hrast medunac ima značajno mjesto u povijesti Malinske-Dubašnice, općine koja nosi ime po mlinu sagrađenom u 15. stoljeću. Mještani je često nazivaju biserom kvarnerskih otoka. Odlikuje se mnoštvom uvala, ali i meteorološkim karakteristikama kao što su malo oborina, topla klima i položaj zaštićen od oluja i južnih vjetrova. Malinska, naime, svake godine bilježi oko 260 sunčanih dana. S obzirom na pogodne okolnosti, turizam je sa svojim razvojem započeo tijekom 19. stoljeća i nastavlja se dandanas. Štoviše, posljednjih godina općina bilježi porast kretanja turista. No, više o turizmu i njegovu razvoju u općini Malinska-Dubašnica bit će riječi u nastavku rada.

1.1. Problem, predmet i objekti istraživanja

Poduzeća u modernim društvima diljem svijeta potiču se da posluju i djeluju na društveno odgovoran način te da nadilaze osnovne i zakonske zahtjeve kako bi odgovorili na potrebe svojih kupaca na najučinkovitiji način. Poslovna etika je sustav moralnih načela koji se primjenjuju u poslovnom svijetu. Dodatno, poslovna etika je okvir primijenjene etike koji ispituje etička načela i moralne ili etičke probleme koji se mogu pojaviti u poslovnom okruženju i daje smjernice za prihvatljivo ponašanje organizacija u strateškom pristupu. Etički pristup postaje ključan i za korporativni uspjeh i za pozitivan korporativni imidž, a odnosi se na sve aspekte poslovnog ponašanja i interakcije pojedinaca i poslovnih organizacija u cjelini. Društveno odgovorno poslovanje definira sve slučajeve etike koje bi poslovni ljudi trebali učinkovito slijediti. Mnoge organizacije odlučuju se javno obvezati na etičko poslovanje formuliranjem kodeksa ponašanja i operativnih načela. Čineći to, moraju u djelo prenijeti koncepte osobne i korporativne odgovornosti, korporativnog davanja i korporativnog upravljanja. Neke kompanije u praksi i dalje ne shvaćaju važnost svega izrečenog što i u kontekstu ovog rada predstavlja osnovnu problematiku.

PREDMET ISTRAŽIVANJA ovog završnog rada je razumijevanje važnosti pojmova, sadržaja i elemenata poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja te ukazati na njihovu primjenu i važnost u turizmu. Također, predmet rada je prikazati i primjenu društveno odgovornog poslovanja u turizmu na primjeru poduzeća Valamar Riviere d.d.

OBJEKTI ISTRAŽIVANJA su etika, poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje, Valamar Riviera d.d.

1.2. Svrha, ciljevi i znanstvene metode istraživanja

SVRHA ISTRAŽIVANJA je prikazati i pobliže pojasniti pojmove poslovne etike te društveno odgovornog poslovanja i ispitati njihovu ulogu i važnost u turizmu s osvrtom na Republiku Hrvatsku. CILJ ISTRAŽIVANJA ovog završnog rada je utvrditi i prikazati implementaciju društveno odgovornog poslovanja poduzeća Valamar Rivierard.d.

Pojedinačni ciljevi:

- Pojmovno i teorijski prikazati etiku, poslovnu etiku, društveno odgovorno poslovanje, kao i njihova obilježja.
- Ukazati na obilježja poslovne etike u turizmu.
- Prikazati društveno odgovorno poslovanje u turizmu s osvrtom na njegovu primjeru u poduzeću Valamar Riviere d.d.

Tijekom pisanja završnog rada koristila se povijesna metoda u razmatranju pojmova poslovne etike, turizma i društveno odgovornog poslovanja, metoda analize koja će služiti za raščlanjivanje složenih zaključaka na jednostavnije dijelove, metoda sinteze za sastavljanje jednostavnih dijelova u složenije cjeline, kao i metoda komparacije za usporedbu više pojmova i utvrđivanje njihovih međusobnih sličnosti ili različitosti.

Pored toga korištena je metoda deskripcije za jednostavno opisivanje činjenica, metoda indukcije i za donošenje općeg zaključka na temelju analize pojedinačnih činjenica te metoda dedukcije za donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda.

1.3. Ocjena dosadašnjih istraživanja

Može se reći kako se sve više pozornosti posljednjih godina pridodaje poslovnoj etici i društveno odgovornom poslovanju u turizmu u Republici Hrvatskoj. Brojni autori su proveli istraživanja kako bi ukazali upravo na važnost društveno odgovornog poslovanja u turizmu.

Krajem 2009. i početkom 2010. godine **Osmanagić, Bedenik i Labaš (2011)** proveli su istraživanje na uzorku od 900 poduzeća članica Hrvatske udruge poslodavaca, od kojih je njih 79

odgovorilo s potpuno ispunjenim upitnikom. Svrha istraživanja bila je utvrditi na koji način gospodarski subjekti gledaju i osiguravaju primjenu ideje društveno odgovornog poslovanja, kao i prednosti koje iz toga proizlaze. Rezultati su pokazali da gospodarski subjekti u poslovnom planiranju kao prioritet stavljaju troškove i rezultate poslovanja kao najvažnije elemente, dok održivi razvoj i zaštitu okoliša svrstavaju u manje bitne komponente. Ispitanici su kao najvažnije poslovne ciljeve označili postizanje poslovnih rezultata (smanjenje troškova, povećanje prodaje, naplata potraživanja i sl.). Autori zaključuju da shvaćanje važnosti društvenih i ekoloških pitanja i aktivnosti koje uz njih idu kod ispitanika nije dovoljno razvijeno, te ističu da je ideja društveno odgovornog poduzeća nešto razvijenija među gospodarskim jedinicama koje izvoze.¹

Leko Šimić i Čarapić (2009) proveli su istraživanje koje je otkrilo percepciju ispitanika o ideji društveno odgovornog poslovanja kao marketinškom alatu za podizanje javnog imidža gospodarskog subjekta. Većina ljudi ne pristupa ideji društveno odgovornog poduzeća na sustavan ili dosljedan način i smatra da je primjenjiva samo na velika poduzeća i da se uglavnom sastoji od filantropskih nastojanja i ulaganja u zaštitu okoliša. Utvrđeno je da je deset gospodarskih subjekata društveno odgovorno poslovanje integriralo u svoju strategiju, cilj i viziju, pokazalo je istraživanje provedeno 2012. godine na uzorku od trinaest poslovnih subjekata iz Republike Hrvatske. Ovo istraživanje koristilo je diskurzivnu analizu za ispitivanje web stranica. Vlasnička struktura, veličina gospodarskog subjekta i gospodarska grana prepoznati su kao primarni utjecaji na provedbu društveno odgovornog poslovanja u navedenim studijama. Kao rezultat toga, organizacije iz kategorije velikih poduzeća u uslužnom sektoru, prvenstveno u stranom vlasništvu, implementiraju cjeloviti pojam društveno odgovornog poslovanja. Poduzeća iz djelatnosti industrije naglasak stavljaju na kolektivno pregovaranje, gospodarenje otpadom i energetske učinkovitost, dok mala i srednja poduzeća uglavnom imaju aktivan odnos s lokalnom zajednicom u segmentima sponzorstva i donacija.²

Pekanov Starčević, Mijoč i Mijoč (2016) su proveli istraživanje na uzorku od osamdeset poduzeća iz Republike Hrvatske istraživanjem iz 2015. godine o odnosu društveno odgovornog poslovanja i financijske uspješnosti pokazalo se povoljan odnos. Nalazi su poduprli one srodnih

¹Osmanagić Bedenik, N., Labaš, D., *Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima*, Tržište, Vol.23 No.2, 2011., 143-164.

²Leko Šimić M., Čarapić H.: *Corporate Social Responsibility in Croatia: Nonprofit Activities for Profitable Goals, Proceedings from VIII international congress of AIMPAN: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research and Practice*. Valencia, 2009., str. 89.

studija provedenih u drugim zemljama i pokazali su povoljan utjecaj društveno odgovornog poslovanja na prihode i profitabilnost.³

Očekivani rezultati istraživanja, očekivani doprinos zajednici i primjena rezultata istraživanja

Provedeno istraživanje je aktualno i svojom tematikom može imati svrhu i primjenu u budućnosti. Kroz ovaj završni rad dao bi se ZNANSTVENI DOPRINOS u teorijskom smislu na način da bi se utvrdili pojmovi poslovne etike, društveno odgovornog poslovanja te njihove važnosti i ukazalo bi se kakvo je društveno odgovorno poslovanje poduzeća Valamar Riviere d.d. što može kao pozitivan primjer pomoći drugim hotelskim kompanijama u boljoj implementaciji istog.

1.4. Znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze

Obzirom na postavljene i prethodno navedene probleme istraživanja iz kojih proizlazi predmet i objekti istraživanja, postavlja se sljedeća **ZNANSTVENA HIPOTEZA, koja glasi: Valamar svojim kodeksom obećava poštivanje svih zakona i sporazuma koji su na snazi, kao i poštivanje građanskih i ljudskih prava, dostojanstva i ugleda svakog zaposlenika**

Znanstvena hipoteza postavljena je na temelju **četiri pomoćne hipoteze:**

P. H. 1. Etika i društvena odgovornost iznimno su važni u poslovanju jer pomažu privući kupce, zadržati investitore i poboljšati ugled tvrtke u svijetu.

P. H. 2. Etika u turizmu je ključni koncept u pokretanju poslovnog rasta i stoga je važan element u usmjeravanju strateških ciljeva, kratkoročnog i dugoročnog fokusa za poslovnu održivost.

P. H. 3. Posao je posvećen društvenom rastu koji je usmjeren na sadašnje potrebe i ne ugrožava potencijal za zadovoljenje potreba budućih generacija.

P. H. 4. Održivost Valamar definira kao dugoročnu društvenu jednakost, ekonomski napredak i bolju zaštitu okoliša.

³Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J.: *Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies*, Ekonomski pregled, Vol.67 No.4, 2016., 283-305.

1.5. Struktura rada

Završni rad sadrži pet tematski povezanih dijelova.

U **UVODNOM** poglavlju završnog rada prikazuju se problem, predmet i objekti istraživanja, kao i svrha i ciljevi znanstvene metode istraživanja. Također, se iznosi ocjena dosadašnjih istraživanja, daje prikaz postavljenih hipoteza te struktura disertacije.

Drugi dio završnog rada **TEORIJSKO POIMANJE POSLOVNE ETIKE I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA** daje prikaz pojmovnog određenja poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja. Naime, prvenstveno se definiraju etika i moral, dok se potom naglasak stavlja na prikaz poslovne etike, etičke podjele te čimbenika koji utječu na etičko ponašanje. Naposljetku poglavlja fokus je stavljen na definiranje društveno odgovornog poslovanja, prikaz njegova koncepta, kao i na prikaz Indeksa DOP-a u RH, njegova osnaživanja te osnaživanja DOP-a u svijetu.

U trećem dijelu **OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE U TURIZMU** definira se pojam turizam te se potom naglasak stavlja na prikaz globalnog etičkog kodeksa u turizmu, etičkog ponašanja turista i ujedno se prikazuju noviji pogledi na etična i održiv turizma.

Četvrto poglavlje **DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU** za cilj ima prikazati obilježja, područja djelovanja te standarde društveno odgovornog poslovanja.

Peti, ujedno i posljednji dio rada **PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TURIZMU U REPUBLICI HRVATSKOJ** se fokusira na prikaz društveno odgovornog poslovanja poduzeća Valamar Riviere d.d. Prvenstveno se prikazuju osnovni podaci i organizacijska struktura poduzeća, dok se potom prikazuje društveno odgovorno poslovanje poduzeća.

Posljednji dio završnog rada je **ZAKLJUČAK** koji predstavlja interferentnost između teorijskih spoznaja.

2. TEORIJSKO POIMANJE POSLOVNE ETIKE I DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Kroz ovo poglavlje daje se prikaz pojmovnog određenja poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja. Naime, prvenstveno se definiraju etika i moral, dok se potom naglasak stavlja na prikaz poslovne etike, etičke podjele te čimbenika koji utječu na etičko ponašanje. Naposljetku poglavlja fokus je stavljen na definiranje društveno odgovornog poslovanja, prikaz njegova koncepta, kao i na prikaz Indeksa DOP-a u RH, njegova osnaživanja te osnaživanja DOP-a u svijetu.

2.1. Pristup poslovnoj etici

Poslovna etika ključna je za razlikovanje, izgradnju pozitivnog ugleda, stjecanje konkurentske prednosti i privlačenje kupaca, dobavljača i poslovnih partnera u današnjim nesigurnim vremenima u kojima tvrtke moraju naporno raditi kako bi uspostavile i održale dobru reputaciju. Poduzeća moraju uspješno prepoznati i implementirati specifične alate i programe poslovne etike koji će biti široko prihvaćeni i korisni. Poslovna etika temeljni je kamen temeljac uspješne tvrtke, osobito na današnjem konkurentnom i zahtjevnom tržištu. Stvara doprinos društvenoj zajednici, osigurava povezanost i kvalitetu odnosa s partnerima i klijentima te promiče pravnu i etičku otvorenost. Prvi korak u poslovanju prema moralnim standardima je da se korporacija pošteno odnosi prema svom osoblju.⁴

2.1.1. Etika i moral – pojmovna razmatranja

Područje etike bavi se društveno poželjnim vrijednostima. Postoji duga povijest etičkog istraživanja. Što je najveća vrijednost života, što čini dobro i sretno postojanje, koji je smisao života i čemu u životu trebamo težiti, pitanja su na koja čovjek dugo traži odgovor. Kao rezultat toga, postavljeni su različiti putovi i hipoteze. Još uvijek nije jasno gdje treba povući granicu između etike kao filozofske i znanstvene studije i morala kojim se bavi. Većina mislilaca složila se da je svrha etike objasniti ideju morala i njezine temeljne elemente, a istovremeno zauzeti kritički pogled na trenutnu moralnu praksu. Etika također mora procjenjivati vrijednosti i upućivati na stvarne,

⁴Aleksić, A., *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.5 NO.1, 2007., 419.

autentične vrijednosti. Ivaniš navodi kako „etika kao filozofska disciplina propituje ciljeve i smisao moralnih htijenja i vrednovanje moralnog ponašanja. Tisućama godina ljudi su razvijali standarde, pravila i kodekse etike za društveno i pojedinačno ponašanje“.⁵

Riječ etika izvedena je iz grčkih riječi *ethos*, što znači navika, običaj i priroda, te *ethikos*, što znači moralan i krepostan. To nas navodi na zaključak da se proučavanje etike bavi moralom i moralnim tradicijama. Kao disciplina koja pravi razliku između dobra i zla i bavi se pravim vrijednostima, etika se može opisati i kao teorija o pravim vrijednostima. Međutim, da bi neka etika bila izvrsna etika, moraju biti ispunjeni neki zahtjevi. To se može objasniti korištenjem etičkog načela, koje smatra da, budući da i poslovni i životni naponi uključuju ljude kao zajedničku kvalitetu, ne bi ih trebalo razlikovati jedne od drugih.⁶ Pritom je važno razmišljati o tome kako unaprijediti vlastite ciljeve, a da ne naškodi drugima, kao i procijeniti podrijetlo, smisao i mjerila moralnog djelovanja. I teorija morala i praktična disciplina, etika uključuje korištenje naše savjesti za vođenje naših postupaka u stvarnom svijetu. Savjest se pojavljuje kao značajan koncept, zajedno s drugim etičkim idejama uključujući moral, dobro, zlo, slobodu, sreću, ljubav i vrlinu.

Moral je skup vrijednosnih standarda koji se primjenjuju na ponašanja i prakse, dok se za etika kaže da je ona teorija o moralu. Riječ moral ima dva značenja, od kojih je svako nužno i bitno drugome. Njegova vrijednosna specifičnost, koja definira raspon potencijalnih primjena i granicu koja ga izdvaja od ostalih vrijednosti, služi kao prikaz jedne dimenzije. Činjenica da je moral poseban oblik prakse, aspekt naše vrijednosne stvarnosti, a jedna činjenica u području društvene prakse je drugi aspekt. Moral postoji u društvu.

Određeni (pisani ili nepisani) kodeks ponašanja i djelovanja upravlja ljudskom slobodom u njenom konkretnom obliku, a moralnost podrazumijeva skup normi i načela koji daju valjanost određenoj moralnosti ili opravdavaju određeno moralno djelovanje – načelo ili skup načela koja objašnjava i opravdava moral.⁷

⁵Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 26.

⁶Bebek, B., Kolumbić, A., *Poslovna etika*, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2000., str. 25.

⁷Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Op. cit., str. 30.

2.1.2. Definiranje poslovne etike

Čovjek je etiku formirao čim je postao svjestan sebe. Temeljni uvjet za preživljavanje na zemlji i interakciju s drugim ljudima bila je etika. Poslovna etika je uvjet za dugoročni uspjeh i integritet, a ne izbor. Uzimajući u obzir različita značenja i činjenicu da je to riječ sa snažnim temeljem u uobičajenom jeziku, može se opisati kao moralno ponašanje. Drugim riječima, aludira na traženje ispravnog postupka i odluke. *Ethiketehne* je grčki izraz za proučavanje ljudskog ponašanja. Izraz "tehnika" je na kraju izbačen iz ove izjave, ostavljajući jednostavno riječ "etika" na svom mjestu. Pojmovi etičari i etologija pojmovno su i semantički povezani. Stručnjak za procjenu ponašanja pojedinca, zajednice ili društva je etičar. Područje biologije poznato kao etologija usredotočuje se na ponašanja svih živih bića, posebice životinja, kao i na tradicije određenih kultura.⁸

Dok se praktična etika dijeli na osobnu, pravnu i komercijalnu etiku, teorijska se etika dijeli na filozofsku i religijsku etiku. Radna i profesionalna etika su uključene u poslovnu etiku.⁹ Svi aspekti ljudskog djelovanja, uključujući i poslovne, obuhvaćeni su etikom. Pravna osoba mora obavljati zakonitu djelatnost i pružati dobra i usluge javnosti pod unaprijed određenim uvjetima. Osim toga, pravna osoba u svom poslovanju poštuje etičke standarde te pazi na svoje vlasnike, dobavljače, zaposlenike, potrošače i ostalo prirodno i društveno okruženje. Izrada i odobravanje etičkog kodeksa organizacije, koji javno ističe spremnost na poštivanje određenih moralnih ideala i načela u poslovanju, regulira etička pitanja. Profesionalnu moralnu odgovornost za ostvarivanje ciljeva i svrhe pravne osobe snose svaki zaposlenik pojedinačno i svi zaposlenici zajedno. Priroda, lokalna i regionalna samouprava ili zajednica čine se aspektima okoliša koji su predmet etike.¹⁰

Ciljevi poslovne etike smatraju se glavnim, sekundarnim, tercijalnim i kvartarnim komercijalnim aktivnostima koje su odobrene posebnim zakonima i izričito regulirane u komercijalnim interakcijama. U poslovanju osim profita treba voditi računa i o interesima šire ljudske zajednice, kao što su zaposlenici, potrošači, dobavljači, drugi poslovni sustavi i svjetska javnost. Kao rezultat toga, svako ljudsko djelovanje mora se pridržavati temeljnih etičkih

⁸Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012., str. 29.

⁹Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Op. cit., str. 34-35.

¹⁰Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., *Poslovna etika i multikultura*, Op. cit., str. 45.

standarda, kao što su sloboda i jednakost svih ljudi, zakonitost i transparentnost poslovanja, društvena odgovornost, odgovorno korištenje resursa te odbacivanje mita, korupcije i nepotizma.¹¹

Praksa neetičkog ponašanja u poslovnim odnosima nije zabranjena niti dopuštena poslovnom etikom, koja je podskup opće i praktične etike. Ispituje primjenu osobnih normi u odnosima između vlasnika poduzeća, menadžera, zaposlenika, jednih prema drugima i okoline. Također odražava etičke odluke koje su dionici donijeli u izvršavanju određenih zadataka.¹² Njezina istraživanja usmjerena su na skladne i snažne veze između individualne, pravne i društvene etike kao i učinaka izbora određenih društvenih struktura i cjelokupnog poslovnog sustava.

Poslovna etika odnosi se na moralno i etičko ponašanje zaposlenika u određenoj organizaciji. Međutim, ponašanje osobe unutar organizacije, odnosno tvrtke, nema mnogo veze s tim kako se osoba ponaša etički u svom osobnom životu. Obrazovanost ne jamči da će osoba biti moralna i etična u svojoj profesiji ili da neće postati žrtva korupcije ili drugih oblika neetičkog rada.

2.1.3. Etičke podjele i menadžerski pristupi etičkoj problematici

Kada se govori o podjeli etike, ističu se dvije temeljne kategorije, odnosno teorijska i praktična etika. Kategorije teorijske etike su teološka etika i filozofska etika, odnosno moralna filozofija i moralna teologija. Filozofska etika proučava potencijalne etičke alternative koje bi mogle biti prisutne u uobičajenoj prosudbi, dok također razmišlja o svojim moralnim temeljima. Razumijevanje teološke etike pomoglo je ljudima da nauče o čovjekovom životu i njegovim dobrim djelima prema Bogu. Pokret za stvaranje globalne teološke etike postaje sve snažniji na početku dvadeset i prvog stoljeća. Njegov tvorac bio je Hans Küng, švicarski teolog i filozof.¹³

Praksa neetičkog ponašanja u poslovnim odnosima nije zabranjena niti dopuštena poslovnom etikom, koja je podskup opće i praktične etike. Ispituje primjenu osobnih normi u vezama između vlasnika poduzeća, menadžera, korporativnih subjekata, zaposlenika i međusobno, kao i svih njih zajedno s okolinom. Odražava etičke odluke dionika u obavljanju određenih poslova.¹⁴

¹¹Ibidem, str. 46.

¹²Ibidem str. 48.

¹³Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Op. cit., str. 34.

¹⁴Ibidem, str. 35.

Društveno etičke, zakonski dopuštene i osobno etičke kategorije sve bi se trebale poklapati (biti dosljedne jedna s drugom) u savršenom socioekonomskom sustavu tako da se ne sukobljavaju. U stvarnosti se razlikuje jer određena skupina pojedinaca stvara pravo (pravne norme), zbog čega nerijetko na površinu ispliva neprijateljstvo između općih, osobnih i posebnih interesa. Društvena etika ima svoja ograničenja budući da je oblikovana dominantnim stajalištem kulture, koje opet uglavnom diktiraju dominantne socioekonomske skupine.¹⁵ Suprotno tome, osobna etika je rezultat individualnih vrijednosti i uvjerenja koja su internalizirana kroz kontakt osobe s okolinom; kao rezultat toga, oni često čine kombinaciju implicitnih društvenih stavova s osobnim pečatom. S obzirom na različite načine na koje menadžeri rješavaju moralne dileme, mogu se izdvojiti četiri temeljne metode:

1. „Individualizam kao etično poslovno načelo.
2. Utilitarni pristup kao etično poslovno načelo.
3. Pristup ljudskih prava kao etično poslovno načelo
4. Pristup pravde kao etično poslovno načelo.“¹⁶

Individualizam kao etično poslovno načelo. Ova metoda smatra da je moralno ono što unapređuje dugoročne osobne interese. Budući da se smatra da mu se zajednica odužila za proizvode i usluge koje su mu pružene (dobrobit), osoba koja dugoročno uspije je etična. Kao rezultat toga, radnje koje dugoročno koriste zajednici smatraju se dobrima ili etičnima. Ova metoda pristupa etici temelji se na utilitarističkoj školi mišljenja, koja smatra da je najbolje moralno djelovanje ono koje koristi najvećem broju ljudi. Suprotno tome, individualistički pristup poistovjećuje ili uglavnom izjednačava osobni uspjeh s društvenim uspjehom, zanemarujući činjenicu da je osobni uspjeh funkcija korištenja drugih za vlastitu korist i da je često u visokoj negativnoj korelaciji s korisnošću drugih ljudi.¹⁷

Jeremy Bentham i John Stewart Mill odgovorni su za utilitaristički pristup. Ova teorija smatra da je moral ono što ima najpozitivniji utjecaj na najveći broj pojedinaca. Dakle, ako se govori o poduzeću, cilj je maksimizacija profita, uz neke dodatne standarde (kao što su visoka kvaliteta roba i usluga, pristupačne cijene za potrošače, minimalna šteta za okoliš i zaposlenike). Ova se strategija, međutim, ne bavi pitanjem raspodjele (tj. kako pravedno raspodijeliti stečeno

¹⁵Bogdanović, M., *Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava*, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin br. 19, 2008., str. 298.

¹⁶Ibidem, str. 300.

¹⁷Ibidem.

bogatstvo i tko najviše dobiva od maksimiziranja profita), jer veće zarade mogu predstavljati veću moć i dobrobit za neke ljude, dok su za druge upravo suprotno. Stoga se postavlja pitanje koliko vrijedi ljudski život (i može li se kvantificirati u smislu sadašnje vrijednosti očekivanih budućih novčanih tokova od rada).¹⁸

Pristup ljudskih prava kao etično poslovno načelo. Prema ovoj perspektivi, svatko ima temeljna prava, kao što su sloboda savjesti, pravo na slobodu govora i pravo na zakonski postupak, koja ne mogu biti povrijeđena postupcima druge osobe. Moralno ili etičko djelovanje je ono koje poštuje temeljna ljudska prava. Osobito se smatra neetičnim namjerno ili nenamjerno ometati prava i interese drugih. Ljudska prava su vrijednosti koje treba čuvati, a etički je poštovati te vrijednosti, koje predstavljaju ljudska prava, koja treba štiti. Poštivanje zakona samo po sebi nije etično; nego je etički poštivati vrijednosti koje zakon štiti.¹⁹

Pristup pravde kao etično poslovno načelo. Moral je praksa koja promiče jednako ponašanje, kao i rezultate tog ponašanja kada se mjere prema unaprijed određenim standardima. Teoretski govoreći, distributivna pravda, proceduralna i rezultatska pravda te kompenzacijska pravda tri su različita pristupa pravdi.²⁰

2.1.4. Čimbenici koji utječu na etičko ponašanje

I zakonski propisana aktivnost i područje individualne slobode izbora ponašanja postavljaju ograničenja na etičko ponašanje i donošenje odluka. No, budući da su moral i nemoral prvenstveno stvar osobnog uvjerenja, važno je uzeti u obzir osnovne elemente koji utječu na ponašanje i sposobnost donošenja odluka osobe.²¹ Ovi elementi uključuju:

1. „individualne karakteristike pojedinca u koje spadaju osobni sustav vrijednosti, snaga ega i lokus kontrole,
2. strukturna obilježja poduzeća i
3. poslovna kultura, klima i procesi rada.“²²

¹⁸Ibidem, str. 301.

¹⁹Ibidem, str. 302.

²⁰Ibidem, str. 303.

²¹Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Op. cit., str. 70.

²²Ibidem.

Svaka se osoba razlikuje od drugih po svom posebnom sustavu vrijednosti, koji je vidljiv u njihovim osebnim kvalitetama. Na temelju tog sustava vrijednosti procjenjujemo što nam je u životu značajno, a što nije. Individualne osobine utječu na to kako osoba percipira svijet u kojem živi, kako se ponaša i reagira u pojedinim životnim i poslovnim situacijama, a utječu i na njihov odnos prema ljudima s kojima žive, rade i komuniciraju. Ove osobine također pomažu kontrolirati svoje emocije i ponašanje, kao i ono što govorimo i radimo kada donosimo poslovne odluke.²³

Individualne karakteristike svakog pojedinca su: osobni sustav vrijednosti, snaga ega i lokus kontrole. Svaka osoba ima niz jedinstvenih osobina koje proizlaze iz vlastitog jedinstvenog sustava vrijednosti. Zbog toga je ključno da svaka osoba uzme u obzir i svoje pozitivne i negativne osobine. Emocionalni i psihološki problemi nastat će ako su naše individualne osobine u sukobu s kulturnim vrijednostima.

„Dok neka poduzeća potiču etično ponašanje, druga mogu omogućiti neetično ponašanje. Pet strukturnih varijabli utječe na etički izbor menadžera: formalna pravila i propisi, ponašanje nadređenih, sustav procjene performansi, nagrade i pritisak posla.“²⁴ Svi zaposlenici moraju se pridržavati pisanih formalnih propisa i pravila, kao što su etički kodeks tvrtke i pravila poslovnog ponašanja, koji smanjuju vjerojatnost neetičkog poslovnog ponašanja i specifičnih okolnosti u kojima će se pojaviti etičke dileme prilikom donošenja ključnih poslovnih odluka. Zaposlenici često koriste postupke nadređenih kao "zvijezdu vodilju" i bilježe značajan utjecaj na vlastito ponašanje. Kao rezultat toga, svaki šef treba dati dobar primjer svom osoblju tako što će i sam postupati etično i poticati ih da sebe i svoju tvrtku ponašaju na moralan način. Sustav ocjenjivanja učinka može utjecati na etičku prosudbu osobe. Posljednji, ali ne i najmanje važan aspekt koji utječe na etičku odluku je radni pritisak. Količina pritiska koju nadređeni često vrše na osoblje da rade posao brzo i u velikim količinama ima značajan utjecaj na to hoće li zaposlenici postupati etično ili ne.²⁵

Društvena interakcija zaposlenika u poslovnim organizacijama ključna je komponenta poduzetničke klime i kulture. Opća kultura korijen je poslovne kulture. Imaju svoje korijene u najtemeljnijim aspektima ljudske povijesti, poput njegove sklonosti društvenosti i interakcije s prirodom. Poslovna kultura, često poznata kao "kolektivni um tvrtke", osobnost je organizacije i

²³Ibidem.

²⁴Ibidem, str. 93.

²⁵Ibidem.

izgrađena je na nematerijalnim resursima kao što su ponašanje, sustavi vrijednosti, uvjerenja, rituali itd. koji utječu na to kako i zašto ljudi reagiraju na radnom mjestu. . Značajan aspekt koji utječe na etičko ponašanje menadžera je poslovna kultura. Kao rezultat toga, etičko ponašanje menadžera bit će pod snažnim i povoljnim utjecajem "jake kulture" koja podržava visoke etičke norme. Veća je vjerojatnost da će menadžeri koristiti subkulturne standarde kao smjernice za vlastito ponašanje u "slaboj kulturi" za razliku od suprotnog.²⁶

2.2. Definiranje društveno odgovornog poslovanja

Na prvi pogled pojam „društveno odgovorno poslovanje“ (DOP) govori nam što i što znači. Iako se može činiti jednostavnom, ova se ideja razvila tijekom vremena, što je dovelo do mnogih neslaganja među stručnjacima i tvrtkama. Ideja društveno odgovornog poslovanja obuhvaća više od puke filantropije, koja se ponekad vidi na bazičan način. Jedan izraz za koji mnogi ljudi vjeruju da ga dobro razumiju, ali koji se često brka s pojmovima koji su povezani ili slični je "društveno odgovorno poslovanje". Društveno odgovorno poslovanje ima svoju definiciju koja ga razlikuje od drugih srodnih koncepata i ljudi ga ponekad vide kao pozitivnu reputaciju tvrtke na tržištu ili održivi razvoj.²⁷

Od svog početka, društveno odgovorno poslovanje, kao i ostatak društva, prolazi kroz evolucijski razvoj. Radi na uključivanju najboljih praksi u svoju definiciju podizanjem standarda u tandemu s napretkom društva i tehnologije. Prije otprilike 20 godina, poslovne prakse u većini razvijenih demokracija predstavljale su skup univerzalnih ideala kao što su prethodno spomenute jednake mogućnosti za sve, jednaka plaća za jednak rad, zdravi radni uvjeti te sigurna roba i usluge ponuđene po razumnim cijenama.

Danas se pojmovi "društvena odgovornost", "održivi razvoj", pa čak i "korporativno građanstvo" često koriste kao sinonimi s idejom društveno odgovornog poslovanja. Osim toga, organizacije koje imaju formiran plan društvene odgovornosti zaštićene su od potencijalne štete, ali one koje nisu izložene su značajnom riziku i opasnosti. To je zato što je društveno odgovorno

²⁶Ibidem, str. 94.

²⁷Tafra-Vlahović, M., Održivo poslovanje: koncepti, upravljanje, komunikacija, Visoka Škola Za Poslovanje i Upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2011., str. 31.

poduzeće često povezano s poslovnim ugledom. Ekonomsko, ekološko i društveno poslovno izvješće nastaje kao rezultat ove definicije društveno odgovornog poslovanja.²⁸

Poslujući samo na načine koji će zaštititi i unaprijediti društvo te poštujući temeljna etička načela, društveno odgovorno poslovanje nastoji uspostaviti ravnotežu između vlastitih interesa i interesa zajednice. Time se izlazi iz okvira jednostavnog služenja izravnim ekonomskim interesima, što im u konačnici ostavlja zadatak ostvarivanja samo jednog cilja: ostvarivanja profita pod svaku cijenu. Kako bi se negativne upravljačke odluke ili učinci donošenja pogrešnih poslovnih odluka s negativnim učinkom na ljude, tvrtke i društvo u cjelini sveli na najmanju moguću mjeru, sve poslovne aktivnosti trebale bi se provoditi u interakciji sa svim zainteresiranim stranama. Društveno odgovorno poslovanje koncept je koji u osnovi integrira brigu tvrtke za okoliš i društvo.²⁹

2.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja

Postoji nekoliko definicija društveno odgovornog poslovanja, a njihova su značenja evoluirala kroz vrijeme. Iako se društvena odgovornost često naziva novom idejom, povijest poslovanja i brige za društvo stara je koliko i sama trgovina. Fascinantno je da postoje dvije oprečne perspektive o tome kako su se poduzeća razvijala i utjecala na društvo. S jedne strane, Milton Friedman, ekonomist, promovirao je ideju etičke poslovne prakse usmjerene isključivo na maksimiziranje profita i dobrobiti dioničara. Konkretnije, istaknuo je kako poduzeća ne mogu odlučivati što su prioriteta društva. Po njegovom mišljenju, odgovornost javnog sektora je da brine o društvu. S druge strane, postoji skupina ljudi koji smatraju da poduzeća imaju obveze prema društvu, zaposlenicima i drugim dionicima.³⁰

„Nužnost društvene odgovornosti nameće se kao suvremena potreba poduzeća te kao jedina mogućnost opstanka poduzeća na tržištu, a proizlazi iz tri izvora, tj. unutarnjeg, vanjskog i izvora kojeg čini samo poduzeće kao živa organizacija.“³¹

Unutarnji izvor čine ljudske težnje, porivi i porivi koji dolaze iz njihovih duhova i omogućuju im da se integriraju u društvo, otvarajući vrata velikodušnosti, radosti, ljubavi i drugim

²⁸Letica, B., Doba odgovornosti : Korporacijska društvena odgovornost za vrijeme svjetske financijske krize, Mate, Zagreb, 2011., str. 26.

²⁹Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Op. cit., str. 118.

³⁰Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Zagreb, 2006., str. 41.

³¹Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Op. cit., str. 119.

pozitivnim emocijama. Takva osoba njeguje osjećaj zajedništva putem svoje predanosti vrijednostima koje definiraju tko je on ili ona kao ljudsko biće. Vanjski izvor je društvo, koje utječe i na organizaciju i na njezine zaposlenike kroz čimbenike uključujući kulturu, odgoj, obrazovanje, svjetonazore, tehnologiju, vrijednosti, norme i stilove života kao i kroz veze s ekonomijom, vjerom, podrijetlom, jezikom i pismom. Moral je nametnut. nastojeći obuzdati ego i natjecateljski interes. Cilj mu je promicati individualizam imajući na umu solidarnost i moralno ponašanje.³²

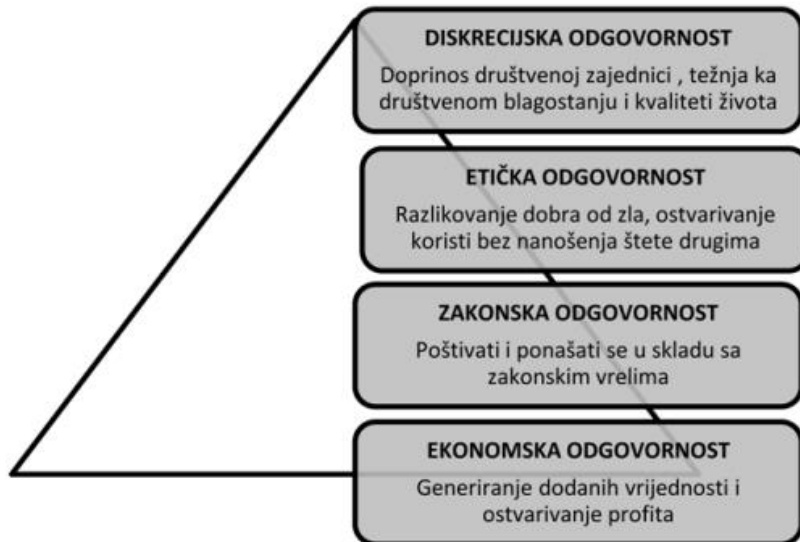
Poduzeće, kao živa organizacija, dužna je svojim radnicima, klijentima i društvu voditi poslovanje u skladu s etikom očuvanja privatnosti kupaca i zaposlenika, pružanja sigurne robe i usluga, mudrog korištenja resursa (materijalnih i ljudskih), točne otkrivanje informacija, te izbjegavanje bilo kakvog oblika sukoba. interes koji se razvija kada se donose neetične poslovne odluke i provode pogrešni i kompromitirani komercijalni poslovi koji mogu naštetiti karijeri i ugledu osobe kao i društvu u cjelini.³³

Navedena su i objašnjena opća područja društveno odgovornog poslovanja u kontekstu shvaćanja DOP-a kao poslovne dimenzije koja integrira brigu za okoliš, čovjeka, etiku, društvo i čovjeka u cjelini. To su područja ekologije i održivog razvoja, zdravstva, obrazovanja, kulture i umjetnosti, ljudskih potencijala, tržišta i kupaca. Hijerarhijski stupnjevi društvene odgovornosti korporativnog sustava prikazani su na shemi 1.

³²Ibidem.

³³Ibidem.

Shema 1. Hijerarhijske razine društvene odgovornosti poslovnoga sustava



Izvor: Ivaniš, M., *Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja*, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015., str. 120.

2.2.1. Povijesni kontekst društveno odgovornog poslovanja

Rast korporacija i učinci globalizacije povećali su svijest o važnosti društveno odgovornog poslovanja. Održivi razvoj promatra se kao odgovor poduzeća i sudjelovanje u društveno odgovornom poslovanju. Implementacija društveno odgovornih poslovnih praksi - praksi koje tvrtke koriste u svojim operacijama i marketinškim inicijativama kako bi svoje proizvode izdvojile od onih višestrukih konkurenata započela je sredinom 20. stoljeća. Dugo su vremena jedini ciljevi poduzeća bili ostvarivanje dobiti i održavanje učinkovitog poslovanja. Globalna ekonomska kriza, poboljšana društvena struktura, napredak informacijske tehnologije i povećana razina obrazovanja građana, međutim, rezultirali su novim zahtjevima koje poduzeća moraju ispuniti i pridržavati se. Društvena zajednica potiče poduzeća da preuzmu aktivniju ulogu u društvenim i ekološkim izazovima. Korištenje ideje "Društveno odgovornog poslovanja" strategija je koja ima za cilj odgovoriti na očekivanja zajednice, a istodobno pruža višestruke prednosti korporativnim tvrtkama.³⁴

³⁴Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., *Društveno odgovorno poslovanje*, VPS Libertas, Zagreb, 2015., str. 59.

Definicija "društveno odgovornog poslovanja" doživjela je brojne definicije tijekom godina, a smatra se da je Howard Bowen skovao taj izraz. Naveo je kako je Društveno odgovorno poslovanje obveza gospodarstvenika da slijede takve poslovne politike, da donose odluke ili slijede smjernice koje su poželjne u smislu postizanja ciljeva i vrijednosti našeg tzv. društveno odgovornog gospodarstva.

Kasnije se veliki broj autora počeo baviti idejom društveno odgovornog poduzeća, a kao rezultat toga, postoje brojne definicije i njihova tumačenja. Prema Keithu Davisu i Robertu Blomstromu 1960., društvena odgovornost odnosi se na dužnost osobe da uzme u obzir kako njeni izbori i postupci mogu utjecati na cjelokupni društveni sustav. Kada poslovni ljudi razmatraju potrebe i interese pojedinaca koji bi mogli trpjeti posljedice svojih odluke, oni djeluju s društvenom odgovornošću. Oni to rade imajući na umu puno veće interese nego samo specifične, specijalizirane tehničke interese svoje tvrtke.³⁵

Sve veći broj društvenih i razvojnih problema u zajednici i društvu rješava poslovni sektor, odnosno kroz financiranje dobrotvornih akcija. Jednodimenzionalni pogled na poslovanje koji je prevladavao 1980-ih i 1990-ih držao je da se poduzeća trebaju usredotočiti samo na stvaranje radnih mjesta, stvaranje profita kako bi se povratio novac ulagača i financirao financijski rast te plaćanje poreza. Zabrinutost zbog utjecaja gospodarstva na društvo značajno je porasla 1990-ih, no tek je u zadnjih 15-ak godina pojam "društveno odgovorno poslovanje" ušao u opću upotrebu. Na rast i razvoj društveno odgovornog poslovanja također uvelike utječe pojava potrošačko orijentirane ekonomije. Potrošači i druge skupine pod utjecajem interesa vrše sve veći pritisak na poduzeća da se ponašaju na način koji se pridržava ideala društvene odgovornosti.³⁶

2.2.2. Dimenzije društvene odgovornosti

Kada se primijeni ideja društveno odgovornog poslovanja, pojavljuju se dva elementa. U ovu kategoriju spadaju i unutarnja i vanjska dimenzija.

Korištenje etičkih poslovnih načela unutar organizacije naziva se interna ili unutarnja dimenzija. Obuhvaća teme kao što su upravljanje promjenama, ulaganje u ljudski kapital, zaposlenike i dioničare, zdravlje i sigurnost te prirodne resurse koje organizacija koristi za

³⁵Ibidem, str. 61.

³⁶Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., *Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj*, Op. cit., str. 57.

provedbu uspješne proizvodnje. Igrači koji utječu na aktivnosti tvrtke, a da nisu njezini članovi, nazivaju se vanjskom, odnosno eksternom dimenzijom društveno odgovornog poslovanja. Sastoji se od dobavljača, financijera, poslovnih suradnika, rivala, klijenata, susjedske zajednice, vlade itd.³⁷

Upravljanje ljudskim resursima, zdravlje i sigurnost na radnom mjestu, prilagodba promjenama i upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse dio su interne dimenzije korporativne društvene odgovornosti. Može se reći da su najvrjedniji resurs tvrtke njeni ljudi. Unatoč maloj opipljivoj vrijednosti, ti resursi imaju izvanredan učinak na tvrtku u cjelini. Zbog toga se pronalaženje i zadržavanje pravih ljudi s potrebnim znanjem i vještinama pretvorilo u pravu "umjetnost". Bitna sastavnica društveno odgovornog ponašanja je upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja. Društveno odgovorno poslovanje nastoji unaprijediti ovo područje otkrivanjem i primjenom novih metoda osiguranja zdravlja i sigurnosti, bilo kao element marketinga ili uzimajući to u obzir pri kupnji proizvoda od drugih poduzeća. Ovo se radi kako bi se u najvećoj mogućoj mjeri osiguralo zdravlje i sigurnost, uz poštivanje zakonskih mjera i propisa.³⁸ Nepredvidive tržišne promjene prisiljavaju tvrtke da neprestano prilagođavaju svoje poslovne prakse kako bi se prilagodile i ostale konkurentne. Restrukturiranja poduzeća postaju sve uobičajenija kako bi se smanjili troškovi, povećala produktivnost, poboljšala kvaliteta i pružile bolje usluge kupcima. Poduzeća imaju značajan utjecaj na okoliš i oskudne prirodne resurse. Potrebno je nastojati koristiti ekološki prihvatljive industrijske objekte kako bi se zaštitio zrak, tlo i voda, au konačnici i zdravlje ljudi, kako bi se smanjio štetan utjecaj na njih.

Lokalne zajednice, odnosi s partnerima, dobavljačima i kupcima, poštivanje ljudskih prava i svjetska briga za okoliš dio su društveno odgovornog poslovanja prema vanjskoj dimenziji. Ideja neraskidive veze povezana je s načinom na koji tvrtka komunicira sa susjedstvom. Poduzeća podupiru svoje lokalne zajednice plaćanjem poreza ili otvaranjem radnih mjesta. Poduzeća se, s druge strane, oslanjaju na dobrobit svojih zaposlenika, kao i na sigurnost i prosperitet zajednica u kojima se nalaze. Stalo im je do stručnosti i sposobnosti lokalne radne snage, a mnogi njihovi kupci dolaze iz susjedstva. Izgradnja odnosa s dobavljačima, partnerima i klijentima na temeljima povjerenja i poštovanja ključna je za tvrtke, kao i poštivanje standarda poslovne etike i održavanje potrebnog stupnja transparentnosti. Formiranje partnerstva može dovesti do razumnih troškova,

³⁷Buble, M., *Osnove menadžmenta*, Ekonomski fakultet, Split, 2006., str. 141.

³⁸Tafra-Vlahović, M., *Održivo poslovanje: koncepti, upravljanje, komunikacija*, Op. cit., str. 79.

poštivanja rasporeda proizvodnje i isporuke te visokokvalitetnih roba i usluga. U cijelom opskrbnom lancu upravo se tako može ostvariti društveno odgovorno poslovanje. Budući da obuhvaća političke, pravne i moralne komponente, područje ljudskih prava iznimno je komplicirano.³⁹ Osim poštivanja ljudskih prava, to podrazumijeva i poštivanje zakona i propisa o radu, kao i određenih aspekata očuvanja okoliša. To također pokriva i borbu protiv korupcije, značajnog razvojnog pitanja koje zahtijeva etičko poslovanje. Brojna poduzeća sudjeluju u globalnim i međunarodnim poslovima i kao takva utječu na okoliš u svjetskim razmjerima. Sve više ljudi raspravlja o ulozi koju poslovanje ima u postizanju održivog razvoja. Dodatno, predstavljen je program "Global Compact", čiji je glavni cilj potaknuti poduzeća na suradnju u poboljšanju društvenih i ekoloških uvjeta.

2.2.3. Indeks DOP-a u RH

Inovativni koncept koji je označio prekretnicu za DOP u Republici Hrvatskoj osmišljen je na konferenciji o DOP-u 2004. godine. Hrvatska gospodarska komora (HGK) i HR PSOR zajednički su odlučili pokrenuti projekt s namjerom poticanja poduzeća da razmisle o ideju i filozofiju DOP-a kroz sva poslovna nastojanja te da istovremeno uključuje brigu o radnom okruženju, okolišu i angažmanu u zajednici dok teži za financijskim uspjehom. Pripremni radovi i stvaranje mehanizma za praćenje i evaluaciju društvene odgovornosti započeli su 2006. godine. Prvi rezultati projekta predstavljeni su 2008. godine.⁴⁰

Indeks DOP-a razvijen je na temelju usporedivih međunarodnih pristupa i služi kao alat za ocjenu odgovorne prakse u poslovanju hrvatskih poduzeća. Tehnika ocrtava niz kriterija ocjenjivanja u šest temeljnih područja: ekonomska održivost, društveno odgovorno poslovanje koje je integrirano u korporativnu strategiju, radno okruženje, zaštita okoliša i tržišne interakcije te odnosi sa zajednicom.⁴¹

Jednom godišnje HGK i HR PSOR zajednički dodjeljuju nagradu Indeks DOP-a malim, srednjim, velikim i burzovnim tvrtkama. Ovisno o veličini i obliku vlasništva, poduzeća se natječu u četiri kategorije. Najbolji natjecatelji u svakoj kategoriji — male, srednje, velike i javne tvrtke — osvajaju nagrade. Dodatno, nagrada se dodjeljuje poslovanju koje je najviše napredovalo u

³⁹Ibidem, str. 81.

⁴⁰Hrvatska gospodarska komora, *Društveno odgovorno poslovanje*, dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>, (07.04.2023.)

⁴¹Ibidem.

odnosu na učinak prethodne godine. Primjenom same metodologije izrađen je upitnik. Mali upitnik ima 61 pitanje i prilagođen je malim poduzetnicima, dok veliki upitnik ima 119 pitanja i ispunjavaju ga veliki i srednji poduzetnici. Svi poduzetnici koji su prema kriterijima Zlatne kune proglašeni najuspješnijima u Republici Hrvatskoj imaju mogućnost sudjelovanja u ispitu društveno odgovornog djelovanja. Nagrada Indeks DOP-a prvi put je dodijeljena 2008. godine.⁴²

2.2.4. Osnaživanje DOP-a u RH

Krajem 2009. i početkom 2010. godine Osmanagić, Bedenik i Labaš proveli su istraživanje na uzorku od 900 poduzeća članica Hrvatske udruge poslodavaca, od kojih je njih 79 odgovorilo s potpuno ispunjenim upitnikom. Svrha istraživanja bila je utvrditi na koji način gospodarski subjekti gledaju i osiguravaju primjenu ideje društveno odgovornog poslovanja, kao i prednosti koje iz toga proizlaze¹⁸¹. Rezultati su pokazali da gospodarski subjekti u poslovnom planiranju kao prioritet stavljaju troškove i rezultate poslovanja kao najvažnije elemente, dok održivi razvoj i zaštitu okoliša svrstavaju u manje bitne komponente. Ispitanici su kao najvažnije poslovne ciljeve označili postizanje poslovnih rezultata (smanjenje troškova, povećanje prodaje, naplata potraživanja i sl.). Autori zaključuju da shvaćanje važnosti društvenih i ekoloških pitanja i aktivnosti koje uz njih idu kod ispitanika nije dovoljno razvijeno, te ističu da je ideja društveno odgovornog poduzeća nešto razvijenija među gospodarskim jedinicama koje izvoze.⁴³

Leko Šimić i Čarapić proveli su 2009. godine istraživanje koje je otkrilo percepciju ispitanika o ideji društveno odgovornog poslovanja kao marketinškom alatu za podizanje javnog imidža gospodarskog subjekta. Većina ljudi ne pristupa ideji društveno odgovornog poduzeća na sustavan ili dosljedan način i smatra da je primjenjiva samo na velika poduzeća i da se uglavnom sastoji od filantropskih nastojanja i ulaganja u zaštitu okoliša¹⁸³. Utvrđeno je da je deset gospodarskih subjekata društveno odgovorno poslovanje integriralo u svoju strategiju, cilj i viziju, pokazalo je istraživanje provedeno 2012. godine na uzorku od trinaest poslovnih subjekata iz Republike Hrvatske. Ovo istraživanje koristilo je diskurzivnu analizu za ispitivanje web stranica.⁴⁴

⁴²Ibidem.

⁴³Osmanagić Bedenik, N., Labaš, D., *Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima*, Op. cit., str. 164.

⁴⁴Leko Šimić M., Čarapić H.: *Corporate Social Responsibility in Croatia: Nonprofit Activities for Profitable Goals, Proceedings from VIII international congress of AIMPON: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research and Practice*, Op. cit., str. 89.

Vlasnička struktura, veličina gospodarskog subjekta i gospodarska grana prepoznati su kao primarni utjecaji na provedbu društveno odgovornog poslovanja u navedenim studijama. Kao rezultat toga, organizacije iz kategorije velikih poduzeća u uslužnom sektoru, prvenstveno u stranom vlasništvu, implementiraju cjeloviti pojam društveno odgovornog poslovanja. Poduzeća iz djelatnosti industrije naglasak stavljaju na kolektivno pregovaranje, gospodarenje otpadom i energetske učinkovitost, dok mala i srednja poduzeća uglavnom imaju aktivan odnos s lokalnom zajednicom u segmentima sponzorstva i donacija.

Na uzorku od osamdeset poduzeća iz Republike Hrvatske istraživanjem iz 2015. godine o odnosu društveno odgovornog poslovanja i financijske uspješnosti pokazalo se povoljan odnos. Nalazi su poduprli one srodnih studija provedenih u drugim zemljama i pokazali su povoljan utjecaj društveno odgovornog poslovanja na prihode i profitabilnost.⁴⁵

Poslovna udruženja, strukovne skupine, mediji, javna uprava, međusektorske inicijative, nevladine organizacije i poslovni sektor glavni su akteri u promicanju ideje društveno odgovornog poslovanja u Republici Hrvatskoj. Također treba istaknuti da se akademska zajednica sve aktivnije uključuje, što dokazuje porast broja ponuđenih kolegija iz područja društveno odgovornog poslovanja i korporativne etike kako na visokim učilištima tako i u srednjoškolskom sustavu. Mediji ocrtavaju vrlo pojednostavljenu sliku ideje društveno odgovornog poslovanja koncentrirajući se uglavnom na dobrotvorna nastojanja korporativnih kompanija. Ideja društveno odgovornog poslovanja tek treba dobiti institucionalnu podršku u Republici Hrvatskoj, a poslovni subjekti ne vjeruju da će implementacija ideje imati dugoročan pozitivan učinak na njihovo poslovanje. Umjesto toga, oni to ističu u svojim misijama i vizijama na deklarativnoj razini kao sredstvo odnosa s javnošću.

2.2.5. Osnaživanje DOP-a u svijetu

DOP je dio korporativnog upravljanja koji pomaže tvrtki da ostane etička i odgovorna vladi, svojim dioničarima i dionicima. Pomaže tvrtkama izgraditi snažne odnose sa svojim kupcima. To pomaže u učvršćivanju povjerenja ljudi u tvrtku, a istovremeno pomaže razvoju naše nacije. To je snažan pokušaj povećanja vrijednosti marke tvrtke i poboljšanja imidža njezine marke. Ova izgradnja pozitivnog imidža u društvu rezultira povećanjem preferencija u javnosti. DOP aktivnosti

⁴⁵Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J.: *Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies*, Op. cit., str. 283-305.

poduzeća također jačaju bazu kupaca. S trenutnom količinom konkurencije u svijetu, tvrtki je teško ostati na vrhu liste kupaca.⁴⁶ Međutim, DOP aktivnosti pomažu poduzeću izgraditi snažnu tribinu za reklamiranje svojih aktivnosti i neizbježno pridobiti pozornost svoje ciljane publike. Ostati pozitivna sila u društvu ključno je kako bi tvrtka ostala relevantna na tržištu. Dodatno, CSR aktivnosti omogućuju tvrtki da stoji na moralnim temeljima unutar društva i zadrži zaposlenike i investitore. Kada investitor može vidjeti odgovornost tvrtke, veća je vjerojatnost da će joj vjerovati i izdržati uspone i padove.

Poslovni ekosustav ogromna je mreža dobavljača, distributera, tvrtki, konkurenata, kupaca, zaposlenika i državnih agencija. Ako bilo koji od ovih dijelova zakaže, sustav se može urušiti. Kako bi tvrtka stvorila vrijednost za svoje klijente i povećala svoju dobit, bitno je osigurati da cijeli ekosustav radi učinkovito i učinkovito. Štoviše, važno je osigurati da tvrtka stvara vrijednost za različite aspekte svoje mreže. Ovdje DOP igra ključnu ulogu. Ne samo da pomaže tvrtki da bolje pomogne zajednici, već im također omogućuje izgradnju dodatnog poticaja za jačanje svog poslovnog ekosustava.⁴⁷ Vjerojatnije je da će ljudi raditi za korporacije koje imaju pozitivan imidž da ostaju odgovorni nego za korporacije koje imaju imidž ozloglašanih po svojim radnim praksama. Stoga, važno je da se kontinuirano osnaživa DOP.

⁴⁶Tafra-Vlahović, M., *Održivo poslovanje: koncepti, upravljanje, komunikacija*, Op. cit., str. 124.

⁴⁷Ibidem.

3. OBILJEŽJA POSLOVNE ETIKE U TURIZMU

Zbog značajnog globalnog utjecaja koji turizam ima, etika je bitna komponenta i putničke i ugostiteljske industrije. Jedna od najznačajnijih gospodarskih grana, kako u svijetu tako i u Hrvatskoj, je turizam. Iako je prethodna svjetska gospodarska kriza ozbiljno pogodila, jedan je od onih sektora koji pokazuje znakove oporavka i stalnog poboljšanja. To je sektor koji se stalno i brzo mijenja. Stoga, u nastavku rada se fokus stavlja na prikaz obilježja poslovne etike u turizmu.

3.1. Definiranje pojma turizam

Pojedinci postaju turisti kada dobrovoljno napuste svoju uobičajenu okolinu, u kojoj borave, kako bi posjetili drugu sredinu. Ti će se pojedinci obično baviti različitim aktivnostima, bez obzira na to koliko je okolina (odredište) blizu ili daleko. Dakle, turisti su posjetitelji, a ono što oni rade dok posjećuju neko drugo mjesto može se smatrati turizmom.⁴⁸ Davne 1963. godine, Konferencija Ujedinjenih naroda o međunarodnim putovanjima i turizmu pristala je koristiti izraz 'posjetitelji' (osim rezidenata) za opisivanje pojedinaca koji posjećuju drugu zemlju. Ova definicija pokriva dvije klase posjetitelja. Turisti su klasificirani kao privremeni posjetitelji koji ostaju najmanje 24 sata u odredištu. Ako putuju radi rekreacije, zdravlja, sporta, odmora, studija ili vjerskih razloga, njihov bi se posjet mogao kategorizirati kao slobodno vrijeme. Alternativno, izletnici, uključujući putnike na krstarenju, mogu se smatrati privremenim posjetiteljima ako ostanu na odredištu kraće od 24 sata.⁴⁹

Međutim, ove definicije ne uzimaju u obzir domaće turiste. Godine 1976. Institut za turizam predložio je da je turizam privremeno kratkoročno kretanje ljudi do odredišta izvan mjesta u kojima inače žive i rade. Dakle, turizam uključuje kretanje ljudi u sve svrhe, uključujući dnevne posjete ili izlete. Ova šira definicija malo je preformulirana na Međunarodnoj konferenciji o slobodnom vremenu, rekreacijskom turizmu koju su organizirali Svjetska mreža turističkih stručnjaka (AIEST) i Turističko društvo u Cardiffu 1981. godine. Prema toj definiciji turizam se može definirati u

⁴⁸Galičić, V., Laškarin, M., *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016., str. 1.

⁴⁹Bartoluci, M. i sur., *Turizam i sport-razvojni aspekti*, Školska knjiga, Zagreb, 2007., str. 11.

smislu određenih aktivnosti, odabranih od strane izboru, i poduzeti izvan kućnog okruženja.⁵⁰ Turizam može, ali i ne mora uključivati noćenje izvan kuće.

Svjetska turistička organizacija Ujedinjenih naroda 1991. godine navela je da turizam obuhvaća aktivnosti osoba koje putuju i borave na mjestima izvan svog uobičajenog okruženja ne više od jedne uzastopne godine za razonodu, poslovne ili druge svrhe. U ovoj fazi može se razlikovati domaći i međunarodni turizam. Prvo se odnosi na putovanja koja se poduzimaju isključivo unutar državnih granica matične zemlje putnika. Potonji se odnosi na putovanje unutar granica svoje domovine. Domaća putovanja utjecat će na platnu bilancu i smanjiti odljev novca iz domovine turista.⁵¹

3.2. Globalni etički kodeks u turizmu

Planiranje putovanja, pronalaženje smještaja, boravak na odredištu i konačno povratak u svoju primarnu kuću, sve su to aspekti putovanja koji ljude izlažu novim i povremeno neočekivanim uvjetima. Turisti očekuju toplu dobrodošlicu i ugodan boravak tijekom cijelog odmora jer se ispunjenjem želja osjećaju sretno i zadovoljno. Kao i svaki drugi gospodarski sektor, turizam se suočava sa situacijama u kojima mora birati između ispravnog i pogrešnog ponašanja kako bi unaprijedio svoje ciljeve, koji su prvenstveno usmjereni na ostvarivanje dobiti i očuvanje dobrog imena. Ne smiju se zanemariti želje i zahtjevi turista, kao ni poštivanje morala i društvene odgovornosti svih sudionika u turizmu.⁵² Promicanje temeljnih ljudskih vrijednosti, slobode kretanja, očuvanja prirodne i kulturne baštine, promicanja pravde i odgovornosti, obrane ugleda i održivog globalnog turističkog poretka. Zaštita svih sudionika u turizmu. Globalni etički kodeks za turizam donesen je i usvojen s namjerom rješavanja svih gore navedenih problema, slijedeći vodstvo značajnih i uspješnih nacionalnih i svjetskih tvrtki koje su uspostavile etičke kodekse.

Započet će se s definiranjem pojma "etički kodeks", koji je jednostavno otmjen način da se izraze izjave o idealima ponašanja, uputama ili zabranama zajedničkim kulturi, vjeri, tradicionalnim profesijama, bratskim organizacijama, korporacijama i trgovačkim udruženjima. Kodeksi kombiniraju filozofske deklaracije i uzvišene težnje s upozorenjima da se klonimo

⁵⁰Ibidem, str. 12.

⁵¹Gartner, W.C., *Tourism Development principles, Processes and Policies*, ITP, New York, 1996., str. 21.

⁵²Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., *Marketing u ugostiteljstvu, hoteljerstvu i turizmu*, MATE d.o.o., Zagreb, 2010., str. 725.

određenih zločina i da se pridržavamo određenih moralnih normi, posebno onih koje uzdižu nečije ponašanje i potiču međuljudski sklad.

Kodeks upravlja očekivanjima i definira temeljne smjernice za način na koji korporativne organizacije i njihovo osoblje trebaju komunicirati s drugim dionicima. Tekst etičkog kodeksa mora biti lak za čitanje, razumijevanje i jednostavno shvaćanje. Svaki etički kodeks mora sadržavati skup smjernica i činjenica koje olakšavaju uočavanje kršenja. Etički kodeks formalni je pisani dokument koji definira različite aspekte etičkog poslovnog ponašanja, uključujući etička načela, prava, obveze, dužnosti i zadatke, financijska i druga izvješća, sukob interesa, neloyalnu konkurenciju, zaštitu poslovne tajne, odnos prema okolišu i drugi. Služi kao temelj za uspostavljanje etičkog poslovnog ponašanja i donošenja odluka.⁵³

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) obećala je poštivati univerzalni etički kodeks turističke industrije. Načela Globalnog etičkog kodeksa za turizam utvrđena su na trinaestoj generalnoj skupštini WTO-a (održanoj u Santiagu, Čile, od 27. rujna do 1. listopada 1999.), na kojoj su sudjelovali članovi Svjetske turističke organizacije, predstavnici turističkog sektora, državnih izaslanstava i drugih sudionika.⁵⁴ Deset načela služi kao okvir za Kodeks kojeg se moraju pridržavati sve zemlje članice Organizacije. Pokriva sve aspekte etike, održivi rast turizma i značajna područja djelovanja. 10 članaka kodeksa, koji počinju referencama na putnike, turističke djelatnike, putničke agencije, vladu, investitore itd., aludiraju na sve strane uključene u industriju.⁵⁵

Opsežan skup smjernica za ključne igrače u razvoju turizma sadržan je u Globalnom etičkom kodeksu turizma UNWTO-a. Nastoji poboljšati pozitivne učinke turizma i umanjiti potencijalne negativne učinke na okoliš, kulturnu baštinu i društvo diljem svijeta. Namijenjen je vladama, privatnom sektoru, zajednicama i turistima. Već je u preambuli navedeno da UNWTO radi na promicanju etičkih i održivih putovanja, te da smatraju da ti stavovi nisu u suprotnosti sa stavovima otvorenosti prema međunarodnoj trgovini, gospodarstvu i liberalizaciji uvjeta koji reguliraju trgovinu. Također smatraju da etičko i održivo putovanje te zaštita društvenih i kulturnih identiteta kao i okoliša nisu u sukobu jedno s drugim.⁵⁶

⁵³Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić B., *Poslovna etika i multikultura*, str. 59.

⁵⁴Petričević, T., *Priručnik za brzi početak, Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu*, British Council Hrvatska, Zagreb, 2014., str. 18.

⁵⁵Svjetska turistička organizacija, *Globalni etički kodeks za turizam*, dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/101213-unwto-kodeks.pdf>, (05.05.2023.)

⁵⁶Ibidem.

Izvrstan primjer nastojanja da se društvena odgovornost uključi u djelovanje turističkog gospodarskog sektora je Globalni etički kodeks turista. Kodeks također ima značajne sadržajne i konceptualne nedostatke teorijske i praktične naravi, uz to što njegove potpisnike on pravno ne obvezuje. Unatoč tome, zbog svoje ozbiljnosti i predanosti društvenoj odgovornosti služi kao vodič pri stvaranju regionalnih i lokalnih pravila. Snaga Globalnog etičkog kodeksa leži u njegovoj jednostavnosti, što ga čini jednostavnim za primjenu u praksi. Uvođenjem etičkog kodeksa u turističkoj industriji jača se ugled industrije, tržišna konkurentnost i što je najvažnije, njezina sposobnost održivog rasta.

3.2. Etičko ponašanje turista

Etični turizam i odgovorni turizam podrazumijevaju razmišljanje o posljedicama postupaka kao turista na okoliš, lokalno stanovništvo i lokalno gospodarstvo. Svi sudionici u turizmu mogu podlijegati odgovarajućim standardima ponašanja, koji prvenstveno služe prosvjeđivanju ljudi o tome što trebaju, a što ne trebaju činiti na određenoj lokaciji. Ovako razvijena pravila imaju za cilj informirati turiste o raznim temama (kao što su okoliš, kultura, povijest, lokalne specifičnosti), ali i ponuditi jasne upute i savjete kako se ponašati u destinaciji, dodajući dimenziju regulacije ponašanja i obrazovanja u njihovu informativnu svrhu.⁵⁷

Postupci i percepcije samih turista, od kojih većina dolazi iz "zapadnih" civilizacija s ograničenom perspektivom, predstavljaju jedinstven etički izazov. Postoji vrlo čvrst temelj za rastuće neprijateljstvo prema stranim posjetiteljima u mnogim zemljama domaćinima, posebno u zemljama "trećeg svijeta". Putnici se moraju ponašati etički kako bi izbjegli neke vrlo ozbiljne implikacije specifičnih turističkih aktivnosti, poput unošenja i širenja virusa HIV-a.

Pitanje je kako i koga tražiti pomoć u rješavanju. Stroge propise nemoguće je provesti, ali pružanje edukacije i znanja putnicima prije putovanja može biti pristojna alternativa. Turizam se može razvijati održivo, zaštititi okoliš i pružiti kupcima bolje iskustvo educirajući posjetitelje o lokalnoj kulturi i običajima mjesta koje posjećuju, kao i nekim etičkim normama.⁵⁸

⁵⁷Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić B., *Poslovna etika i multikultura*, str. 72.

⁵⁸Softić, S., Šerić, T., *Etika i moral u turizmu i hotelijerstvu*, dostupno na: <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/1/1-19.pdf>, (12.04.2023.)

3.3. Noviji pogledi na etičan i održiv turizam

Zbog gore navedenih čimbenika, potreban je pojam „održivi turizam“, koji ima za cilj usmjeriti globalni turizam na visokokvalitetne, ekološki prihvatljive proizvode. Ekoturizam, definiran kao „odgovorno putovanje u prirodna područja, uz zaštitu okoliša i poboljšanje dobrobiti -biti lokalno uživo“, nastao je iz ovog koncepta i do 1994. godine njegov je tržišni udio dosegao 10% na globalnoj razini.

Ekoturizam bi trebao poticati zdrava ekološka načela i usvojiti biocentrični, a ne homocentrični etos. No, tvrtke koje kopiraju korisne ideje nisu ih poštedjele i ne poštuju ni najosnovniju etiku očuvanja, a kamoli one koje bi mogle koristiti turističkim destinacijama. Iako postoje planovi za praćenje nastojanja za očuvanje i održivost, trenutačno ne postoje sustavi nadzora koji bi mjerili učinak turizma.

Geoturizam je još jedna nedavna metoda etičkog turizma koju je National Geographic razvio i promovirao. Inspiriran je Globalnim etičkim kodeksom u turizmu WTO-a i načelima Povelje o kulturnom turizmu Međunarodnog vijeća za spomenike i mjesta (ICMS načela). Ideja "geoturizma" usmjerena je na putovanja koja čuvaju ili poboljšavaju geografska obilježja lokacije, uključujući okoliš, kulturu, estetiku, baštinu i zdravlje njezinih stanovnika. Slijedeći tu ideju, nekoliko organizacija, uključujući i Savez za svjetsku baštinu, usvojilo je svoje etičke kodekse, shvaćajući njihov značaj i ulogu u oplemenjivanju destinacije i minimiziranju štetnih učinaka, poticanju društvene odgovornosti, jamčenju zadovoljstva posjetitelja i poslovanju na način da koristi lokalna zajednica. Sljedeća su vodeća načela koja je usvojio Savez za svjetsku baštinu:

1. „Utjecaj na destinaciju (integritet mjesta, tržišna selektivnost, tržišni diverzitet, konzervacija resursa, evaluacija),
2. Društvena odgovornost,
3. Iskustva turista (zadovoljstvo turista, interaktivna interpretacija),
4. Prednosti za zajednicu.“⁵⁹

⁵⁹Ibidem.

4. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U TURIZMU

Integracija društveno odgovornih poduzeća u gospodarski sustav ključna je za turističku industriju, jednu od najznačajnijih gospodarskih grana (skupova djelatnosti) u Hrvatskoj i cijelom svijetu, posebice u pogledu zaposlenosti i prihoda. Unatoč snažnom utjecaju gospodarske krize, trenutno je to jedna od industrija koje se najbrže razvijaju i oporavljaju. Iz tog razloga se može reći da je turizam vrlo dinamičan, varijabilan i pod utjecajem vanjskih varijabli poput vremena, političkih previranja itd.⁶⁰

Visoka sezonalnost, sezonsko zapošljavanje, loše plaće i prekovremeni rad na „crno“ karakteristike su turističke djelatnosti. Time je vrlo vidljivo koliko je društveno odgovorno poslovanje važno za poslovanje putničkih agencija. DOP u turističkoj industriji obećava ako se koristi s razumijevanjem kako se angažirati sa zaposlenicima, zaštititi okoliš, surađivati s lokalnom zajednicom te sadašnjim i budućim podizvođačima, kao i odgovoriti na zahtjeve kupaca i korisnika usluga.

Utjecaj na gospodarstvo, društvo i okoliš treba uzeti u obzir kada se procjenjuje društvena odgovornost organizacije u turističkoj industriji. Organizacije koje se bave turizmom trebale bi posebno razmotriti vlastito djelovanje i način na koji mogu utjecati na pojedince, društvo i okoliš. U stvarnosti, održivost mora postati potreba za sve strane uključene u turističku industriju. Propituje se korištenje prirodnih i kulturnih resursa, štiti okoliš, nastoji se očuvati okoliš, biološka raznolikost i kulturna baština u turizmu. Poštenje i odgovornost promiču se u interakciji sa zaposlenicima, dobavljačima i posjetiteljima. Kako bi se podigla kvaliteta života onih koji tu žive, preporuča se pravedno korištenje lokalnih dobara i usluga te bliža suradnja sa susjedstvom.⁶¹

Potkraj 1990-ih u hotelijerstvu su se pojavile društveno odgovorne tvrtke u sektoru putovanja i turizma. Veliki, međunarodni hotelski lanci pokrenuli su brojne inicijative kao temelj za prikaz etičnog poslovanja. Većina multinacionalnih hotela sada objavljuje DOP izvješća. Ilustracija društveno odgovorne tvrtke je suradnja ugostiteljskih objekata i kooperanata iz susjedstva. Primjerice, hotel kupuje što više hrane od obližnjih OPG-ova kako bi zadovoljio potrebe svojih gostiju.

⁶⁰Kotler P., Lee N., *DOP- društveno odgovorno poslovanje*, M.E.P Consult d.o.o., Zagreb, 2011., str. 35.

⁶¹Ibidem.

Organizacije također moraju informirati i poučavati svoje osoblje o raznim inicijativama DOP-a, od jednostavnih do zamršenih poput upravljanja otpadom. Važno je poštivati prava svih strana, uključujući klijente, kupce i druge interesne skupine. Poticanje korištenja javnog prijevoza je ključno, kao i uzimanje u obzir interesa susjedstva. Poticati očuvanje povijesnih znamenitosti. Suradnja s obrazovnim institucijama ključna je za rast četvrti kao i za organizaciju. manja sezonalnost i smanjenje učinaka turizma na klimatske promjene. Poduzeća bi trebala uključiti cjeloviti sustav gospodarenja otpadom u svoje poslovanje i krenuti s recikliranjem.

4.1. Obilježja društveno odgovornog poslovanja u turizmu

Okvir za osmišljavanje politika i strategija za kontinuirani gospodarski i društveni napredak s ciljem održavanja okoliša i prirodnih resursa ključnih za ljudske aktivnosti u budućnosti poznat je kao održivi razvoj. I na nacionalnoj i na međunarodnoj razini, glavni cilj je osigurati održivo korištenje prirodnih resursa. Kroz izradu planova treba primijeniti isti način razmišljanja u svim područjima svakodnevnog života. Uvijek pomno razmatrajući utjecaje na okoliš, resurse, au konačnici i utjecaj na druge ljude, njihovu sposobnost zadovoljenja potreba i, naravno, interese budućih generacija.⁶²

Turizam je danas gospodarski sektor s najbržom stopom rasta i kamen temeljac razvoja mnogih nacija, posebice zemalja u usponu. Bilo je štetnih učinaka na okoliš i društvo kao rezultat sve većeg broja turista ili porasta masovnog turizma. Najveći ekološki utjecaji turizma prvenstveno su uzrokovani pretjerano intenzivnom koncentracijom aktivnosti putnika na ograničenom geografskom području i u kratkom vremenskom razdoblju (visoka razina sezonalnosti). Kao ni jedna druga djelatnost, turizam koristi specifične prirodne i kulturno lijepe prostore, a ne bilo koje mjesto.⁶³

Lokalna gastronomija, obrtništvo i očuvanje biološke raznolikosti povezani su s održivim turizmom kroz očuvanje kulturne i umjetničke baštine. To je vrsta turizma koja zadovoljava zahtjeve sadašnjosti ne dovodeći u pitanje potrebe budućih generacija. Takav turizam promiče budući potencijal, a istovremeno se bavi zahtjevima i posjetitelja i domaćina. Zalaže se za metodu upravljanja resursima koja zadovoljava potrebe turista u smislu ekonomije, društva i estetike, a

⁶²Hrvatska gospodarska komora, *Društveno odgovorno poslovanje*, dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>, (07.04.2023.)

⁶³Bartoluci, M. i sur., *Turizam i sport-razvojni aspekti*, Op. cit., str. 87.

istodobno čuva kulturni identitet, ključne ekološke procese, biološku raznolikost i druge čimbenike.

Razvoj koji je održiv u turističkoj industriji rješava zahtjeve kako trenutnih posjetitelja, tako i destinacija koje posjećuju, istovremeno čuvajući i povećavajući mogućnosti za budućnost. Upravljanje resursima koje čuva kulturni integritet, važne ekološke procese, biološku raznolikost i sustave održavanja života, a istovremeno se bavi ekonomskim, društvenim i estetskim zahtjevima. Tri ključne komponente čine ideju održivog turizma:

1. U pojam razvoja uključena je širina kulturnog, društvenog i gospodarskog razvoja.
2. Koncept potreba podrazumijeva zadovoljenje zahtjeva osobe, koji su određeni njegovim posebnim preferencijama.
3. Koncept budućih generacija pretpostavlja razvijenu ekološku i moralnu svijest današnjeg stanovništva, povezujući buduće generacije s današnjim razvojem.⁶⁴

Kao rezultat toga, ključno je osigurati da aktivnosti ne ugrožavaju prirodne resurse. Kao rezultat toga, iskorištavanje resursa danas se mora drastično promijeniti, a učinkovitosti u distribuciji resursa i redistribuciji bogatstva također se mora posvetiti više pažnje. U biti, ideja sugerira sklad između tri vrste održivosti: ekonomske, društvene i ekološke. Nekoliko je prednosti održivog turizma. Ova vrsta turizma podržava razvoj lokalnog i nacionalnog brenda kao i poboljšanje zajednice. Također održava okoliš i kulturnu baštinu.

4.2. Područja djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu

Kada se govori o području djelovanja društveno odgovornog poslovanja u turizmu, mogu se izdvojiti tri ključne stavke djelovanja, a to su odgovornost prema zaposlenicima, odnos s lokalnom zajednicom te područje zaštite prirodnih resursa i okoliša.⁶⁵

Budući da sezonsko zapošljavanje dominira turističkom industrijom, provođenje društveno odgovornog poslovanja u području zaposlenika ključna je i zahtjevna komponenta. Zaposlenici u turizmu često trpe loše plaće, zahtjevno planiranje radnog vremena, rad nedjeljom i praznikom, neplaćeni prekovremeni rad i slične uvjete. Dok lokalno stanovništvo obično radi na niže

⁶⁴Kotler P., Lee N., *DOP- društveno odgovorno poslovanje*, Op. cit., str. 41.

⁶⁵Ibidem.

kvalificiranim poslovima poput kuhara, konobara, vozača autobusa itd., veliki hotelski lanci često "uvoze" visokokvalificirani menadžment. Upravo u ovom odjeljku ističe se važnost usvajanja društveno odgovornih poslovnih praksi kako bi se poduzeća potaknula da zapošljavaju lokalno stanovništvo i omogućio im pristup odgovarajućem obrazovanju, plaći za život i redovnom radnom vremenu.⁶⁶

Pružatelji turističkih usluga često imaju nedostatne plaće i oslanjaju se na naknade od turista za svoje usluge. Mnogi zaposlenici rade dulje dnevno nego što je potrebno, imaju privremene ugovore ili ih uopće nemaju i rade na niskokvalificiranim poslovima poput konobara ili čišćenja stambenih zgrada.

Razvoj tehnika za podizanje kalibra, stručnosti i sposobnosti zaposlenika nedvojbeno će rezultirati ostvarenjem organizacijskih ciljeva i povećanjem konkurentnosti. Može se kategorički tvrditi da tvrtka primjenjuje koncept DOP-a u svoju poslovnu strategiju ako aktivno upravlja svojim ljudskim resursima na način da daje jasne smjernice i politike standarda rada, provodi zaštitu na radu, brine o zdravlju svojih zaposlenika, te ulagati u njihovo obrazovanje. Stoga je logično očekivati da će spomenuto ulaganje u ljudske resurse dati organizaciji koja ih koristi konkurentsku prednost. Nažalost, mnoge tvrtke još uvijek vjeruju da je ulaganje u ljudske resurse trošak i da nema mnogo veze s tim koliko dobro njihovo poslovanje funkcionira.⁶⁷

Lokalnu zajednicu se može promatrati iz dvije perspektive: kao skupinu stanovnika koji žive na određenom mjestu u skladu s običajima i kulturnim normama ili kao teritorijalnu cjelinu na lokaciji. Oni nedvojbeno imaju značajan utjecaj na poslovanje i svakodnevni život. Poduzeća podupiru svoje lokalne zajednice plaćanjem poreza ili otvaranjem radnih mjesta. Poduzeća se, s druge strane, oslanjaju na dobrobit svojih zaposlenika, kao i na sigurnost i prosperitet zajednica u kojima se nalaze. Kao rezultat toga, mnoge tvrtke sudjeluju u životu lokalne zajednice nudeći prekvalifikaciju ili doškolovanje, čuvajući okoliš, zapošljavajući osobe s posebnim potrebama, surađujući s lokalnim zajednicama, sponzorirajući lokalne sportske timove i kulturna događanja, dajući dobrotvorne donacije itd.

Perspektive poduzeća trebale bi se uzeti u obzir od strane lokalnih zajednica pri razvoju i odabiru budućih inicijativa i programa usmjerenih na promicanje turizma. Slično kao što bi

⁶⁶Hayes, D.K., Ninemeier, J., *Upravljanje hotelskim poslovanjem*, M PLUS d.o.o., Zagreb, 2005., str. 98.

⁶⁷Ibidem, str. 99.

poduzeća trebala surađivati s lokalnim zajednicama kako bi osigurala radna mjesta za stanovnike. Ulaganje u kulturnu i turističku infrastrukturu, pružanje financijske potpore u obliku sponzorstva i darova te drugi oblici društvene odgovornosti samo su neki od primjera. Društveno blagostanje, nove inventivne ideje i ekonomski napredak mogu biti rezultati učinkovite zajednice i korporativne suradnje.

Organizirana skupina građana i vladinih organizacija radi na očuvanju i poboljšanju okoliša u kojem ljudi žive. Ekološki aktivisti samo pozivaju ljude i organizacije da se ponašaju brižnije prema okolišu. Oni se ne protive marketingu ili potrošnji. Kako bi održali prirodne resurse u svom okruženju i smanjili štetne učinke na ekosustav, poduzeća moraju implementirati sustave izvještavanja o okolišu i uspostaviti politiku prema lokalnim i međunarodnim standardima upravljanja okolišem. Jedna od metoda je poučiti svoje osoblje o zaštiti okoliša, smanjenju otpada i očuvanju energije, što će im nedvojbeno donijeti financijsku i društvenu korist. Na primjer, hoteli troše puno vode i struje i proizvode mnogo otpada. Postoje brojni načini za smanjenje tih učinaka, uključujući recikliranje smeća, korištenje energetski učinkovitih žarulja, gašenje klima uređaja kada gost nije u sobi i mijenjanje ručnika samo kada gost to zatraži.

4.3. Standardi društveno odgovornog poslovanja u turizmu

Ističu se tri kategorije standarda DOP-a u turizmu, odnosno ISO standardi, EMAS i eko oznake. Autonomno, nevladino međunarodno tijelo pod nazivom ISO (Međunarodno tijelo za standardizaciju) stvara međunarodne standarde kako bi potaknulo inovacije i ponudilo odgovore na probleme s kojima se svijet suočava. Slijedi objašnjenje standarda koji su najrelevantniji za temu.⁶⁸

Norma ISO 26000 nudi upute o tome kako se tvrtke i druge organizacije mogu ponašati odgovorno. To podrazumijeva moralno ispravno i otvoreno ponašanje koje unapređuje opću dobrobit društva. Namijenjen je svim vrstama poduzeća u javnom i privatnom sektoru u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju. Standard služi kao podrška naporima organizacija da posluju na društveno odgovoran način, što društvo sve više zahtijeva.⁶⁹

⁶⁸ISO Standards, dostupno na: <https://www.iso.org/standards.html>, (15.04.2023.)

⁶⁹Ibidem.

Smjernice za upravljanje okolišem dane su u standardu ISO 14000. One uspostavljaju specifikacije za sustav upravljanja okolišem, koji pomaže poduzećima u poboljšanju njihove učinkovitosti u upravljanju okolišem kroz učinkovitost resursa, izbjegavanje otpada i smanjenje proizvodnje otpada, čime se jača njihova konkurentnost i stječe povjerenje zainteresirane stranke. Ova je norma osmišljena za tvrtke koje upravljanju odgovornošću za okoliš žele pristupiti metodično. Povećanje učinkovitosti upravljanja okolišem, ispunjavanje zahtjeva usklađenosti i postizanje ekoloških ciljeva neki su od ishoda koje sustav upravljanja okolišem treba proizvesti.⁷⁰

Najprihvaćeniji svjetski standard za uspostavu i održavanje sustava upravljanja kvalitetom je ISO 9000 ili Sustav upravljanja kvalitetom, a primjenjiv je na sve veličine i tipove poslovanja (profitne i neprofitne, proizvodne i uslužne).⁷¹

EMAS (eng. *Eco-Management and Audit Scheme*) je sustav ekološkog upravljanja i neovisne procjene namijenjen svim pravnim i fizičkim osobama obrtnicima, odnosno svim javnim i privatnim organizacijama, koje obavljaju određenu gospodarsku ili uslužnu djelatnost s određenim utjecajem. na okoliš kako bi se procijenio utjecaj te aktivnosti i poboljšao okoliš. EMAS označava dobrovoljni sustav upravljanja okolišem koji premašuje regulatorne standarde i označava da organizacija informacije o zaštiti okoliša čini dostupnima javnosti.⁷²

Utjecaj korištenja EMAS-a prikazan je u mnogim područjima na web stranici Europske komisije. Prvo, EMAS pomaže tvrtkama identificirati najbolje resurse za poboljšanje njihove ekološke učinkovitosti. Organizacije se dobrovoljno obvezuju analizirati i minimizirati svoj utjecaj na okoliš. Bitna komponenta EMAS-a je učiniti javno dostupnim podatke o ekološkoj učinkovitosti organizacije. Izjavom o zaštiti okoliša i sudjelovanjem zaposlenika organizacije mogu povećati svoju unutarnju i vanjsku otvorenost.⁷³

⁷⁰Hrvatski zavod za norme, *HRN EN ISO 14000 – Upravljanje okolišem*, dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>, (15.04.2023.)

⁷¹Hrvatski zavod za norme, *HRN EN ISO 9000 – Upravljanje kvalitetom*, dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>, (15.04.2023.)

⁷²European Commission, *Eco-Management and Audit Scheme (EMAS)*, dostupno na: https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en, (16.04.2023.)

⁷³Ibidem.

Eko oznake dobrovoljni su alati za zaštitu okoliša koje proizvođači i pružatelji usluga mogu koristiti kako bi pokazali da se pridržavaju visokih standarda zaštite okoliša tijekom cijelog životnog ciklusa svojih isporučenih dobara i usluga. Eko etikete.⁷⁴

Razlikujemo dvije kategorije eko oznaka: one koje dodjeljuje Europska unija i Republika Hrvatska. Program nacionalne politike zaštite okoliša i održivog razvoja Republike Hrvatske, naziv Prijatelj okoliša prepoznaje poduzetnike koji su umanjili svoje negativne učinke proizvodnje i potrošnje na okoliš, klimu i prirodne resurse.

EU Ecolabel, druga ekološka oznaka koju izdaje Europska unija, temelji se na dobrovoljnom sudjelovanju i ima isti krajnji cilj kao i prva oznaka: promicati odgovornost prema okolišu. Standardi izvrsnosti i kvalitete roba i usluga služe kao pokazatelji savjesnim kupcima koji će iz široke ponude moći odabrati najbolje proizvode.⁷⁵

⁷⁴Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, *Eko-oznake*, dostupno na: <http://www.mzoip.hr/hr/okolis/eko-oznake.html>, (16.04.2023.)

⁷⁵Ibidem.

5. PRIMJENA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U TURIZMU U REPUBLICI HRVATSKOJ

Prethodno je se utvrdilo koliko je DOP zapravo važan za turizam. Stoga, u nastavku će se naglasak staviti na prikaz primjera iz prakse. Točnije, prikazati će se društveno odgovorno poslovanje poduzeća Valamar Riviere d.d.

5.1. Osnovni podaci i organizacijska struktura poduzeća Valamar Riviere d.d.

Povijest poduzeća Valamar Riviere d.d. može se pratiti do ranih dana turizma u Poreču, točnije do 1895 godine kada je Bagno Parentino prvo javno kupalište otvoreno na otoku Sv. Nikola. Nakon otvaranja kupališta 1910. godine, uslijedio je hotel Riviera, po kojem je tvrtka dobila ime. Prvotna Rivijera Pore, preteča današnjeg Valamara, osnovana je 1953. godine sa svrhom upravljanja hotelima, bungalovima i restoranima u Poreču i na otoku Sv. Nikola. Bio je to jedan od prvih primjera organiziranog turizma u Hrvatskoj.⁷⁶ Unapređenje kvalitete sadržaja i usluga primarni je fokus Valamar Riviere od 2000. godine, a predstavljeni su i prvi brendovi hotela i kampova Valamar Hotels & Resorts i Camping Adriatic. Riviera Adria d.d., u čijem je sastavu Valamar grupa d.d. i Valamar Adria holding d.d., pozdravio je Zlatni otok d.d., Rabac d.d. i Dubrovnik Babin Kuk d.d. kao dioničari od 2010. godine.

U prosincu 2014. godine pripojena djelatnost registrirana je na službenom tržištu Zagrebačke burze i započela je s poslovanjem kao Valamar Riviera d.d. Valamar Riviera doživjela je najveće širenje i akvizicije u razdoblju od 2015. godine do danas. Ulaganja u Premium usluge i objekte 4*/5* te akvizicija i pripajanje Hotela Baka d.d. i Imperial d.d., čimbenici su koji su najviše pridonijeli rastu.⁷⁷

⁷⁶Povijest Valamar Riviere, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (18.04.2023.)

⁷⁷Ibidem.

Slika 1. Valamar Isabella Island Resort, Poreč

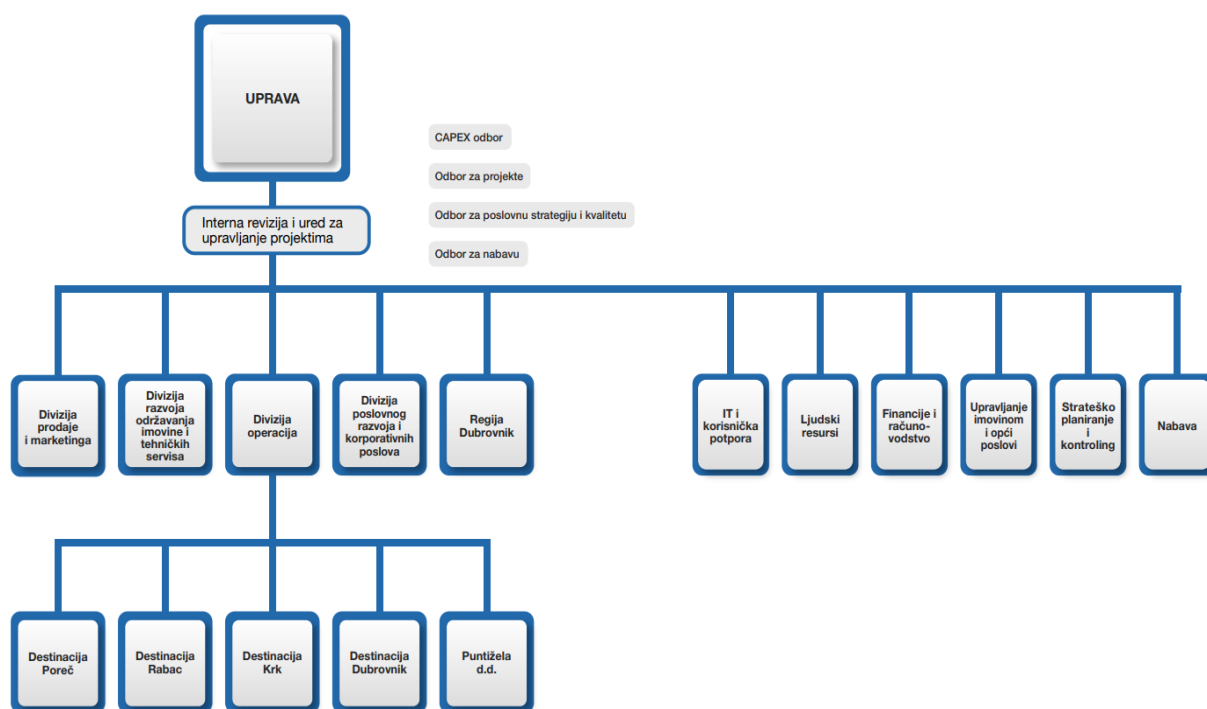


Izvor: https://www.myporec.com/public/uploads/photos/articles/10_04_40-sv_nikola_island_3_-_windows_preglednik_fotografija_2.png, (18.04.2023.)

Organizacijska struktura Valamara d.d. vidi se na slici 3. Nadzorni odbor koji ima pridružene pododbore, glavna skupština i predsjednik uprave čine upravljačku strukturu Valamara dd. Hrvatskim zakonodavstvom, statutom, pravilnicima, procedurama i kolektivnim ugovorom društva definirane su odgovornosti i ovlasti upravljanja nadzornog odbora. Predsjednik nadzornog odbora, odbora za reviziju i investicije te ostali članovi čine Valamar Riviere d.d. nadzorni odbor, koji sudjeluje u donošenju važnih odluka uprave. Nadzorni odbor čini sedam ljudi, a jedan od njih je zaposlenik obrta. Predsjednik i član uprave čine Upravu društva Valamara. Organizacijska struktura Valamara d.d. vidi se na slici 3. Nadzorni odbor koji ima pridružene pododbore, glavna skupština i predsjednik uprave čine upravljačku strukturu Valamara d.d. Hrvatskim zakonodavstvom, statutom, pravilnicima, procedurama i kolektivnim ugovorom društva definirane su odgovornosti i ovlasti upravljanja nadzornog odbora. Predsjednik nadzornog odbora, odbora za reviziju i investicije te ostali članovi čine Valamar Riviere d.d. nadzorni odbor, koji sudjeluje u donošenju važnih odluka uprave. Nadzorni odbor čini sedam ljudi, a jedan od njih je zaposlenik obrta. Predsjednik i član uprave čine Upravu društva Valamara. Predsjednik Uprave obavlja i sve ostale poslove, uključujući prodaju i marketing, ljudske potencijale, upravljanje portfeljem

nekretnina, PR, kontroling te pravne i opće poslove. Članovi su odgovorni za odjele financija i računovodstva, riznice, informatike i ulaganja. Prodaja i marketing, razvoj poslovanja i imovine te operativno poslovanje povezani su s korporativnim poslovnim funkcijama. Kroz poslovne odbore koji su usmjereni na one strateške aktivnosti tvrtke koje zahtijevaju visoku razinu međufunkcionalnog upravljanja, viši menadžment blisko surađuje s Upravom i izvršava dodijeljene korporativne funkcije. Ovi odbori uključuju CAPEX (temeljni investicijski projekti), Projektni odbor (vodeće organizacije za upravljanje projektima), Odbor za poslovnu strategiju i kvalitetu (upravljanje kvalitetom i lojalnost kupaca), kao i Odbor za nabavu.⁷⁸

Schema 2. Organizacijska struktura



Izvor: <https://valamar-riviera.com/media/113257/valamar-riviera-organizacijska-struktura.pdf>, (18.04.2023.)

Operativna i otvorena organizacijska struktura Valamar Riviere omogućuje učinkovito upravljanje ključnim operacijama i korporativnim ciljevima. Glavna skupština dioničara, nadzorni odbor i uprava kojom predsjedava predsjednik uprave tri su najvažnije organizacije u korporaciji Valamar Riviera. Nadzorni odbor čini sedam članova, od kojih su jedan predstavnik radnika i dva nezavisna člana. Nadzorni odbor aktivno sudjeluje u kritičnim odlukama upravljanja kroz

⁷⁸Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2021., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf>, (20.04.2023.)

odgovarajuće pododbore koji nadziru važne državne programe i pomažu Nadzornom odboru u procesu donošenja odluka. Ovi odbori sastaju se najmanje četiri puta godišnje. Upravu čine dvije osobe: predsjednik uprave i član uprave. Strateške, operativne i financijske aktivnosti društva oblikuje i vodi prvenstveno predsjednik uprave. Hotelsko poslovanje, marketing i prodaja, ljudski resursi, destinacijski menadžment, nabava, investicije i razvoj nekretnina, vanjski odnosi i odnosi s javnošću, upravljanje kvalitetom, interne revizije i upravljanje projektima, kontroling, pravni i opći poslovi ostala su područja koja predsjednik osobno vodi. nadzire. Primarne odgovornosti člana uprave su u području financija, računovodstva, riznice, informatike i veza s institucionalnim investitorima. Prodaja i marketing, operacije, razvoj imovine i održavanje tehničkih usluga, poslovni razvoj i korporativni poslovi četiri su odjela na koje su podijeljene strateške korporativne poslovne funkcije. Ključnim funkcionalnim poslovnim područjima i aktivnostima upravljaju potpredsjednici odjela. Njihove odgovornosti uključuju međudjelsko funkcionalno upravljanje i vodstvo, provedbu poslovne strategije i pomoć u upravljanju CEO-om.⁷⁹

5.2. Društveno odgovorno poslovanje poduzeća Valamar Riviere d.d.

Današnja Valamar Riviera već više od 60 godina služi hrvatskom turističkom gospodarstvu. Kako bi postala tržišni lider, korporacija se morala dosljedno prilagođavati globalnim trendovima tijekom razvoja organizacije. Ugradnjom solarnih sustava u svoje objekte te tamošnjim razvrstavanjem i pravilnim odlaganjem smeća, Valamar pokazuje svoju predanost svojoj namjeni odgovornim prema okolišu.

5.2.1. Odgovornost poduzeća prema okolišu

Svaka aktivnost ljudi i organizacija treba biti usmjerena na zaštitu prirodnih resursa zbog njihove oskudnosti i dostupnosti. Turistička industrija, koja zbog svog obujma i intenziteta igra jednu od najvažnijih uloga u očuvanju okoliša, razvila se tako da daje snažan prioritet ekološkoj svijesti. Budući da je okoliš vitalni resurs za turističku industriju, Valamar Riviera ima posebnu obvezu dosljedno održavati visoke standarde u zaštiti okoliša. Jedno od načela održivosti koje je

⁷⁹Ibidem.

Valamar Riviera uvrstila u svoju kvalitetnu i održivu poslovnu politiku i strateške ciljeve jest odgovornost prema okolišu.⁸⁰

Dodatno, 100% električne energije koju koriste Valamar Riviera, Imperial Riviera i Valamar Obertauern Hotel dolazi iz obnovljivih izvora, a 70% izravnih i neizravnih emisija stakleničkih plinova Valamar Rivijere iz prvog i drugog opsega smanjeno je između 2015. i 2020. prelaskom na električnu energiju iz obnovljivih izvora prvenstveno je ostvarena redukcija. Znatna dodatni utjecaj imala je i zamjena kotlova na lož ulje plinskim, a još više dizalicama topline, kao i druge radnje. Dodatno, 35.000 eura utrošeno je u postavljanje vrlo učinkovite LED rasvjete umjesto vintage rasvjetnih tijela. Osim navedenog, Valamar veliki naglasak stavlja na smanjenje potrošnje fosilnih goriva, posebice lož ulja, pitke vode i električne energije.⁸¹

5.2.2. Ljudski potencijali

Najveći resurs Valamar Rivijere su ljudi. Ljudski resursi, zajedno s fizičkim resursima, ključni su za korporativni uspjeh. Imati motiviranu i zadovoljnu radnu snagu dugoročno je u najboljem interesu tvrtke jer samo u takvim okolnostima može predvidjeti najveće rezultate od rada svojih zaposlenika. Svaka osoba je kvalificirana i ima potrebnu obuku za obavljanje svog posla na radnom mjestu. Zaposlenici se kroz redovno školovanje stječu osnovno osposobljavanje, dodatno osposobljavanje tijekom rada u poduzeću, dodatno osposobljavanje interno ili u vanjskim institucijama kroz seminare i tečajeve te radno iskustvo za obavljanje poslova za koje su zaposleni. Valamar je osnovao akademiju, standardizirani obrazovni program, kao odgovor na potražnju za velikim postotkom obrazovanih i obrazovanih radnika.

Akademija predstavlja skup najboljih praksi, internog znanja i profesionalnog iskustva stečenog tijekom godina rada njezinih zaposlenika. Mlađa generacija zaposlenika koja pohađa Valamar akademiju dosljedno se podučava nastavnim planu i programu. U Valamar Akademiji potiče se interno napredovanje temeljeno na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Mlade potencijalne zaposlenike Valamara koji se kroz edukacijski program i uz snažnu podršku mentora pripremaju za sve zahtjevnije uloge i više odgovornosti unutar Valamarove organizacije Valamar akademija podržava u cjeloživotnom učenju i profesionalnom razvoju. Dodatno, V-INTERN je

⁸⁰Valamar Riviera, *integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2021.*, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf>, (20.04.2023.)

⁸¹Ibidem.

program koji spaja studente s praksom na raznim visokoškolskim ustanovama u Hrvatskoj i inozemstvu. Iznimno su ponosni što mogu reći da neke svoje bivše studente i studente koji su praksu odradili u Valamaru sada smatraju kolegama. Suraduju s nekoliko partnerskih fakulteta i institucija na području stručne prakse, a u 2019. godini imali su preko 35.000 sati studentske i studentske prakse.⁸²

5.2.3. Poslovna etika i njezin značaj u poduzeću

Integritet i etika temelj su korporativne kulture i poslovne prakse Valamar Rivijere. Korporacija daje najveću premiju otvorenom poslovnom upravljanju. Godišnji upitnik o korporativnom upravljanju jasno pokazuje pozitivne učinke Kodeksa korporativnog upravljanja Zagrebačke burze na korporativnu kulturu i transparentnost poslovanja. Promicanje poštenih i sigurnih radnih uvjeta, zaštita ljudskih prava, upravljanje okolišem i visoki etički standardi četiri su najznačajnija aspekta korporativne kulture Valamar Rivijere. Osim toga, Valamar Riviera u radu slijedi svoj etički kodeks. Razvio je idealne kodekse ponašanja za sve zaposlenike s ciljem postizanja općeg dobra i javnog interesa, uključujući i propise za suzbijanje korupcije.⁸³

Temeljne vrijednosti kojima se Valamar Rivijera vodi u poslovnim odlukama su etika u poslovanju, jednake mogućnosti i uvjeti rada za sve zaposlenike, jednakost i očuvanje ljudskih prava te promicanje kulture različitosti. Zaštita temeljnih ljudskih prava kao što su zaštita života, zdravlja, dostojanstva i privatnosti te zabrana diskriminacije ugrađeni su u pozitivne radnopravne propise Republike Hrvatske koje Valamar Riviera također poštuje i primjenjuje. kao u Kolektivni ugovor koji je tvrtka sklopila sa sindikatima koji zastupaju svoje zaposlenike. Organizacija tvrdi da niti jedna od njezinih operacija nikada neće kršiti ljudska prava i posvećena je održavanju načela UN-a o poslovanju i ljudskim pravima, kao i temeljnih ugovora MOR-a. Odgovornost i vjerodostojnost prema poslovnim partnerima, briga za zaposlenike, pomoć društvenoj zajednici te posvećenost očuvanju okoliša temeljne su sastavnice temeljnih vrijednosti Valamar Riviere.

Na događaju pod pokroviteljstvom Hrvatskog poslovnog savjeta za održivi razvoj, Valamar Riviera je u listopadu 2017. potpisala Povelju o raznolikosti kao jedno od prvih poduzeća u Hrvatskoj. Povelja o raznolikosti je obveza tvrtki i drugih organizacija za provođenje

⁸²Ibidem.

⁸³Valamara, *V-akademija*, dostupno na: <https://www.dobarposaovalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/v-akademija/>, (20.04.2023.)

antidiskriminacije i raznolikosti. politike na svojim radnim mjestima. Valamar je tu obvezu uključio u svoju politiku antidiskriminacije i politike raznolikosti. Valamar Riviera je u 2018. godini usvojila politiku raznolikosti, u skladu s prethodno dogovorenim poveljom, te ovu temu uvrstila u redovne edukacije zaposlenika tijekom cijele 2019. godine, imajući na umu da je različitost jedno od najvažnijih načela suvremenog društva.⁸⁴ Raznolikost omogućuje svakoj osobi da postigne svoj puni potencijal, a inkluzivna kultura radnog mjesta neophodna je za rast individualnih sposobnosti poput kreativnosti i inovativnosti. Valamar Riviera čvrsto vjeruje da su radnici kamen temeljac dugoročnog uspjeha svake organizacije zbog svoje različitosti, skupa vještina i sposobnosti za kreativnost i inovativnost.

5.2.4. Etički kodeksi poduzeća

Valamar Riviera prepoznaje svoju odgovornost za poslovanje s partnerima, poslovnim i društvenim okruženjem te vlastitim radnicima na način koji podržava vrijednosti odgovornosti, istinitosti, učinkovitosti, transparentnosti i kvalitete. Pet stranica pravila čini kodeks korporativne etike. Kodeks je predstavljen na formalan način. Uključuje uvod, sveobuhvatne koncepte, odnose unutar entiteta tvrtke i odgovore na kršenja koda.⁸⁵

Kodeks započinje uvodom u kojem organizacija prepoznaje važnost odgovornog i etičnog ponašanja svih poslovnih subjekata, promiče kvalitetne odnose i potiče lojalnu konkurenciju u svrhu izgradnje što boljih odnosa s poslovnim partnerima i okruženjem u kojem posluje. Stvaranjem i objavljivanjem pravila ponašanja, davanjem primjera menadžerima, ranim identificiranjem i rješavanjem potencijalnih etičkih problema te discipliniranjem neetičkog ponašanja, također promiče etičko ponašanje u cijeloj organizaciji. Organizacija prepoznaje obvezu djelovanja i strogog pridržavanja ovih obveza u skladu sa zakonom i navedenim ugovornim uvjetima u drugom odjeljku kodeksa općih načela. Osim toga, postoje odjeljci o političkom uplitanju (nije dopušteno), zlouporabi povjerenja, obvezama tvrtki kada potrošači kupuju na mreži, natjecateljskoj utakmici i pravilima poslovnog subjekta.

Interni odnosi unutar subjekta društva čine treći dio kodeksa. Osim zaštite građanskih i ljudskih prava, ugleda i dostojanstva svakog zaposlenika, Valamar Riviera se obvezuje na

⁸⁴Ibidem.

⁸⁵Valamar Riviera, *integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2021.*, dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf>, (20.04.2023.)

poštivanje svih važećih zakona i propisa. Uključuje članak o radnicima i okolnostima na radnom mjestu. Povrede kodeksa rješavaju se u četvrtom odjeljku kodeksa, koji navodi da se o svim kršenjima ili potencijalnim kršenjima treba obavijestiti nadređene kako bi se mogle poduzeti odgovarajuće mjere. Etički kodeks treba izraditi u obliku „motivirajućeg pravilnika“, odnosno temeljenog na vrijednostima i promicanju pozitivnog radnog mjesta, kako bi bio što učinkovitiji i prihvaćen od svih korporativnih sudionika.⁸⁶

⁸⁶Ibidem.

6. ZAKLJUČAK

U okviru završnog rada obrađena obradila je se tematika poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u turizmu. Poduzeća se ne mogu izolirati jer zaposlenici ovise o poduzeću. Kupci, dobavljači i lokalna zajednica također su pod utjecajem organizacija, pa tako i turističkih. Usluge koje turističke organizacije nude svojim načinom obavljanja imaju svoj utjecaj na okolinu. Ovi aspekti dio su društvene odgovornosti organizacije, tj. korporativne društvene odgovornosti. Društveno odgovorno poslovanje podrazumijeva preuzimanje odgovornosti za sve aktivnosti i poštivanje principa koji se mogu mijenjati i primjenjivati bez obzira na veličinu poslovanja. Svaka organizacija ima svoje karakteristike. Lideri oblikuju karakteristike oblikovanjem organizacijskog cilja, tj. organizacijsku misiju i osnovne organizacijske vrijednosti koje se prenose na zaposlenike i na koje utječu njihovo ponašanje. Menadžment organizacije mora biti siguran da će cilj, misija i temeljne organizacijske vrijednosti koje su već afirmirane u turističkoj organizaciji biti prihvaćene od svih onih koji će utjecati ili od toga imati bilo kakvu korist.

Društvena odgovornost turističkih agencija može se okarakterizirati kao uspjeh u poslovanju koji se postiže ne samo poštivanjem zakona i propisa, već pristupom koji ostvaruje ravnotežu između ekonomskih, ekoloških i društvenih ciljeva, na način koji je koristan za građane, zajednice i društva. Turističke agencije da bi se nosile s društvenim potrebama moraju odlučiti kako nadmašiti minimalne uvjete i obveze koje su dio zakona i ugovora o radu. To je još jedan argument za društvenu odgovornost turističkih organizacija kao koncepta sa svjetskim značenjem vezanim za održivi razvoj, pokretanje konkurencije, razvoj gospodarstva i otvaranje novih radnih mjesta. Koncept društveno odgovornog poslovanja postao je središnji dio korporativnih strategija turističkog poslovanja. Zaštita okoliša, pravedni radni uvjeti za zaposlenike i doprinos dobiti lokalnih zajednica ključna su pitanja strategija međunarodnih turističkih korporacija. Turistička poduzeća imaju jake veze s lokalnim zajednicama u kojima posluju; stoga imaju snažan utjecaj i na socioekonomski razvoj ovih regija. Za kupce kao i za zaposlenike, integracija DOP strategija postaje sve važnija. Za uspješno poslovanje u budućnosti bit će potrebno da turistička poduzeća kontinuirano provode i dugoročno uspješno uspostavljaju DOP strategije.

Poslovna etika važna je u današnjim organizacijama, a mnoge od njih ocrtavaju i objašnjavaju svoje etičke koncepte u etičkim kodeksima i korporativnom ponašanju. Oni osiguravaju standarde koje zainteresirane strane mogu očekivati od korporacije, kao i prihvatljivo

ponašanje njezinog osoblja, odgovornost za pojedinačne odluke i radnje te korporativne poslovne i kulturne vrijednosti. Prema standardima poslovne etike, svaki poslovni subjekt mora se savjesno pridržavati svojih zakonskih i ugovornih obveza te se suzdržati od ometanja drugih poslovnih subjekata u ispunjavanju tih obveza.

Vodeća hrvatska turistička organizacija Valamar Riviera d.d. vodi hotele, odmarališta i kampove na popularnim turističkim lokacijama uključujući Istru, otoke Krk, Rab i Hvar, Makarsku, Dubrovnik i Obertauern u Austriji. Valamar svojim kodeksom obećava poštivanje svih zakona i sporazuma koji su na snazi, kao i poštivanje građanskih i ljudskih prava, dostojanstva i ugleda svakog zaposlenika. Osim toga, ovaj hotelski lanac posvećen je održivom rastu društva, odnosno rastu koji zadovoljava sadašnje zahtjeve bez ugrožavanja potencijala za zadovoljenje potreba budućih generacija. Održivost Valamar definira kao dugoročnu društvenu jednakost, ekonomski napredak i bolju zaštitu okoliša. Sukladno prikazanom može se zaključiti kako su glavna, kao i četiri pomoćne hipoteze potvrđene.

LITERATURA

Knjige:

1. Ivaniš, M., Poslovna etika i duhovnost u procesu korporativnoga upravljanja, Naklada Kvarner, Rijeka, 2015.
2. Bebek, B., Kolumbić, A., Poslovna etika, Sinergija nakladništvo, Zagreb, 2000.
3. Vujić, V., Ivaniš, M., Bojić, B., Poslovna etika i multikultura, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Rijeka, 2012.
4. Tafra-Vlahović, M., Održivo poslovanje: koncepti, upravljanje, komunikacija, Visoka Škola Za Poslovanje i Upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, 2011.
5. Letica, B., Doba odgovornosti: Korporacijska društvena odgovornost za vrijeme svjetske financijske krize, Mate, Zagreb, 2011.
6. Bagić, A., Škrabalo, M., Narančić, L., Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj, Zagreb, 2006.
7. Matešić, M., Pavlović, D., Bartoluci, D., Društveno odgovorno poslovanje, VPS Libertas, Zagreb, 2015.
8. Leko Šimić M., Čarapić H.: Corporate Social Responsibility in Croatia: Nonprofit Activities for Profitable Goals, Proceedings from VIII international congress of AIMP: New Approaches in Public and Nonprofit Marketing Research and Practice. Valencia, 2009.
9. Galičić, V., Laškarin, M., Principi i praksa turizma i hotelijerstva, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2016.
10. Bartoluci, M. i sur., Turizam i sport-razvojni aspekti, Školska knjiga, Zagreb, 2007.
11. Gartner, W.C., Tourism Development principles, Processes and Policies, ITP, New York, 1996.
12. Kotler, P., Bowen, J.T., Makens, J.C., Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu, MATE d.o.o., Zagreb, 2010.
13. Petričević, T., Priručnik za brzi početak, Društveno odgovorno poslovanje i društveno poduzetnički pothvati u turizmu, British Council Hrvatska, Zagreb, 2014.
14. Kotler P., Lee N., DOP- društveno odgovorno poslovanje, M.E.P Consult d.o.o., Zagreb, 2011.

15. Hayes, D.K., Ninemeier, J., Upravljanje hotelskim poslovanjem, M PLUS d.o.o., Zagreb, 2005.

Članci i zbornici radova:

1. Aleksić, A., *Poslovna etika – element uspješnog poslovanja*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol.5 NO.1, 2007., 419-429.
2. Bogdanović, M., *Čimbenici utjecaja na etičnost poslovnog sustava*, Radovi Zavoda za znanstveni rad HAZU Varaždin br. 19, 2008., str. 298.
3. Osmanagić Bedenik, N., Labaš, D., *Društveno odgovorno poslovanje i održivi razvoj: stanje u hrvatskim poduzećima*, Tržište, Vol.23 No.2, 2011., 143-164.
4. Pekanov Starčević, D., Mijoč, I., Mijoč, J.: *Does it pay off to be socially responsible? Empirical and accounting evidence from listed companies*, Ekonomski pregled, Vol.67 No.4, 2016., 283-305.

Internetski izvori:

1. European Commission, Eco-Management and Audit Scheme (EMAS), dostupno na: https://green-business.ec.europa.eu/eco-management-and-audit-scheme-emas_en, (16.04.2023.)
2. Hrvatska gospodarska komora, Društveno odgovorno poslovanje, dostupno na: <https://dop.hgk.hr/>, (07.04.2023.)
3. Hrvatski zavod za norme, HRN EN ISO 14000 – Upravljanje okolišem, dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=53>, (15.04.2023.0)
4. Hrvatski zavod za norme, HRN EN ISO 9000 – Upravljanje kvalitetom, dostupno na: <https://www.hzn.hr/default.aspx?id=43>, (15.04.2023.)
5. ISO Standards, dostupno na: <https://www.iso.org/standards.html>, (15.04.2023.)
6. Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, Eko-oznake, dostupno na: <http://www.mzoip.hr/hr/okolis/eko-oznake.html>, (16.04.2023.)
7. Povijest Valamar Riviere, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/povijest/#image-3>, (18.04.2023.)
8. Softić, S., Šerić, T., Etika i moral u turizmu i hotelijerstvu, dostupno na: <https://casopis.fmpe.edu.ba/images/casopis/1/1-19.pdf>, (12.04.2023.)
9. Svjetska turistička organizacija, Globalni etički kodeks za turizam, dostupno na: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/dokumenti/101213-unwto-kodeks.pdf>, (05.05.2023.)

10. Valamar Riviera, integrirano godišnje izvješće i društveno odgovorno poslovanje 2021., dostupno na: <https://valamar-riviera.com/media/451418/integrirano-godis-nje-izvjes-c-e-i-odrz-ivo-poslovanje-za-2021.pdf>, (20.04.2023.)
11. Valamara, V-akademija, dostupno na: <https://www.dobarposaovalamaru.com/edukacije-i-treinzi/valamar-training/v-akademija/>, (20.04.2023.)

POPIS SHEMA I SLIKA

Popis shema:

Shema 1. Hijerarhijske razine društvene odgovornosti poslovnoga sustava	16
Shema 2. Organizacijska struktura	37

Popis slika:

Slika 1. Valamar Isabella Island Resort, Poreč	36
--	----