PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HOTELU OLYMPIA D.D. VODICE

Bojčić, Ante

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:718222

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

PRIMJENA KONCEPTA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U HOTELU OLYMPIA D.D. VODICE

Mentor: **Student:**
prof. dr. sc. Želimir Dulčić **Ante Bojčić**

Split, kolovoz, 2018.

Sadržaj

1. UVOD 4

1. 1. Problem istraživanja 4

1. 2. Predmet istraživanja 6

1. 3. Istraživačke hipoteze 6

1. 4. Ciljevi istraživanja 8

1. 5. Metode istraživanja 9

1. 6. Doprinos istraživanja 10

1. 7. Struktura diplomskog rada 11

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE 12

2. 1. Društveno odgovorno poslovanje 12

2. 2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti 18

2. 3. Vrste društvene odgovornosti 24

2. 3. 1. Diskrecijska odgovornost 26

2. 3. 2. Etička odgovornost 28

2. 3. 3. Zakonska odgovornost 33

2. 3. 4. Ekonomska odgovornost 35

2. 4. Strategije društvene odgovornosti 37

2. 5. Indeks društvene odgovornosti poslovanja 39

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU 41

3. 1. Općenito o poduzeću 41

3. 2. Poslovni rezultati hotela Olympia d.d. 43

4. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE 45

4. 1. Teorijski aspekti motivacije 46

4. 2. Teorija motivacije 48

4.3. Motivacija za rad i faktori koji utječu na individualnu motivaciju 50

4.4. Intrizična i ekstrizična motivacija 52

4.5. Strategije motiviranja 53

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA 56

5.1. Primjena koncepta DOP-a u hotelu Olympia d.d. Vodice *56*

5. 2. Opis uzorka i metodologije istraživanja *56*

5.3. Testiranje hipoteza *58*

5.4. Rezultati istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u hotelu Olympia d.d. *93*

6. ZAKLJUČAK 95

LITERATURA 97

POPIS SLIKA 100

POPIS TABLICA 100

POPIS GRAFIKONA 103

PRILOG 103

SAŽETAK 108

SUMMARY 108

1. UVOD

1. 1. Problem istraživanja

Problem istraživanja ovoga rada je primjena koncepta društvene odgovornosti (DOP) u hotelu Olympia Vodice d.d.. Za bolje razumijevanje problema istraživanja potrebno je poznavati pojam društveno odgovorno poslovanje (DOP).

DOP je kratica za društvo odgovorno poslovanje. O DOP-u se govori kada određeno poduzeće, iznad strogo zakonom propisanih obaveza, integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka.

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) predstavlja poseban koncept poslovanja u kojem poduzeća dobrovoljno i bez ikakve zakonske prisile nastoje uskladiti svoje poslovanje s potrebama društva u najširem mogućem smislu. Stoga se pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što i na koji način poduzeće proizvodi, koje resurse upotrebljava, kako kupuje i prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo.

Na taj način dobri poslovni rezultati prestaju biti jedino mjerilo za vrednovanje uspješnosti poduzeća. Može se reći da je uspješno ono poduzeće koje ujednačeno vodi računa o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a DOP predstavlja poslovni model i način upravljanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.

S vremenom se pojam društvene odgovornosti razvijao, mijenjao i postao aktualan potkraj 20. stoljeća zahvaljujući razmjerima globalizacije i razvoja svijesti o očuvanju okoliša. Društvena odgovornost temelji se na normama poslovne etike, a primijenjuje se u strateškom menadžmentu i javnoj politici poduzeća u razvijenim zemljama i većini zemalja u razvoju. Društvena odgovornost poduzeća tema je koja privlači različita znanstvena područja te se o njoj

rado raspravlja u području ekonomije, psihologije, sociologije i filozofije. Ekspanzija istraživanja na tu temu u posljednjem desetljeću je zadivljujuća .[1]

U posljednje vrijeme i kod nas društvena odgovornost sve više zaokuplja širu javnost, a poduzeća se uključuju u poslovnu politiku i strategiju njezine razne aspekte. Poduzeća se počinju ocjenjivati i međusobno mjeriti i prema stupnju društvene odgovornosti jer njihov cjelokupni uspjeh, kao i bonitet, ovisi o tome. Poduzeće danas jedino može funkcionirati i ostvarivati svoju misiju i viziju prilagođavajući se zahtjevima okruženja koje je kompleksno tj. sastavljeno od niza ekonomskih i neekonomskih elemenata. Ono je dio tog kompleksnog okruženja u kojem socijalna komponenta poprima sve veće značenje.[2]

Jedna od poteškoća u razumijevanju društvene odgovornosti je i što menadžeri moraju postaviti pitanje „Odgovornost prema komu?“. U ovom kontekstu se javlja dilema oko toga je li poduzeće ekonomski entitet pa mu je stoga cilj ostvarivanje profita za svoje vlasnike ili je pak ono socioekonomski entitet kojemu je cilj ostvarivanje ekonomskog i socijalnog doprinosa društvu.[3]

Ovisno o tome je li poduzeće ekonomski entitet ili je poduzeće pak socioekonomski entitet razlikuju se dva modela, a to su:

- Stockholder model
- Stakeholder model

Stockholder model ili klasični ekonomski model polazi od toga da je poduzeće u privatnom vlasništvu te da za cilj ima isključivo maksimiziranje profita. U odnosu na različite interesne grupe, kao što su zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi društvena odgovornost poduzeća najbolje se manifestira tržišnim transakcijama.

Stakeholder model ili socioekonomski model polazi od toga da poduzeće nema samo jedan već više ciljeva te da treba služiti cjelokupnom društvu. U užem smislu stakeholderi su one grupe

[1] Vehovec, M.; Škreblin Kirbiš, I. (2008). “Izbor karijere mladih i društvena odgovornost poslodavca“. U: Socijalno odgovorno gospodarenje (ur. Bodiroga Vukobrat Nada, Barić Sanja). Zagreb, Tim press, str. 29
[2] Vitezić N, “Društvena odgovornost – čimbenik dugoročne održivosti poduzeća”. U: Socijalno odgovorno gospodarenje (ur. Bodiroga Vukobrat Nada, Barić Sanja). Zagreb, Tim press, 2008, str. 21,
[3] Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split, str. 100

o kojem ovisi opstanak poduzeća – dioničari, zaposlenici, kupci, dobavljači i drugi. U širem smislu to su grupe pojedinaca koje mogu utjecati na poduzeće i na koje ono utječe svojim proizvodima, politikama i radnim procesima – grupe od javnog interesa, protestne grupe, lokalna društva, vladine organizacije, trgovačka udruženja, konkurenti, sindikati i tisak.[4]

Osnovna bit ovog rada je primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja koje utječe na motivaciju, razvoj karijere, stimuliranost i odnos prema radu djelatnika u hotelu Olympia Vodice d.d..

1. 2. Predmet istraživanja

Nakon što se utvrdio problem istraživanja potrebno je utvrditi predmet istraživanja. Predmet istraživanja je primjena koncepta društvene odgovornosti u hotelu Olympia Vodice d.d.. Društveno odgovorno poslovanje predstavlja uspješnu poslovnu praksu kojoj bi trebala težiti sva poduzeća i organizacije. Također predmet ovog rada će biti definiranje koncepta društveno odgovornog poslovanja, kako je razvijeno i primjenjuje li se u hotelu Olympia Vodice d.d. te će se provesti analiza primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja u hotela Olympia Vodice d.d.. Koncept društveno odgovornog poslovanja u hotela Olympia Vodice d.d. će se usporediti s drugim hotelima te će se objasniti kako primjena koncepta utječe na motiviranost, rad i napredovanje djelatnika hotela na temelju prikupljenih podataka putem anketnih upitnika i javno dostupnih informacija.

1. 3. Istraživačke hipoteze

Na temelju prezentirane problematike i predmeta istraživanja oblikovane su hipoteze:

H-0: Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i zadovoljstva zaposlenika.

Nultom hipotezom se nastoji utvrditi povezanost između primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja i zadovoljstva zaposlenika. Zadovoljstvo zaposlenika ne treba nužno

[4] Buble, M. (2000): Menadžment, Ekonomski fakultet, Sveučilište u Splitu, Split., str. 100

značiti i povišicu ili velike bonuse. Postoje znatno jeftiniji i djelotvorniji načini kako postići zadovoljstvo zaposlenika i omogućiti im da se osjećaju bolje u radnom okruženju, što u konačnici dovodi do veće produktivnosti.

Uz glavnu hipotezu, postaviti će se i pomoćne hipoteze:

H-1. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika.

Prvom hipotezom se istražuje kako primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću pozitivno djeluje na motiviranost zaposlenika te u konačnici dovodi do boljeg obavljanja poslova djelatnika poduzeća. Uz to želimo ispitati utjecaj motivacije na zadovoljstvo zaposlenika i u kojoj mjeri motivacija poboljšava opću klimu zadovoljstva u poduzeću.

H-2. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na razvoj karijere zaposlenika.

Drugom hipotezom se istražuje kako primjena društveno odgovornog poslovanja u poduzeću pozitivno djeluje na razvoj karijere zaposlenika unutar hotela Olympia d.d. Vodice. Brojna su istraživanja pokazala da su zaposlenici koji nemaju mogućnost za razvoj karijere manje sretni te zbog toga najčešće ostave radno mjesto u potrazi za odgovarajućim. Ukoliko svojim zaposlenicima ne nudite mogućnost razvoja karijere, oni bi to mogli shvatiti na način da se uzalud trude te zbog toga na kraju odustaju.

H-3. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na stimuliranje zaposlenika.

Trećom hipotezom ispitujemo kako primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na stimuliranje zaposlenika. Stimuliranje zaposlenika se može ostvariti kroz varijabilni dio plaće koji će se ostvarivati na temelju obavljenih zadataka.

H-4. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na sustav nagrađivanja zaposlenika.

Četvrtom hipotezom želimo ispitati da li primjena društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na sustav nagrađivanja djelatnika. Treba pažljivo znati nagraditi zaposlenika za onu funkciju koju obavlja.

Uz pomoć odabranih statističkih metoda i programskog paketa SPSS, obradit će se podaci dobivani iz anketa te na taj način prihvatiti ili odbaciti navedene hipoteze. Anketu će popunjavati zaposlenici hotela Olympia d.d. Vodice.

1. 4. Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanje je teoretski pozicionirati društvenu odgovornost kao dio upravljačkih funkcija u radu poslovnog subjekta, utvrditi koliko je društveno odgovorno poslovanje zastupljeno u hotelu Olympia Vodice d.d. te ga usporediti s drugim poduzećima koja se ponašaju društveno odgovorno. Također cilj ovog istraživanje je definirati društveno odgovorno poslovanje, opisati njegov povijesni nastanak i razvoj i ukazati na brojne prednosti koje proizlaze iz primjene društveno odgovorne poslovne prakse.

Glavni cilj ovog rada je objasniti kako hotel Olympia d.d. Vodice mora poslovati društveno odgovorno kako bi mogla ostvariti komunikaciju na svim menadžerskim razinama unutar poduzeća. Ovdje se javlja uloga menadžmenta ljudskih resursa kao snažnog komunikacijskog kanala koji povezuje društveno odgovornu poslovnu praksu sa svim interesno-utjecajnim skupinama. Društveno odgovorno poslovanje i menadžnemt ljudskih resursa međusobno se nadopunjuju. Kako bi se ostvarili društveni ciljevi koji su u interesu zajednice i organizacije, potrebno je osigurati komunikacije između tih dviju strana. Društveno odgovorna poslovna praksa predstavlja ključ uspjeha svih suvremenih tvrtki i organizacija.

Ciljev ovog rada je ustvrditi kako zadovoljstvo djelatnika hotela Olympia d.d. Vodice pozitivno utječe na:

- motivaciju zaposlenika
- razvoj karijere zaposlenika
- stimuliranje zaposlenika
- sustav nagrađivanja zaposlenika

S ciljem provedbe kvalitetne analize primjene koncepta društvene odgovornosti u hotelu Olympia d.d. Vodice provest će se teorijsko i empirijsko istraživanje. Teorijski dio rada temelji se na pregledavanju stručne i znanstvene literature. Takva literatura predstavlja sekundarne podatke, to su podaci koji su već prikupljeni u svrhu nekog drugog istraživanja.[5]

Kod empirijskog dijela istraživanja koristit će se metoda ispitivanja, odnosno anketa. Na temelju prikupljenih podataka moći će se donijeti zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju određene hipoteze.

1. 5. Metode istraživanja

U okviru izrade teorijskog dijela rada koristit će se sljedeće metode znanstveno - istraživačkog rada, prilagođene prema teorijskom okviru:

- *Metoda analize* je postupak raščlanjivanja složenih pojmova, sudova i zaključaka na jednostavnije sastavne dijelove te izučavanje svakog dijela za sebe i u odnosu na druge dijelove, odnosno cjeline.
- *Metoda sinteze* je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja putem spajanja dijelova jednostavnih misaonih elemenata u složene, a složene u još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave, procese i odnose u jedinstvenu cjelinu u kojoj su njezini dijelovi međusobno povezani.
- *Metoda deskripcije* je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta te empirijsko potvrđivanje njihovih veza i odnosa.
- *Metoda anketiranja* predstavlja postupak kojim se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.
- *Metoda komparacije* je postupak uočavanja i uspoređivanja sličnosti i razlika te zajedničkih obilježja dvaju ili više događaja, pojava ili objekata. Navedenom metodom će se usporediti stavovi brojnih autora koji su obrađivali sličnu ili istu problematiku u svojim istraživanjima.
- *Metoda anketiranja* je metoda prikupljanja podataka pomoću koje dolazimo do podataka o stavovima i mišljenjima anketiranih osoba odnosno ispitanika. Anketiranje je samo jedna faza u istraživačkom procesu i zato se anketiranje oblikuje tek kada se

[5] Tanner, J.; Raymond, M.A. (2012.); „Marketing Principles. Mountain View: Creative Commons“, str. 331

definiraju istraživački problem, cilj istraživanja i hipoteze.[6] Provest će se anketno ispitivanje na 30 ispitanika, a anketirati će se sve tri razine menadžmenta (vrhovni, srednji i operativni menadžment).

1. 6. Doprinos istraživanja

Doprinos ovog rada ogleda se kroz proširenje znanstvene spoznaje i broja empirijskih istraživanja, odnosno kroz proširenje postojeće literature o učincima primjene koncepta društvene odgovornosti u hotelu Olympia d.d. Vodice.. Provedenim istraživanjem će se donijeti zaključci na temelju skupnih podataka djelatnika hotela. Analizirat će se primjena koncepta u području ljudskih resursa. Pomoću hipoteza utvrdit će se povezanost društveno odgovornog poslovanja i motiviranosti zaposlenika, odnosno ključno pitanje njihovih odnosa i utjecaja. Model kao nadopuna doprinosa se sastoji od četiri komponente koje odražavaju svu složenost hotelskog poduzeća Olympia d.d.. Model bi trebao biti vezan uz motiviranost, razvoj karijere, stimuliranje i nagrađivanje zaposlenika.



Slika 1 Izvor: Izrada autora

[6] Zelenika, R., Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Sveučilista u Rijeci, Rijeka, 1998.

1. 7. Struktura diplomskog rada

Rad je podijeljen na 5 cjelina:

- *Prva cjelina* obuhvaća osnovne podatke i informacije o ovome radu, kao što su predmet, problem, ciljevi, metode i struktura rada.
- *Druga cjelina* obuhvaća teorijske odrednice društveno odgovornog poslovanja, vrste društvene odgovornosti, strategije te metodologija za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju (Indeks DOP-a).
- *Treća cjelina* obuhvaća osnovne podatke poduzeća hotela Olympia d.d., Vodice, a unutar tog poglavlja nalaze se podaci o tvrtki, uključujući strukturu zaposlenika, vrstu poslova kojim se bavi te poslovni rezultat.
- *Četvrta cjelina* se odnosi na menadžment ljudskih resursa, prvenstveno na zadovoljstvo, motivaciju, razvoj karijere i sustav nagrađivanja zaposlenika hotela. U tom poglavlju će se definirati odrednice motivacije te istaknuti ulogu u upravljanju ljudskim resursima.
- *Peta cjelina* se odnositi na primjenu društveno odgovornog poslovanja u hotelu koje je pojašnjeno pomoću deset načela društveno dogovornog poslovanja. Također su prezentirani rezultati istraživanja i zaključak cjelokupan rad, uz priloženu literaturu koja se koristila prilikom pisanja rada.

2. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društvena odgovornost poduzeća (DOP, također se naziva i korporativna održivost, održivo poslovanje, korporativna savjest, korporativno građanstvo ili odgovorno poslovanje) je vrsta međunarodne privatne poslovne samoregulacije. Dok je neko vrijeme bilo moguće opisati društveno odgovorno poslovanje kao unutarnju organizacijsku politiku ili poslovnu strategiju, u prošlosti su razni međunarodni zakoni razvijeni, a razne organizacije koriste svoje ovlasti da guraju društveno odgovorno poslovanje kao oblik individualnih inicijativa ili čak inicijativa na razini industrije kako bi kroz društvenu odgovornost stekli konkurentsku prednost. Iako se neko vrijeme smatra nekim oblikom korporativne samoregulacije, tijekom posljednjih deset godina društveno odgovorno poslovanje je pomaknuto od dobrovoljnih odluka na razini pojedinih organizacija, do obveznih shema na regionalnoj, nacionalnoj, pa čak i transnacionalnoj razini.

2. 1. Društveno odgovorno poslovanje

S obzirom na organizacijsku razinu, društveno odgovorno poslovanje je organizacijska politika. Kao takav, mora se uskladiti i biti integriran u poslovni model da bude uspješan. Kod nekih modela, provedba društveno odgovornog poslovanja tvrtke nadilazi ispunjavanje regulatornih zahtjeva, te se bavi akcijama koje se, kako se čini, unapređuju neko društveno dobro, izvan interesa tvrtke i onoga što je propisano zakonom.[7] Izbor "poštivanja" zakona, neuspjeh u skladu i "napredak" su tri različita strateška organizacijska izbora. Iako u mnogim područjima kao što su propisi o zaštiti okoliša ili radnog odnosa, poslodavci mogu odabrati da se pridržavaju zakona ili pronalaze načine za zaobilaženje zakona, druge organizacije mogu odabrati da ne poštuju zakon. Te organizacije vode jasne zakonske rizike. Priroda zakonskog rizika, međutim, mijenja se kada se pozornost posvećuje blagom zakonu. Blagi zakon može imati zakonsku odgovornost, osobito kada tvrtke čine pogrešne tvrdnje o njihovoj održivosti ili drugim etičkim vjerodajnicama i praksi. Sveukupno, tvrtke mogu sudjelovati u društveno odgovornom poslovanju u strateške ili etičke svrhe. S strateške perspektive cilj je povećati dugoročnu dobit i povjerenje dioničara kroz pozitivne odnose s javnošću i visoke etičke standarde radi smanjenja poslovnih i pravnih rizika preuzimanjem odgovornosti za korporativne akcije. Strategije

[7] McWilliams, A., and Siegel, D. 2001. 'Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective'. Academy of Management Review, str. 122

društveno odgovornog poslovanja potiču tvrtku da pozitivno utječe na okoliš i dionike, uključujući potrošače, zaposlenike, investitore, zajednice i druge.[8]

Društveno odgovorno poslovanje je postavljeno kako bi pomoglo u organizacijskoj misiji i poslužilo kao vodič za ono što tvrtka predstavlja za svoje potrošače. Poslovna etika dio je primijenjene etike koja ispituje etička načela i moralne ili etičke probleme koji mogu nastati u poslovnom okruženju. ISO 26000 je priznata međunarodna norma za društveno odgovorno poslovanje. Organizacije javnog sektora (među kojima se ističe i globalna nadnacionalna organizacija Ujedinjenih naroda) pridržavaju se trofazne linije (TBL). Opće je prihvaćeno da DOP poštuje slična načela, ali bez formalnog akta zakonodavstva.

Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose na cjelokupni raspon njegova djelovanja. Što poduzeće proizvodi, način na koji se proizvodnja izvodi, način upotrebe resursa, kupovina i prodaja poduzeća, utjecaj poslovanja na okoliš, kako zapošljava, kako se odnosi prema zaposlenicima, na koji ih način osposobljava za rad, kakvi su radni uvjeti, kako ulaže u društvenu zajednicu te poštuje li ljudska i radna prava te poslovnu etiku, samo su neka od pitanja koja određuju ukupni utjecaj tog poduzeća na društvo **Invalid source specified.**. Društveno odgovorno poslovanje je koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje i na dobrovoljnoj osnovi doprinositi boljem društvu i urednijoj životnoj okolini, u suradnji sa ostalim dioničarima.[9] Drugim riječima, društveno odgovorno poslovanje može se definirati kao koncept u okviru kojega se tvrtke prema svim svojim dioničarima odnose na odgovoran i etički prihvatljiv način. Stoga se može utvrditi kako je društveno odgovorno poslovanje u grubo definirani koncept u kojem poslovni subjekt odlučuje i na dobrovoljnoj osnovi doprinositi napretku društva koje poslovanje okružuje.[10]

Četiri su temeljne razine društvene odgovornosti poduzeća: ekonomska, zakonska, etička i dobrovoljna. Također, kao najčešće probleme s kojima se menadžeri bave u području društvene odgovornosti ističe probleme odnosa sa vlasnicima i dioničarima (korištenje ispravnih računovodstvenih procedura, pružanje svih važnih informacija o sadašnjem i budućem poslovanju poduzeća te zaštita prava i ulaganja vlasnika), probleme odnosa sa zaposlenicima

[8] Farrington, T., Curran, R. W. F. A., Gori, K., O'Gorman, K. D., & Queenan, J. (2017). Corporate Social Responsibility
[9] Prelević, S. (2011). Kome je biznis odgovoran? ,. Učenje za poduzetništvo, 237-243., str. 242
[10] Atackanović, U. (2011). Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa. Škola biznisa,, 2011, str. 144

(fleksibilno radno vrijeme, dječji vrtići, sigurno radno mjesto, pružanje jednakih prava svim zaposlenicima), probleme odnosa sa potrošačima (potrošači očekuju da im poduzeća ponude zadovoljavajuće i sigurne proizvode i da vode računa o njihovim potrošačkim pravima), probleme zaštite okoliša (potrošače sve više zanima kako danas poduzeća vode brigu o okolišu - recikliranje, testiranje lijekova i dr.) te probleme odnosa sa društvenom zajednicom (donacije humanitarnim organizacijama).

Odličan primjer društvene odgovornosti jest odnos poduzeća prema zaposlenicima i omogućavanje zapošljavanja posebno osjetljivih skupina. Primjerice, poduzeće mora poduzeti sve mjere kako bi mladima omogućili lakše „prvo“ zaposlenje. Biti društveno odgovoran znači ispunjavati zakonske obveze, ulagati u ljudski kapital, okoliš i odnose sa svim zainteresiranim stranama. Investiranje u tehnologije koje nisu opasne po okoliš može pridonijeti kompetitivnosti kompanije. Veliki poslovni subjekti, implementiranjem elemenata društveno odgovornog poslovanja u svoje poslovanje nameću, direktno ili indirektno, radne okvire koji svim sudionicima poslovnog procesa poslovanje po načelima društveno odgovornog poslovnog subjekta. Pojam i praksa društvene odgovornosti poduzeća odnose se na ukupni raspon njegovog djelovanja i na sve odnose koje pri tome ostvaruje. Ukupni utjecaj poduzeća na društvo u cijelosti određuje kako ono kupuje i prodaje, kako utječe na okoliš, kako zapošljava i osposobljava vlastite ljude, kako ulaže u zajednicu i poštuje ljudska i radna prava. Pozitivno i proaktivno djelovanje poslovnog sektora u svim ovim područjima, i to iznad razina koje se propisuju zakonom, postalo je ustaljenom praksom u razvijenim zemljama, prvenstveno zato što se pokazalo kako od ovakve prakse dobrobiti imaju svi uključeni.

Kako bi poslovanje zaista bilo u skladu sa načelima društveno odgovornog poslovanja, ono mora poslovati na transparentan i jasan način koji jasno pokazuje kako se temelji poslovanje na načelima poštenja i etičnosti. Transparentnost na pitanjima društveno odgovornog poslovanja može izgraditi odnos povjerenja. Odnosi s javnošću mogu također pomoći u ovom nastojanju, koristeći primjere i čvrste činjenice o ulasku i ishodi, prezentiranju motiva, uspjeha i neuspjeha, kao i svjedočenja vjerodostojnih trećih osoba. Ova retorika može se koristiti u medijskoj mješavini izvještaja, alata koji se temelje na webu, medijskim odnosima i neiskusnim slikovnim oglašavanjem.

Društvena odgovornost poduzeća, bolnice, sveučilišta ili neke druge organizacije, može se manifestirati u dva područja: kao proizvod utjecaja institucije na društvo ili kao problem samog

društva. Najčešće se poslovna zajednica prilagođava potrebama društva, međutim praksa takvog odnosa je značajno složenija od linearnog odnosa.[11] Kompleksnije analize ukazuju na međuovisnost dvaju sustava. Na primjer, inicijativa financijskih institucija da aktivno razvijaju i primjenjuju principe odgovornog ponašanja pod nazivom Equator Principles neminovno mijenja očekivanja društva naspram svih poduzeća unutar tog sektora. Iz ovog primjera je jasno kako vodstvo koje je prepoznato od strane društva neminovno stvara očekivanja koji rezultiraju ponašajnim standardima.[12]

Poduzeća mogu imati koristi od poslovanja u skladu s načelima društvene odgovornosti i moguće ih je uskladiti s poslovnom učinkovitošću i konkurentnošću jer DOP može pomoći uspjehu poduzeća tako da unaprijedi prodaju, odnosno poslovanje, da razvije ljudske potencijale te izgradi povjerenje u poduzeće kao cjelinu. Postoji sedam područja

DOP-a, a to su:

- Temeljna načela
- Misija i vrijednosti
- Ljudski potencijali
- Ljudska prava
- Tržište
- Okoliš
- Društvena zajednica

Ovo su područja u kojima svaka organizacija može ostvariti dodatnu korist ukoliko stvari odradi na pravi način. Svako od ovih područja ne odnosi se na sve organizacije jednako, npr., neka će područja biti manje važna za malo uslužno poduzeće nego li za veliku multinacionalnu kompaniju. Važno je identificirani načine na koje se položaj poduzeća može ojačati ili oslabiti onime što ono čini u bilo kojem od ovih sedam područja.

[11] Drucker, P. (2009). Najvažnije o menadžmentu. Zagreb: MEP d. o. o.str. 52
[12] Omazić, M. A. (2007). Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu., str. 45

Komunikacija također ima moć da predstavlja organizacijsku praksu, pa bi aspirativni razgovor mogao imati pozitivnu ulogu u ostvarivanju društvenih promjena. Voditelje bi trebalo dopustiti da razgovaraju šetnju, ostavljajući mjesta za licemjerje u smislu da komunikacijska razina društveno odgovornog poslovanja mora ostati malo ispred drugih vrsta djelovanja društveno odgovornog poslovanja. Ova pozicija, međutim, zahtijeva empirijsko istraživanje. Industrija odjeće, na primjer, plaća uslugu društveno odgovornom poslovanju već godinama. Pitanje plaće zaposlenika u zemljama trećeg svijeta ipak ostaje vrlo zabrinjavajuće globalno pitanje i problem društvene odgovornosti na globalnoj razini. Na kraju postoje neki specifični materijalni problemi nastali poslovnim aktivnostima koje se moraju riješiti. Napori za odnose s javnošću imaju potencijal da pomažu u ostvarivanju tog cilja, ali se također mogu lako koristiti za manipuliranje, što bi bilo kontraproduktivno za poboljšanje društva.[13]

Društveno odgovorno poslovanje pozitivno je i korisno s aspekta brige za društvo, brige za okoliš, a korisno je i za posao. Kako bi poduzeća bila uspješna u tim aktivnostima, vrlo značajna je komunikacija kojom se prenose znanja i najbolje prakse iz područja društveno odgovornog poslovanja. Isto je djelomično omogućeno i objavljivanjem Priručnika 30 koji je rezultirao iz realizacije Projekta promicanja društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj u sklopu Programa Ujedinjenih naroda za razvoj u Hrvatskoj (engl. *United Nations Development Programme* - UNDP). Projekt ima za cilj promicanje koncepta i prakse društveno odgovornog poslovanja u Hrvatskoj putem suradnje s poslovnom zajednicom i drugim zainteresiranim stranama, te putem tehničke pomoći. Ovaj se cilj ostvaruje na nekoliko načina:

- Izgradnjom resursa koji kompanijama mogu pomoći u primjeni načela i prakse društveno odgovornog poslovanja
- Podupiranjem postojećih inicijativa na ovom području te promicanjem suradnje među svim zainteresiranim stranama
- Facilitiranjem i provođenjem partnerskih projekata na području društveno odgovornog poslovanja
- Promicanjem najbolje prakse

Korporacije povećavaju dugoročnu dobit operativnim sa perspektivom društveno odgovornog poslovanja, no kritičari ovakvog pristupa navode kako društveno odgovorno poslovanje

[13] Ihlen, Ø. (2013). Encyclopedia of public relations. Thousand Oaks: Sage., 2013

odvraća pozornost od gospodarske uloge poduzeća. Istraživanje iz 2000. godine uspoređeno je s postojećim ekonometrijskim istraživanjima odnosa između društvenih i financijskih rezultata, zaključivši da su kontradiktorni rezultati prethodnih studija koji pokazuju pozitivne, negativne i neutralne financijske posljedice zbog nedostatne empirijske analize i navode kako ukoliko je studija ispravno specificirana, društveno odgovorno poslovanje ima neutralan utjecaj na financijske ishode. Sukladno ovoj kritičkoj perspektivi, politički i sociološki institucionalizatori zainteresirani su za društveno odgovorno poslovanje u kontekstu teorija globalizacije, neoliberalizma i kasnog kapitalizma. Neki institucionalisti smatraju društveno odgovorno poslovanje kao oblik kapitalističkog legitimiteta i posebno ističu da su korporacije pretvorile u društveno pokretanje protiv neinhibirane korporativne moći u "poslovni model" i "upravljanje rizikom", često s upitnim rezultatima.[14]

Poduzeća moraju privući najbolje ljude i zadržati ih jednom kada im se oni pridruže. Društvena odgovornost ovdje može predstavljati važan čimbenik jer neke osobe žele raditi za odgovorna poduzeća. To potvrđuju i istraživanja Ipsos MORI-ja koja su sustavno pokazivala kako velika većina ljudi vjeruje kako se ono poduzeće koje podržava zajednicu smatra poželjnim poslodavcem. Koristi nisu ograničene samo na privlačenje najboljih talenata, društvena odgovornost pomaže poduzećima zadržati i razviti potencijal zaposlenika, te povećati njihovu efikasnost.

Društvena odgovornost poduzeća postala je s godinama nesvjesno legalizirana praksa koja nije u potpunosti uređena niti jednim službenim zakonom i zakonskim tijelom, već je izbor svakoga poduzeća da je provodi i ispunjava. Uspjeh svakoga poduzeća ovisi o njegovim odnosima sa vlastitim dionicima, ponajviše odnosu sa kupcima i korisnicima. Kupci se posezanjem u svoje novčanike, izjašnjavaju o društvenoj odgovornosti poduzeća, 86.6% posto istraživanja provedenog u Republici Hrvatskoj 2009. godine, dijeli stajalište kako je dobro kupovati proizvode s obilježjima društvene odgovornosti, no nisu spremni ponašati se na taj način bezuvjetno. Pod istim tržišnim okolnostima, njih 76.9% odabralo bi proizvod s obilježjima društvene odgovornosti.[15]

[14] Shamir, R. (2011). Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism? Law & Society Review, str. 313-336.
[15] Utjecaj društvene odgovornosti poduzeća na ponašanje potrošača u Hrvatskoj, Martina Srbljinović, str. 162

Nažalost određena poduzeća i dalje nisu prepoznala pravu vrijednost ovoga koncepta. pa se koriste terminom društvene odgovornosti poduzeća isključivo za prozirno maskiranje maksimalizacije profita ili strategije putem koje se nastoji izbjeći striktnije zakonske regulative te rigoroznije računovodstvene standarde. Treba imati na umu kako se poduzeća nazivaju društveno odgovornim prvenstveno zbog vrijednosti koje zastupaju i važnosti tih vrijednosti za društvo, a ne zbog izoliranih akcija i humanitarnih poteza koje redovito poduzeća poduzimaju neovisno o tome u kolikoj je mjeri određena akcija uistinu društveno korisna i u kolikoj mjeri zaista pridonosi boljitku društva i zajednice .[16]

2. 2. Povijesni razvoj koncepta društvene odgovornosti

Kako bi se pratio povijesni razvoj društvene odgovornosti poduzeća potrebno je proučiti temelje korporacijskog oblika poslovanja koje je svojim negativnim pristupom poslovanju i udarilo temelje za društvenu odgovornost kao novi pristup poslovanju. Velike korporacije pojavljuju se u Velikoj Britaniji tijekom druge polovice osamnaestog stoljeća. Ovo razdoblje prosperiteta, potaknuto industrijom gospodarstva i rastućim urbanizmom te utjecajem industrijskog i tehnološkog napretka, prikazano je kao „Industrijska revolucija“. Društvo je potpuno pod utjecajem ove gospodarske smjene, potičući društvenu promjenu, gospodarski razvoj i početak za razvoj bogatstva i gospodarskih imperija. Ovaj se pomak proširio na ostatak Europe tijekom sljedećih pola stoljeća i utjecao na društva u istoj mjeri.

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja suvremeni i moderni trend koji se posebno razvija u drugoj polovici dvadesetog stoljeća, iako korijeni društvene odgovornsoti poduzeća pa samim time i povijesni temelji počivaju značajno ranije. Unatoč tome što se začetnikom društvene odgovornosti poduzeća smatra Andrew Carnegie, osnivač konglomerata U.S. Steel Corporation, koji je 1899. godine predstavio knjigu Evanđelje bogatstva u kojoj je utemeljio dva temeljna načela putem kojih se razvija proces poslovanja: princip dobročinstva i princip nadzora. Princip dobročinstva predviđa angažman bogatijih kroz socijalne aktivnosti i zahtijeva od njih redovito doniranje društvu putem institucija kao što su crkve, domovi za beskućnike i ustanove za pomoć siromašnima slično. Princip nadzora s druge strane predviđa kako bi oni

[16] Omazić, M. A. (2007). Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu., str. 12

koji stječu velika bogatstva morali provoditi djelovanje kroz svoje poslovanje tako da poslovni procesi u kojima sudjeluju ostvaruju doprinos zajednici te na taj način kroz ispravna ulaganja ostvaruju i povećanje zajedničkog društvenog bogatstva. Primjena načela društveno odgovornog poslovanja u poslovnoj praksi pojavljuje se u značajnijoj razini u drugoj polovici dvadesetog stoljeća, kada razne tvrtke prepoznaju značaj za marketing sponzorstva i postizanja dobrog glasa u društvu za svoje poslovanje, pa integriraju u svoje poslovne i marketinške aktivnosti društveno odgovorne postupke kojima nastoje postići dodatnu vrijednost u odnosu na konkurenciju na tržištu. Važna je promjena također i orijentacija tržišta prema potrošaču, pri čemu je zadovoljstvo potrošača postalo sve važniji kriterij odlučivanju vrijednosti i konkurentnosti proizvoda, uslijed čega se pojavljuje potreba za poslovanjem koje bi bilo u skladu sa načelima društvene odgovornosti.

Povijest društveno odgovornog poslovanja u svojem najjednostavnijem obliku potječe iz davne prošlosti i u jednom se slučaju čak može pratiti 5000 godina unatrag do Drevne Mezopotamije oko 1700. godine prije Krista, kada je kralj Hammurabi uveo kod u kojem su graditelji, domaćini i farmeri mogu biti kažnjeni smrću ukoliko je njihova nemarnost prouzročila smrt drugih, ili velikih neugodnosti lokalnim građanima. Senatori staroga Rima gunđali su zbog neuspjeha poduzetnika da pridonose dovoljnim porezima za financiranje svojih vojnih kampanja, dok su 1622. godine nezadovoljni dioničari u nizozemskoj istočno-indijskoj tvrtki počeli izdavati pamflete putem kojih se žale na tajnost menadžmenta i "obogaćuju samo sebe". Uz industrijalizaciju, utjecaji poslovanja na društvo i okoliš pretpostavili su sasvim novu dimenziju.[17]

Društvena promjena koju je vodila rastuća vodeća klasa buržoazije je utjecala na većinu kolonija (Sjeverna Amerika, Afrika i Indija). Iznad gospodarskog razvoja zanimljivo je vidjeti kako su potpuno nove velike korporacije preuzele odgovornost da vode društvene promjene i utječu na zajednice u ovoj ranoj fazi kapitalizma. Zapravo, industrijska revolucija uglavnom se temeljila na razvoju teške industrije, rudnika, metalurgije i transformacije sirovina kako bi se pomoglo izgradnji masovne infrastrukture kao što su željeznička pruga, ceste ili gradnja. Moćne obitelji, posjedovanje tvrtki koje osiguravaju proizvodnju tih materijala, uložile su vrijeme i sredstva u utjecaj na javne poslove. Politička povijest europskih naroda prepuna je čelnika industrije koji se bore za ured, imaju mjesta u parlamentima i utječu na javne odluke

[17] Reodo, F.-X. (2015). The History of Corporate Social Responsibility

zahvaljujući aktivnom političkom sudjelovanju. Ovakav način utjecaja na tijek društva kako bi se osiguralo dobro obavljanje njihove djelatnosti i prosperitet njihovog bogatstva može se smatrati reakcijom korporativnog odgovora. Kao primjer, Guy i Francois Wendel oboje su bili bivši kongresnici Francuske Republike. Njihova obitelj je imala vlastito poslovno carstvo Wendel, koje se sastojalo od rudarstva, proizvodnje i prodaje čelika za sjeverni dio Francuske. Oni su se aktivno borili protiv svih poreza i propisa koji se odnose na industriju čelika za vrijeme njihovog funkcioniranja u uredu.[18]

Od šezdesetih godina dvadesetog stoljeća, društvena odgovornost privukla je pozornost niza tvrtki i dionika. Razvijen je niz definicija, ali s malim konsenzusom. Dio problema s definicijama nastao je zbog različitih zastupljenih interesa. Poslovna osoba može definirati društvenu odgovornost poduzeća kao poslovnu strategiju, a nevladin aktivist može je vidjeti kao „pranje ruku od problema sa okolišem“, a vladin službenik to može vidjeti kao dobrovoljnu regulaciju. Osim toga, neslaganje oko definicije proizlazi iz stegovnog pristupa. Na primjer, iako bi ekonomist mogao razmotriti diskreciju ravnatelja da je potrebno da društveno odgovorno poslovanje bude provedeno kao rizik od troškova agencije, pravni akademik može smatrati da je diskrecija primjeren izraz onoga što zakon traži od upravitelja.

U modernom kontekstu, povijest društvene odgovornosti može se pratiti do sada zloglasnog članka Miltona Friedmana objavljenog 1970. godine u New York Timesu, kada je ovaj nobelovac-ekonomist napisao kako je društvena odgovornost „temeljno subverzivna doktrina slobodnog društva“. Vjerovao je kako je jedina odgovornost koju korporacija ima odgovornost prema dioničaru. Kontrapunkt Friedmanove perspektive dolazi od John Elkingtona u Cannibals Forks 1999. godine. Elkington je predstavio koncept „trostruke linije“, što je slučaj da zabrinutost za društvo i okoliš može koegzistirati s ambicijom za profit (Hetzner, 1987, str. 24). Friedman tvrdi kako korporacija nije bila osoba i nije mogla imati etičke odgovornosti. Potpora društvenim uzrocima bila je do pojedinaca, a zaposlenici su mogli odlučiti hoće li donijeti etiku u svoj profesionalni život odabirom tvrtki za koje su radili. Tvrtke su imale dužnost služiti dioničarima i povećati profit. Ako su ljudi cijenili društvene uzroke, mogli bi doprinijeti njihovom udjelu pita dobrotvornim inicijativama, ali nije bila dužnost poduzeća da financiraju ove aktivnosti.

[18] Reodo, F.-X. (2015). The History of Corporate Social Responsibility

Sama ideja odgovornosti poduzeća nešto je starija te je povezana s menadžerskom revolucijom na prelasku iz devetnaestog u dvadeseto stoljeće a koja se uvelike oslanja na Taylora i njegovu koncepciju znanstvenog menadžmenta kao i Henri Fayola koji se za razliku od Taylora više orijentirao prema razvoju poduzeća sa makro organizacijske perspektive, te se bavio problemima upravljana poduzećem kao cjelinom. Jedan od ključnih doprinosa Fayola razvoju teorije organizacije su njegovi principi od kojih su najznačajniji za ovu temu princip podčinjavanja pojedinačnih interesa općim interesima, princip pravičnosti, timski duh te princip izjednačavanja osoblja.[19]

Izraz društveno odgovornog poslovanja koncipiran je 1953. godine objavljivanjem Bowenove društvene odgovornosti gospodarstvenika. Evolucija društveno odgovornog poslovanja je stara kao i trgovina i poslovanje za bilo koju korporaciju. Društvo je dovelo do potpune nove vizije. Od osamdesetih i devedesetih godina društvena odgovornost poslovanja preuzeta je u raspravu kao relevantni ekonomski izraz. Prva tvrtka koja je implementirala društvenu odgovornost poslovanja bila je Shell 1998. godine. Dobro informirani i obrazovani opći ljudi postali su prijetnja korporacija i korporativna društvena odgovornost su rješenje za to: 1990. društvena odgovornost poslovanja je standard u industriji s tvrtkama kao što su Price Waterhouse Copper i KPMG, Društvena odgovornost poslovanja se razvio izvan pravila ponašanja i izvještavanja, a potom je počeo preuzeti inicijativu nevladinih organizacija, više vlasnika udjela, etičkog trgovanja.[20]

Tijekom šezdesetih i sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća, koncept društveno odgovornog poslovanja dobio je uporište u američkom poslovanju. To je, opet, uglavnom reakcija na kritike postavljene u poslovanju. Razvoj je bio drugačiji u Europi, dijelom zato što je država odigrala veću ulogu kroz sustave socijalne skrbi i provedbu strožih propisa. Rasprava o društveno odgovornom poslovanju ipak se pojavila u Europi tijekom osamdesetih i devedesetih godina dvadesetog stoljeća, dijelom zahvaljujući privatizaciji javnih poduzeća koja su se pojavila u nekoliko zemalja, a dijelom i kao posljedica novog vala globalizacije. Mnoge zapadne tvrtke povećale su svoje aktivnosti u inozemstvu, često u novim regijama s demokratskim deficitima, upitnim brigama o ljudskim pravima i zemljama koje su pretrpjele veliku korupciju. Tvrtke su se suočavale i nastavile suočavati sa zastrašujućim domaćim izazovima vezanih uz okoliš i korupciju. Navedenoj su se praksi usprotivile utjecajne institucije kao što su Ujedinjeni narodi

[19] Sikavica, P., M. Novak (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 19
[20] Reodo, F.-X. (2015). The History of Corporate Social Responsibility

i Europska unija te su stoga sve više počeli inzistirati na implementaciji društveno odgovornog poslovanja u sve sfere društva.[21]

U posljednjih petnaestak godina sve više postaje jasno da svi ovi čimbenici u velikoj mjeri utječu na poslovanje poduzeća, čak i promatrano u usko komercijalnom smislu. Dok neosjetljivost prema njima ostavlja poduzeće izloženim napadima od strane javnosti, grupa za pritisak, pa i izvršnih i zakonodavnih vlasti, društveno odgovorno poslovanje, kako se pokazalo, uvelike doprinosi dugoročnoj održivosti tvrtke, te proizvodi i druge pozitivne učinke na njeno poslovanje.[22]

Američki model društveno odgovornog poslovanja razvija se od kraja devetnaestog stoljeća. Zbog prirode američkog poduzetništva temeljenog na maksimalnoj slobodi subjekata, mnoge sfere društvenih odnosa i dalje su vrlo kontrolirane. Konkretno, radni odnos temelji se na odnosu poslodavac-zaposlenik koji je bilateralni sporazum, a zdravstveno osiguranje je na dobrovoljnoj bazi. Istodobno, Sjedinjene Države su razvile brojne mehanizme za sudjelovanje u društvenom okruženju kroz korporativna sredstva koja su usmjerena na rješavanje različitih društvenih problema kroz poslovanje (sponzorstva stručnog obrazovanja, mirovinskog i sektora osiguranja za osoblje). Odgovorno društveno ponašanje i korporativna filantropija potaknuti su relevantnim poreznim izuzećima i kompenzacijama koje su zakonski usklađene.[23]

Kontinentalni europski model društveno odgovornog poslovanja može se karakterizirati regulacijom državnih aparata u ovoj sferi, pa se taj model često naziva latentnim oblicima društveno odgovornog poslovanja. Tako u mnogim zemljama zakonodavstvo obvezno zahtijeva zdravstveno osiguranje i zdravstvenu zaštitu radnika, reguliranje mirovina i niz drugih socijalnih pitanja. Štoviše, vladina regulacija mnogih aspekata društveno odgovornog poslovanja znatno premašuje Sjevernoamerički sustav društveno odgovornog poslovanja. U kontinentalnoj Europi, korporativnu aktivnost općenito se reguliraju pravilima, standardima i zakonima pojedinih država. Europski poslovni model gleda na državu kao instituciju, što dovodi do izvršenja prihvaćenih pravila ponašanja, dok se takva državna intervencija SAD-a smatra kršenjem slobode poslovanja. Poticaj za daljnji razvoj društveno odgovornog poslovanja

[21] Ihlen, Ø. (2013). Encyclopedia of public relations. Thousand Oaks: Sage., 2013
[22] Što je to DOP, 2013
[23] Reodo, F.-X. (2015). The History of Corporate Social Responsibility

u Europi, društveno odgovorno poslovanje je regulirano 1996. godine kroz Europski pokret za konsolidaciju socijalnih poduzetnika (EBNSC), osnovano uz potporu Opće uprave za zapošljavanje, industrijske odnose i socijalne poslove Europske komisije. Značajnu ulogu u razvoju europskog modela društveno odgovornog poslovanja odigrao je izvanredni summit Europske Unije održan u Lisabonu 2000. godine, posvećen pitanjima društvene kohezije, gospodarskog razvoja i zapošljavanja. Šefovi država i vlada 15 zemalja posvetili su posebnu pozornost na društveno odgovorno poslovanje, pri čemu je naglašeno kako je širenje društvene odgovornosti poslovanja važan element ekonomskih i socijalnih reformi, što je čimbenik u poboljšanju konkurentnosti poduzeća.[24]

Američki model društveno odgovornog poslovanja iniciraju tvrtke i osiguravaju maksimalnu autonomiju u određivanju njihovih korporacija javnog ulaza, ali zakonodavstvo promiče socijalna ulaganja u područjima koja su pogodna društvu kroz odgovarajuće porezne poticaje i kredite uz minimalnu regulaciju društveno odgovornog poslovanja. Američki model društveno odgovornog poslovanja razlikuje se od europskog:

- američki pristup izvršenju temelji se na načelima uobičajenog zakona, dok je u europskim državama zakonodavstvo kodificirano,
- već dugi niz godina, socijalni program američkog poslovanja prodaje se kroz dobrotvorne fondacije. S druge strane u Europi, naprotiv, socijalni su programi usmjereni na ciljane socijalne programe i poslovne projekte.
- stav SAD-a na radnom mjestu temeljen je na načelima individualizma, dok u Europi prevladava načelo kolektivne solidarnosti.
- Metode informacijske podrške aktivnostima društveno odgovornog poslovanja u Sjedinjenim Državama su raznolike nego u Europi, ali na europskom kontinentu, društveno odgovorno poslovanje predstavlja „opći stupanj“ napretka.[25]

Istovremeno, američki i europski modeli društveno odgovornog poslovanja imaju zajedničko podrijetlo, naime, ekološka pitanja ili suprotnost planovima za poslovanje pokreta zaštite okoliša. Trenutno se razvijaju dva modela u smjeru širenja socijalnih programa, kao značajnih

[24] Madrakhimova, F. (2003). History of Development of Corporate Social Responsibility . *Journal of Business and Economics*, str. 510
[25] Madrakhimova, F. (2003). History of Development of Corporate Social Responsibility . *Journal of Business and Economics*, str. 511

proračunskih troškova na obje strane oceana, čija je važna uloga u kojoj su se odigrali i cijene nafte i potreba subvencioniranja određenih grana industrije i oblasti života, što je prisililo vlade na okretanje poslovanju uz zahtjev za moguću pomoć u provedbi socijalnih programa. Još jedan važan aspekt kombiniranja dva pristupa jest pri proizvodnji u zemljama u razvoju, gdje su problemi implementacije društveno odgovornog poslovanja slični za oba sustava. Konačno, potreba za smanjenjem poreza kao oblika poticanja gospodarskog rasta dodatan je čimbenik za kultiviranje društvene odgovornosti među poslovnim zajednicama.

2. 3. Vrste društvene odgovornosti

S obzirom na činjenicu kako je u suvremenom poslovanju društveno odgovoran pristup poslovanju ključan element opstanka poslovanja u današnjem gospodarstvu, poduzeća sve više usvajaju različite modele i pristupe društveno odgovornom poslovanju. Suvremena poduzeća moraju imati stav o važnim društvenim pitanjima kako bi izgradile ugled kojem će potrošači vjerovati i poštovati. Četiri su temeljne vrste društvene odgovornosti poslovanja čija je implementacija provodiva na različite načine koji su dobri za zajednicu i dobri za samo poduzeće.

Općenito, poduzeća imaju hijerarhiju odgovornosti koje se moraju ispuniti, od osnovnih (ostvarivanja profita) do dobrohotnih (profitabilnih) društva. Temeljna načela su:

- Ekonomska odgovornost - Tvrtka postoji kako bi zaradila prihod dioničarima. Ako to ne uspije, vjerojatno neće moći platiti svoje zaposlenike, poreze i druge obveze. Program korporativne društvene odgovornosti (program društveno odgovornog poslovanja) ne može se provoditi sve dok posao ne bude profitabilan.

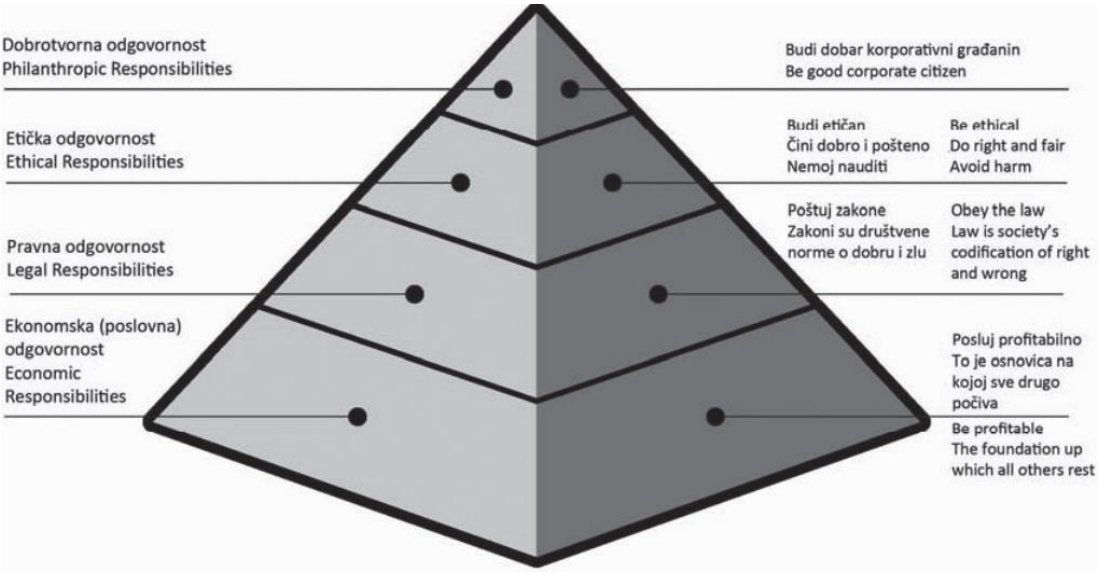
- Pravna odgovornost – Poštivanje zakona i zakonskih ograničenja je temelj korporativne odgovornosti. Tvrtka ne može imati koristi društvu ako se ne pridržava zakona u radu i ne poštuje porezna opterećenja ili ne slijedi primjenjive propise svojeg poslovnog sektora odnosno industrije.

- Etička odgovornost – Jednom kada je tvrtka profitabilna i ispunjava svoje zakonske odgovornosti, može krenuti prema provođenju etičke odgovornosti, što može uključivati plaćanje viših plaća, pružanje zaposlenicima boljih pogodnosti, izbjegavanje trgovine

sa beskrupuloznim tvrtkama ili pružanje poslova onima koji bi inače imali teškoće u pronalaženju posla.

- Diskrecijska odgovornost – Kako tvrtka ispunjava svoje gospodarske, pravne i etičke odgovornosti, može razmotriti uzimanje diskrecijske odgovornosti. Društvena filantropija varira u veličini i opsegu, a može uključivati sve, od davanja vremena do lokalne podrške i altruističke pomoći pa sve do velikih investicija iz dobročinstva, poput primjerice izgradnje dječje bolnice.[26]

Navedena podjela društvene odgovornosti poduzeća temelji se na radu Archie B. Caroll koji navodi kako je društvena odgovornost poduzeća podijeljena u nekoliko razina pri čemu je diskrecijska odgovornost najviša razina društvene odgovornosti i razina koja zaista predstavlja društveno odgovorno poduzeće koje zadovoljava sve potrebe suvremenog poslovanja u skladu sa društveno odgovornim načelima. Piramida je prikazana na slici u nastavku:



Slika 2 Piramida društvene odgovornosti Izvor: (Cerjan-Letica, 2010)

Piramida društvene odgovornosti Archiea B. Carrolla imala je velik, u pravilu pozitivan, utjecaj na prihvaćanje i širenje pokreta društvene odgovornosti u poslovnom svijetu (zajednici) jer je

[26] BISK Education. (2018). *Types of Corporate Social Responsibility Programs.*

njezin autor doveo u pitanje prihvaćenu dogmu o tome kako pojedinačni poduzetnik ili korporacija moraju istodobno biti poslovno uspješni, etični te društveno i ekološki odgovorni.[27]

Sve više i više tvrtki vidi društvenu odgovornost poslovanja kao način za postizanje uspjeha na tržištu te ide dalje od davanja novca organizacijama u potrebi.

2. 3. 1. Diskrecijska odgovornost

Diskrecijska odgovornost često se naziva i filantropska društvena odgovornost poduzeća jer predstavlja najviši model društvene odgovornosti pri čemu društveno odgovorno djelovanje poduzeća nije uvjetovano skrivenim težnjama za ostvarivanje profita ili zarade. Temelj na kojemu su izgrađene sve druge razine društvene odgovornosti je ekonomično motiviran jer se dobit smatra najvažnijim i temelj je za sve druge odgovornosti. Poduzeće ispunjava svoju filantropsku odgovornost pridonoseći zajednici ulaganjem u zajednicu bez ikakve povratne koristi. U novije vrijeme nije dovoljno provesti samo ekonomski isplativu društvenu odgovornost. Očekuje se da se poduzeće ponaša na etički i filantropski odgovoran način.

Percepcija brige za društvo pokazuje činjenicu kako poduzeće može razvijati međusobne odnose na društveno prihvatljiv način svojevoljnom inicijativom što upućuje na činjenicu kako poduzeće može djelovati i istovremeno ispuniti očekivanja različitih skupina iz šireg društvenog kruga. Ugled i legitimitet čine poduzeće učinkovito u njezinu djelovanju na tržištu. Odgovorno djelovanje povećava sposobnost poduzeća da privuče klijente. Mnogi potrošači utječu na njihove odluke o kupnji ugleda takvog poduzeća. Čak i neki zaposlenici izražavaju sklonost radu tvrtkama ekonomski odgovornih.[28] Biti društveno odgovoran znači ne samo ispunjavati zakonske obveze nego ići korak dalje i ulagati nešto više u društveni razvoj i zaštitu ljudskog okoliša.[29]

Diskrecijska odgovornost predstavlja skup dobrovoljne odgovornosti poduzeća. Odražava aktualna očekivanja javnosti prema poduzeću. Ove volonterske aktivnosti potiče samo želja

[27] Cerjan-Letica, G. (2010). Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji. *Acta stomatologica Croatica*, str. 104
[28] Grigore, G. (2010). Ethical and Philanthropic Responsibilities in Practice . *Annals of the University of Petroşani, Economics*, str. 173
[29] Mihaljević & Tokić, 2015, str. 802

poduzeća da se uključi u aktivnosti zajednice koje nisu nametnute ili tražene od strane zakona i koje se općenito ne mogu očekivati od poduzeća na etički način. Javnost očekuje da bi se poduzeće trebalo uključiti u filantropske akcije, pa je ova kategorija postala dio društvenog sporazuma između poduzeća i društva. Takve aktivnosti mogu uključivati donacije dobara i usluga, volontersku aktivnost, uključivanje poduzeća ili svojih zaposlenika u zajednicu ili dionika. Filantropija uključuje one korporativne akcije koje odgovaraju društvenim očekivanjima prema kojima su poduzeća dobri korporativni građani. To uključuje učinkovitu predanost u akcijama ili programima promicanja blagostanja ili ljudske dobre volje.[30]

Jedan od temelja za razlikovanje filantropske odgovornosti i etičke društvene odgovornosti poslovanja jest u činjenici kako neka poduzeća smatraju kako su društveno odgovorna ako su i dobri građani zajednice. Ova je razlika najvažnija ideja prema kojoj društveno odgovorno poslovanje uključuje filantropski doprinos, ali nije ograničen na takav doprinos. Zapravo, moglo bi se raspravljati o činjenici da li je filantropija vrlo željena i cijenjena, ali zapravo je manje važna od ostalih triju kategorija korporativne odgovornosti. Sugestivan način predstavljanja grafički četiri dijela definicije je prikazana piramida društvene odgovornosti. Piramida pokazuje kako je cjelokupna odgovornost tvrtke sastavljena od različitih elemenata koji zajedno čine cjelinu bez isključivanja jedni druge.

Dva su glavna oblika ulaganja poslovnog sektora donacije i sponzorstva. Spomenuta dva oblika ulaganja u okviru politike društveno odgovornog gospodarstva su ključna za rješavanje problema u zajednici i društvu u kojem djeluje.[31] Kako bi se razvila praksa društveno odgovornog gospodarstva, potrebno je imati stimulirajuću poreznu politiku te visoko razumijevanje društvene odgovornosti u društvu te prepoznavanje trendova društvene odgovornosti kao pokazatelja poduzeća kojem se može vjerovati i koje će imati konkurentsku prednost.

Tvrtke koriste filantropiju kako bi povećale svoju konkurentsku prednost kroz kombinacije (vanjskih) tržišta i (unutarnjih) orijentacija kompetencija. Kroz tržišnu orijentaciju, tvrtke oblikuju svoje filantropske aktivnosti u skladu s vanjskim zahtjevima i ispunjavaju zahtjeve dionika. Stoga tvrtke poboljšavaju svoju konkurentsku prednost kroz bolji marketing, prodajne

[30] Grigore, G. (2010). Ethical and Philanthropic Responsibilities in Practice . *Annals of the University of Petroşani, Economics*, str. 168
[31] Mihaljević & Tokić, 2015, str. 805

sposobnosti, veću atraktivnost kao poslodavac ili bolje odnose s vladinim i nevladinim organizacijama. Njemački zrakoplovni prijevoznik Lufthansa, na primjer, pojačava svoje odnose sa zajednicama u kojima djeluje kroz program sudjelovanja u zajednici. Kroz orijentaciju kompetencije, tvrtke mogu uskladiti svoje filantropske aktivnosti sa svojim ključnim sposobnostima i kompetencijama. Time izbjegavaju ometanje osnovne komercijalne aktivnosti, povećavaju učinkovitost svojih karitativnih aktivnosti i osiguravaju stvaranje jedinstvenih vrijednosti za korisnike.[32]

Strateška diskrecijska odgovornost, definirana kao proces kojim doprinosi namjeravaju izravno služiti interesima komercijalnih aktivnosti, istodobno služeći organizacijama koje rade na poboljšanju društvenog dobra zajednice, pomaže poduzećima u ostvarivanju konkurentske prednosti. U zamjenu, unaprjeđuju glavnu aktivnost i povećavaju financijsku moć dobrotvornih i društveno potrebnih organizacija. U ovom slučaju, korporativna filantropija se koristi kao sredstvo promoviranja interesa tvrtke.[33]

Inicijative društvene odgovornosti poduzeća povećavaju konkurentsku prednost poduzeća i utječu na odluke dioničara poduzeća u njegovu korist. Poduzeće razvija konkurentnu prednost uključivanjem onih inicijativa koje zadovoljavaju zahtjeve zainteresiranih strana. Drugim riječima, jedan ili više dionika preferiraju poduzeće pred njegovim konkurentima, zbog sudjelovanja poduzeća u odgovornim inicijativama.

2. 3. 2. Etička odgovornost

Etika je jedan od najvažnijih faktora ljudskih života, jer ona određuje moralne i socijalne odnose i standarde u međusobnom komuniciranju među ljudima. Poslovna je etika ponašanje u skladu s pravilima morala u poslovnom okruženju. Poduzeća se susreću u svojem poslovanju sa nizom moralnih i etičkih problema. No, kako bi se stvorila predodžba o moralnom i etičkom ponašanju u poslovnom okruženju, potrebno je najprije stvoriti temeljni uvid u etička načela i etična ponašanja općenito u društvu.

[32] Grigore, G. (2010). Ethical and Philanthropic Responsibilities in Practice . *Annals of the University of Petroşani, Economics*, str. 173
[33] Bruch, H. & Walter, F. (2005). • e Keys to Rethinking Corporate Philanthropy, MIT Sloan Management Review 1, str. 50

Etička odgovornost uključuje ponašanja koja nisu neophodno kodificirana u zakonu i ne smiju služiti direktnim ekonomskim interesima pouzeća. Da bi bio etičan, donositelj odluka u poduzeću treba djelovati, kako je ranije rečeno, s pravičnošću, poštenjem i pravednošću, respektirajući prava pojedinaca, te osigurati različite tretmane pojedinaca samo kada je to valno za ciljeve i zadatke pouzeća. Neetično ponašanje se događa kada odluke omogućavaju pojedincu ili poduzeću da radi na štetu društva.[34]

Iako se etika često smatra kao nešto sasvim poznato u svakodnevnom životu, zapravo pojam etike predstavlja izazov za definiranje uslijed svoje opširnosti područja koje obuhvaća i kojime se bavi. U običnom govoru odnosno kroz perspektivu laika, etika je isto što i moral ili skup moralnih pravila prema kojima se ljudi ponašaju i trebaju ponašati. Uslijed takvog poimanja etike dolazi do specijaliziranih etičkih disciplina, pa se govori o liječničkoj etici, profesionalnoj etici, itd. Pri tome etika predstavlja gotovo istoznačnicu pojmu moral. S druge strane, često se navodi kako se etika bavi moralom, odnosno kako je moral instrument etike. Sagleda li se pojam moral i pojam etika etimološki, tada se radi o istoznačnama koje dolaze iz različitih jezika: etika od grčke riječi ethos (navika, običaj, karakter, ćudoređe), dok moral proizlazi iz sinteze latinskih riječi mos (običaj), mores (vladanje) i moralis.

Većina suvremenih autora razlikuje etiku i moral. Kako navodi Čedomir Čupić, dva su pogleda prema tome razlikovanju. Po jednima, moral je univerzalnija pojava. On se vezuje za pravila koja su u temelju ljudskih djelovanja, ponašanja i odnosa. Ta pravila pojedincu omogućuju da raspoznaje dobra i loša ponašanja. Čovjek ih prihvata, pokorava im se i na taj način živi u društvu. Moral je regulativna ideja jer bitno utiče na reguliranje pojedinačnog i društvenog života, odnosno na uspostavljanje reda, sigurnosti i stabilnosti. Tamo gdje većina ljudi prihvata i živi po moralnim pravilima, društvo je uređenije, poredak stabilniji, a pojedinci sigurniji.[35]

Ipak ne postoji jedno ujednačeno mišljenje u znanstvenim područjima oko toga što je zapravo etika te oko toga da li etika i moral predstavljaju istoznačnicu. praviti razliku između etike i morala. Edgar Morin definira razliku između pojmova etika i moral tako što navodi kako se koristi pojam etika kada se želi označiti jedno nadindividualno ili metaindividualno gledište, a moral kada se želi prikazati gledište na razini odlučivanja i djelovanja pojedinaca te u konkretnoj situaciji. Ali individualni moral ovisi implicitno ili eksplicitno o etici. Etika

[34] Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu., str. 104
[35] Čupić, 2008, str. 258

presušuje i prazni se bez individualnih morala. Ta su dva pojma nerazdvojna i katkad se preklapaju; u tom slučaju se može ravnopravno upotrebljavati bilo jedan, bilo drugi pojam. U tom smislu shvatit ćemo kompleksnu etiku kao metagledište koje sadrži razmišljanje o temeljima i načelima morala.[36]

Iz znanstvenog stanovišta, etika predstavlja znanstvenu disciplinu koja se može definirati kao filozofija morala, te je kao takva zapravo znanstvena disciplina filozofije, štoviše jedna od fundamentalnih filozofskih disciplina (uz ontologiju, teoriju spoznaje i estetiku). Pri tome se razvija filozofski pogled, odnosno perspektiva koja ima svoje polazište u moralnim vrijednostima, kao što su vrijednosti pravde, pouzdanosti, poštenja, povjerenja, poštivanja zakonskih odnosno pravnih regulativa te izvršavanje svojih dužnosti, svega onoga što se može označiti kao "dobro" ili "ispravno" u moralnom smislu.

Kao i kod većine drugih filozofskih grana, u etici ne postoji općeniti znanstveni konsenzus kojime se slažu svi teoretičari te kojeg se može smatrati ispravnim i točnim, kao što su to primjerice zakoni u fizici. Jedno od temeljnih pitanja jest čime se točno etika bavi. To je veoma teško definirati, te je mnogo jednostavnije odrediti čime se etika ne bavi. Jasno je kako se etika ne bavi zrakoplovima, ali je manje jasno radi li se o dobrim normama ili o dobrim etičkim subjektima, odnosno karakterima. Pitanje bavi li se etika subjektima ili karakterima temeljno je za značaj etike, jer se prema odgovoru na to pitanje temeljna teza o razlikovanju etičkog i ne-etičkog, zatim proizlazi obujam razmatranja individualnosti i slobode, te još mnoga druga značajna pitanja.

Značaj etike jest u njezinoj primjeni u svakodnevnom životu. Svakodnevno se evaluira ljudsko djelovanje, donosi se na osobnoj i na društvenoj razini sud o čovjeku i njegovu djelovanju, pri čemu se određene postupke karakterizira kao moralne, nemoralne, ispravne, pogrešne, dobre ili loše. Predmet etike jest argumentacija koju se iznosi u prilog svoje evaluacije. Etika se pita o argumentaciji koju se može ponuditi kada se neko djelovanje smatra prihvatljivim, odnosno neprihvatljivim. [37]

Posebno je značajna uloga etike u suvremenom poslovanju. Kako bi menadžment uspio, tvrtka mora znati što zaposlenici, potrošači, vlada, konkurencija i društvo u cjelini očekuju od samog

[36] Morin, E. (2008). Etika. Zagreb: Masmedia., str. 50
[37] Mujkić, A. (2012). Uvod u etiku. Sarajevo: Fakultet političkih nauka., str. 12

poduzeća. Trendovi i društvene vrijednosti se brzo mijenjaju pa se menadžment mora prilagoditi situaciji. Menadžeri nailaze na brojne prepreke pri donošenju odluka, ali etika bi trebala biti dio svake poslovne odluke. Kroz piramidu društvene odgovornosti poslovanja vidljiv je smjer upravljanja koji se temelji na odlučivanju. Prema piramidi, etika je na trećem mjestu. Tvrtka najprije mora ispuniti ekonomsku (profitnu) i pravnu (pravnu) razinu, a zatim dolazi etička razina što pokazuje kako je etika visoko na ljestvici piramide ali je nisko u pogledu temeljnih vrijednosti u početku poslovanja. Etika je zanemarena u odlučivanju.[38]

U suvremenom društvu pojedinac postaje sve više svjestan potrebe etike, posebno u društvenom životu, koja će se zalagati za zajedničko dobro i davati sigurnost kako na narodnom, tako i na međunarodnom planu. Shodno tome smatra se kako dovoljno biti izvrstan stručnjak u poslovnom području ili uskom zanimanju koje se obavlja, već je poželjno biti i etički potkovan, pa se tako naglašava kako uspješan poslovan čovjek treba imati vrijednosti poštenja i spremnosti podređivanja svojeg osobnog dobra općemu dobru. Bez toga se njegove sposobnosti pretvaraju u pogibelj za one koji mu se nađu na putu i potenciraju zastranjenja svake vrsti. Jednako tako i na globalnom planu sve se glasnije traži sklad utemeljen na pravednosti i slobodi, a ne na sve većim nejednakostima i sili.[39]

Interakcija koja se zbiva između poduzeća i društva koje ga okružuje jest zdrava interakcija isključivo u slučaju kada se odnos temelji na zajedničkim vrijednostima te međusobnom poštivanju i razumijevanju. Posebno unutar jakih organizacijskih kultura pojedinci razvijaju rutine, praksu, prihvaćaju ponašajne obrasce i shvaćaju svoju odgovornost koju stavljaju u odnos s raznim oblicima oportunizma. To se naziva dijelom organizacijske kulture ili zajedničkim normama i vrijednostima odnosno, formalnim i neformalnim načelima radne etike.[40] Stoga društvena odgovornost nisu samo donacije ili pomaganje društveno ugroženih skupina, već je dio društvene odgovornosti i svakodnevna briga o standardima i vrijednostima koje promiče društvo u kojem poduzeće posluje. Pri tome je posebno važno poslovati transparentno i prijateljski biti usmjereno prema okolini, ukoliko se nastoji očuvati dobri glas. Poduzeća čiji radni pogoni su daleko od očiju javnosti, okruženi bodljikavom žicom redovito bude negativne konotacije. Transparentno, prijateljski raspoloženo poslovanje s druge strane razvija simpatije.

[38] Mihaljević & Tokić, 2015, str. 803
[39] Mužić, J. (2003). Etika – Umijeće življenja. *Metodički ogledi*,, str. 50
[40] Sikavica, P., M. Novak (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 605

Sustav vrijednosti u današnje vrijeme čini značajnu razliku na poslovnom planu u konkurentnosti poduzeća, jer se moralno i odgovorno poduzeće smatra poželjnim, a u oštroj konkurenciji na tržištu upravo takav promotivni trik pomaže poduzeću zadržati vodeću poziciju te izbjeći bojkot. Većina potrošača danas gleda sa oprezom od koga kupuje kakav proizvod ili uslugu. Ukoliko se radi o turističkoj agenciji, važan je utjecaj na okoliš, ukoliko se radi o kozmetičkoj tvrtki, važno je da li se proizvodi testiraju na životinjama i slično. Posebno su pri tome na udaru multinacionalne korporacije.

Od etičke perspektive, neke tvrtke će usvojiti politike i prakse društvene odgovornosti za društveno odgovorno poslovanje zbog etičkih uvjerenja višeg menadžmenta. Na primjer, predsjednik Uprave može vjerovati da je šteta okolišu etički nepoželjna.[41]

Organizacijska kultura reflektira složeni sustav ideologija, simbola i temeljnih vrijednosti koje se razvijaju i egzistiraju kao društvena ljestvica vrijednosti unutar jedne organizacije. Upravo organizacijska kultura daje odgovore na ključna pitanja koja se sve više postavljaju poput onih kako voditi organizaciju koja kreira i njeguje znanje; kako znati kada ostaviti računala sa strane i pouzdati se u svoj instinkt; kako živjeti u svijetu u kojem se stalno povećava moć poduzeća; kako zadržati na razini pojedinca i organizacije sposobnost napredovanja i stalnog učenja.[42]

Mnoge velike tvrtke prihvatile su ideju da mogu poslovati svoj posao na etički odgovoran način. Mala poduzeća sve više dolaze na brodu, kao dobro. Etička odgovornost znači održavanje, čak i poboljšanje etičkih načela postavljajući visok stupanj odgovornosti za stvaranje pozitivnog doprinosa društvu. Etički prosvijetljeni voditelji tvrtki mogu izazvati višeg menadžera i druge zaposlenike da postavljaju ciljeve za aktivnosti od doprinosa zajednice do ekološke izvrsnosti. Tvrtke su također motivirane vanjskim očekivanjima: kupci, dioničari, investitori i javnost u cjelini mogu inzistirati da tvrtke idu iznad i izvan fokusa samo na tromjesečnu dobit. Na primjer, kada su dvojica afroameričkih muškaraca uhićena 2018. godine u Philadelphiji u Starbucksu jer nisu ništa kupili, priča je izazvala ogromnu reakciju. Starbucks je slijedio zatvarajući sve svoje trgovine na neko vrijeme, a tvrtka zatim trenirala tisuće zaposlenika kako biti rasno osjetljiva na kupce.

[41] Farrington, Curran, Gori, O'Gorman, & Queenan, 2017
[42] Omazić, M. A. (2007). Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu., str. 51

Brojne organizacije stvorile su smjernice za etičko ponašanje tvrtki, bez obzira na veličinu poslovanja. Među najznačajnijim su Ciljevi održivosti Ujedinjenih naroda, Globalna inicijativa za izvješćivanje i Poslovanje za društvenu odgovornost.

2. 3. 3. Zakonska odgovornost

Društveno odgovorno poslovanje je predmet koji ima veze s mnogim područjima prava, uključujući međunarodno pravo i europsko pravo, korporativno pravo i korporativno upravljanje, zakon o krivnji i ugovoru, procesno pravo, zakon o radu i zaštiti okoliša kao i kazneno pravo. Sva ta područja značajno doprinose razvoju društveno odgovornog poslovanja, i na kraju odgovoriti na ozbiljne izazove s kojima se ovaj svijet suočava.

Sva moderna društva počivaju na pravilima, zakonima i propisima koja biznis treba slijediti. Zakonska odgovornost definira što društvo smatra kao valno s obzirom na primjereno ponašanje poduzeća. Od poduzeća se očekuje da ispunjava svoje ekonomske ciljeve unutar zakona koje su donijeli nadležni organi. Stoga se pouzeća koja svjesno krše zakone smatraju lošim izvođačima u ovoj kategoriji.[43]

U suvremenom kontekstu, svaka suvremena država suočava se s važnim strateškim društvenim zadaćama: izgraditi građansko društvo i poboljšati dobrobit građana. Nemoguće je riješiti te zadatke bez reguliranja moći države. U tom pogledu, suradnja države i korporacija ne bi se trebala odnositi samo na oporezivanje i otvaranje novih radnih mjesta. Ipak, trendovi u ekonomskoj i pravnoj korporacijskoj doktrini dvadesetog stoljeća dokazuju kako je društvena komponenta korporativne aktivnosti dodatak svojoj glavnoj funkciji, odnosno. To nije moguće bez određene količine korporativnog angažmana koji osigurava tržište rada i pridonosi državnom proračunu. S obzirom na to, korporacije su strateški unutarnji partner države u sferi stabilnog gospodarskog razvoja i čine osnovu izgradnje europskih država, budući da su se zemlje Europske Unije približile procesu regulacije društvene uloge korporacija. One imaju ulogu u društveno odgovornom poslovanju iz drugačije perspektive od onog kako se društveno odgovorno poslovanje razvija u SAD-u. Na temelju globalnog iskustva, koncept korporativne

[43] Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. str. 105

društvene odgovornosti može postati platforma za interakciju između države, društva i globalnih korporacija.[44]

Sve tvrtke podliježu zakonskim obvezama i moraju se pridržavati zakona koji utječu na proces planiranja organizacija. Da bi poslovalo uspješno, poduzeće se mora upoznati s vanjskim čimbenicima koji upravljaju industrijom u kojoj poduzeće djeluje. Zakonodavstvo o vrijednosnim papirima zahtijeva otkrivanje određenih propisanih podataka o poslovanju i poslovima javnih poduzeća. To uključuje periodične financijske izvještaje, izvještaje o trgovini i prodaji, godišnji, priopćenja za javnost i izvješća o promjenama u organizaciji.

U kontekstu društveno odgovornog poslovanja pojavljuje se veliki broj privatnih samoregulacijskih instrumenata koji se odnose na društvene ili ekološke aspekte gospodarskih aktivnosti, poput kodeksa ponašanja ili privatnih oznaka. Neki su instrumenti usvojeni a drugi su razvijeni zajedno s nevladinim organizacijama ili međunarodnim institucijama. Ovi instrumenti često su stekli pravni učinak pod privatnim pravom jer su postali dio ugovora o opskrbnom lancu. U drugim slučajevima postali su radno pravo ako su navedeni u ugovorima o radu. Privatni regulatorni instrumenti mogu također dobiti pravni učinak u međunarodnom javnom pravu kada bi se kvalificirali kao "međunarodni standardi" sukladno zakonu Svjetske trgovinske organizacije (WTO). Pozivanje na "međunarodne standarde" može se smatrati "normama sudara". Kada se natječu javne i privatne norme, treba odabrati najlegitimniji javni ili privatni standard za upravljanje problemom pri ruci. Ovisno o situaciji, privatni standard ili etiketa mogli bi biti legitimniji s obzirom na zainteresirane interese nego za javnu normu. Čimbenici koji predstavljaju legitimitet su, primjerice, razina sudjelovanja relevantnih dionika u izradi normi i može li se proces odlučivanja smatrati demokratskim procesom. Vrsta javnog interesa također igra ulogu.[45]

Potrebno je napomenuti kako se pogled na zakonsku odgovornost značajno razlikuje u Sjedinjenim Državama i Europi te ostatku svijeta s obzirom na različite razine zakonskih ograničenja pri poslovanju i uređenju prava radnika. S kulturnom tradicijom socijalne demokracije ili čvrstu odanost zaposlenicima, većina europskih zemalja i Japan imaju pravne

[44] Kolohoida, O., Lukach, I., & Poiedynok, V. (2017). Legal aspects of corporate social responsibility in Ukraine on the way to European integration. *Croatian Yearbook of European law & Policy*, str. 292
[45] Lambooy, T. (2014). Legal Aspects of Corporate Social Responsibility. *Utrecht Journal of International and European Law*, str. 34

sustave koji se razlikuju od sustava u Sjedinjenim Državama. Pravni sustavi u tim drugim zemljama stavljaju veći naglasak na sudjelovanje dionika, a ponekad i to kodificiraju legaliziranjem različitih oblika ponašanja koje žrtvuju dobit. Europljani su nastojali inkorporirati društveno odgovorno poslovanje u svoju investicijsku klimu, kako na institucionalnoj tako i na individualnoj razini, te u jakim socijalnim demokracijama, kao što su Njemačka i Francuska, dionici (osobito zaposlenici) imaju mnogo jače pravne pozicije nego u Sjedinjenim Američkim Državama. I korporacije u Europi i Aziji imaju veću vjerojatnost da imaju nekoliko velikih dioničara, koji ozbiljno mogu preuzeti društvene odgovornosti, osobito one prema zaposlenicima. To je u suprotnosti s uzorkom rasprostranjenog vlasničkog udjela u Sjedinjenim Državama.[46]

Poštivanje zakonskih odredbi prema tome čini temelj društvene odgovornosti poduzeća jer poduzeće koje provodi svoje poslovanje na legalan i transparentan način je odgovorno poduzeće kojem društvo može vjerovati. Ovaj je segment posebno važan u poslovnom procesu u Republici Hrvatskoj gdje je veoma duboko usađena korupcija i kriminal u poslovne krugove pa je stoga i veliko nepovjerenje javnosti prema poštivanju zakona od strane poduzeća.

2. 3. 4. Ekonomska odgovornost

Temelj poslovanja svakog poduzeća jest ekonomska isplativost poslovanja i ostvarivanje profita poslovanja. Bez obzira na to jesu li tvrtke u mogućnosti i hoće li vjerojatno sudjelovati u društveno odgovorno poslovanje ovisi o poticajima i ograničenjima menadžera, što zauzvrat određuje preferencije menadžera, etička uvjerenja, ugovore i ciljeve. Najodgovorniji voditelji poticaja su njihovi ugovori o zapošljavanju. Za menadžere čija je naknada namijenjena usklađivanju svojih poticaja s dioničarima, žrtvovana zarada znači smanjenje vlastite naknade. Odnos između kompenzacije i uspješnosti tvrtke može biti blizu ravnopravnosti na nekim razinama uspješnosti tvrtke, što znači da bi predsjednici uprave mogli iskoristiti kompenzaciju protiv aktivnosti društveno odgovornog poslovanja po stopi koju smatraju prihvatljivima.

Prva razina društvene odgovornosti poduzeća je ekonomska odgovornost s obzirom da je ona, prije svega, temeljna ekonomska jedinica društva. Njegova je odgovornost da proizvodi dobra

[46] Reinhardt, F. L., Stavins, R. N., & Vietor, R. H. (2008). Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens. *Review of Environmental Economics and Policy*, str. 228

i usluge koje društvo želi i da maksimizira profile za svoje vlasnike i dioničare. Ekonomska odgovornost, izvedena do ekstrema, zove se pogled maksimizacije profita (profit-maximizing view) kojega zagovara nobelovac ekonomist Milton Friedman. Ovaj pogled pokazuje da korporacija treba operirati na profitno orijentiranoj osnovi s njenom jedinom misijom rasta profita taka dugo dok se drži pravila igre.[47]

Najosnovnija odgovornost poslovnih organizacija je povećati profitabilnost ne samo za zadovoljavanje interesa svojih dioničara već i pridonijeti napretku gospodarstva. Poslovanje je time sastavni čimbenik u gospodarskom razvoju i izgradnji nacije. Tradicionalni ekonomski model korporativne društvene odgovornosti odražava tu ulogu. Američki ekonomist Milton Friedman je spomenuo kako je glavna odgovornost poslovanja povećati profit i osigurati da je u stanju platiti sve poreze koje je vlada naplatila. Važno je napomenuti da ako posao nije u stanju proizvesti profitabilne proizvode i održavati održivost, nemoguće je prisustvovati svim ostalim društvenim odgovornostima koje slijede. Stoga je ekonomska odgovornost temeljni stupanj društvene odgovornosti.

Ekonomski razvoj kontinuirano povećava razmjere i opseg tržišta i tvrtki na bez presedana ispod društva u cjelini, ali uz cijenu uključivanja sličnog porasta negativnih očekivanja i javnih šteta u obliku degradacije okoliša, iskorištavanja radne snage ili prekomjernog rizika uzimajući u obzir financijske smjernice. Iako se od vlade očekuje da će ispraviti takvo ponašanje i vratiti optimizam socijalne skrbi, tvrtke ulažu sve više resursa u poslovno povezana javna dobra ili smanjenje negativnih vanjskih utjecaja izvan zakonskih i regulatornih zahtjeva kako bi ostvarili uspješni poslovni model kroz stvaranje dobrog ugleda.

Čak i ako poduzeća mogu izdvajati sredstva za društvene ciljeve, postavlja se pitanje zbog čega bi žrtvovali zaradu u društvenom interesu, pa se stoga postavlja temeljno pitanje treba li poduzeće ulaziti u društveno odgovorno poslovanje? Drugim riječima, je li to stvarno u široko definiranom društvenom interesu za poduzeća da provode takvu aktivnost? Postoje dva glavna pristupa odgovoru na ovo pitanje. Prvo, možemo usporediti stvarne odluke društveno odgovornog poslovanja poduzeća s dostupnim alternativnim DOP-om. Za bilo koje poduzeće, takve alternative uključuju širok raspon projekata koji se bave različitim privatnim i javnim pitanjima, koji koštaju različite iznose i rezultiraju različitim stupnjevima zaštite okoliša i

[47] Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 105

profitabilnosti. Na primjer, elektrana bi mogla smanjiti emisije ugljičnog dioksida, sumporovog dioksida ili čestica, prebaciti na obnovljivi izvor goriva, provesti program osposobljavanja za rad kako bi se koristilo članovima lokalne zajednice; donirati donaciju dobrotvornoj organizaciji ili poduzeti bilo koji broj drugih društveno odgovornih akcija. Pitanje interesa ovdje jest jesu li stvarni odabiri društveno odgovornog poslovanja poduzeću vjerojatno optimalni u odnosu na dostupne alternative.[48]

Ipak temelj ekonomske odgovornosti jest razvijanje poslovanja koje će ostvarivati profit i osiguravati plaće za zaposlenike, isplate svih dugovanja na vrijeme te samim time stvaranje snažnijeg gospodarstva svojim vlastitim djelovanjem i radom.

2. 4. Strategije društvene odgovornosti

Različitim pristupima poduzeća prilaze društvenoj odgovornosti u poslovanju, pri čemu se razlikuju pristupi prije svega prema tome doživljava li se društvena odgovornost kao sredstvo za postizanje veće zarade, kao stvaranje vlastitog boljeg imidža ili kao temeljni oblik poslovanja oko kojega se gradi cijela koncepcija poslovanja.

Četiri su temeljna tipa društvene odgovornosti poslovanja. To su:

- opstruktivna (obstructive)
- defenzivna (defensive)
- adaptivna (accommodative)
- proaktivna (proactive).[49]

Opstrukcionističko stajalište jest ometati ulazak na put ili zaustavljanje nečega. Zapravo se ne radi o metodi društveno odgovornog poslovanja već o metodi sprečavanja društveno odgovornog poslovanja koja se često primjenjivala prije nego je društveno odgovorno poslovanje postalo važna norma suvremenog poslovanja. Organizacija koja drži opstrukcionistički stav pokušava blokirati i zaustaviti ono što se događa i izbjegavati korporativnu društvenu odgovornost. Kada opstruktivna tvrtka prijeđe etičku ili pravnu liniju

[48] Reinhardt, F. L., Stavins, R. N., & Vietor, R. H. (2008). Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens. *Review of Environmental Economics and Policy*, str. 232
[49] Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu., 2000, str. 106

koja odvaja prihvatljivu od neprihvatljivih praksi, njihov tipičan odgovor jest odbiti ili izbjeći prihvaćanje odgovornosti za svoje postupke blokirajući svaki pokušaj ukazivanja na nedostatak društvene odgovornosti tvrtke da obrani svoje ekonomske prioritete. Opstruktivna tvrtka ne provodi društvenu odgovornost u svojem poslovanju, nego stavlja dobit na vrh prioriteta kao najvažniji aspekt svog poslovanja. Neki ljudi smatraju da su opstruktivne tvrtke nemoralne jer mogu iskoristiti svoje zaposlenike, zagađuju prirodne resurse zemlje ili obmanjuju korisnike.[50]

Primjeri opstrukcionističkog pristupa u Sjedinjenim Američkim Državama bili su rješavanje Homestead prosvjeda iz 1892. godine. Uprava je stavila naglasak na suprotstavljanje bilo kojoj poslovnoj aktivnosti koja je prijetila dobitkom. 3000 radnika iz Homestead Steel Mill tvrtke Andrew Carnegie otišlo je u štrajk za bolje plaće i radne uvjete. Umjesto da pokušaju doći do obostrano korisnog sporazuma, uprava odlučuje zaposliti privatnu vojsku kako bi zaustavila štrajk. Slijedeći sukobi doveli su do smrti devet radnika i tri detektiva.[51] Ove vrste incidenata nisu bile neuobičajene i bile su rezultat opstrukcionističkog gledišta koje je rukovodstvo obično poduzelo tijekom krajem devetnaestog stoljeća.

Još jedan pristup koji u svojem temelju nije društveno odgovoran ali ulazi u domenu strategija društvene odgovornosti jest defenzivni pristup. U većini slučajeva, poduzeća koja se zauzimaju za obrambeni stav prema društvenoj odgovornosti nisu osobito odgovorne. Ta poduzeća mogu sebe smatrati neutralnima, a dobit ostvaruju važnijim motivom nego obavljanje poslova na društveno odgovoran način. Navedena poduzeća nastoje slijediti zakon kako bi se osiguralo da se drugi ne mogu poduzeti pravne radnje protiv njih. Na primjer, poduzeće može stvoriti više otpada nego što je potrebno, ali će ukloniti otpad u pravnoj metodi, a te izbjeći ilegalno uklanjanje ili skladištenje otpada.

Adaptivna strategija označava kako poduzeće vjeruje da je društvena odgovornost važna, a možda i ključna za ostvarivanje zarade. Poduzeća koja primjenjuju ovu strategiju zadovoljavaju sve zakonske zahtjeve i nastoje zadovoljiti etičke standarde. Pri tome poduzeće ne pokušava sakriti svoje radnje i ostaje otvoreno o tome zašto je potrebno provesti određene radnje. Na primjer, može smanjiti stvaranje otpada, proizvoditi isključivo proizvod koji nije testiran na životinjama i plaća svojim zaposlenicima pravednu plaću. Poduzeće će svoje zapise držati

[50] Kanobi, B. (2018). *What Are the Four Basic Approaches to Social Responsibility?*
[51] Rees, J. (1999). Homestead in Context: Andrew Carnegie and the Decline of the Amalgamated Association of Iron and Steel Workers. *Pennsylvania History: A Journal of Mid-Atlantic Studies*, str. 504

otvorenim za javnost. Iako su takva poduzeća često društveno odgovorna, mogu promijeniti svoje politike kao odgovor na kritike.[52] Takva poduzeća dobrovoljno se slažu sa sudjelovanjem u socijalnim programima, ali odvjetnici moraju uvjeriti organizaciju da su programi dostojni za podršku, inače organizacije ne traže načine za doprinos. [53]

Poput adaptivne strategije, proaktivna strategija stavlja društvenu odgovornost kao prioritet, čak i ako se time smanji njihova dobit. Umjesto da reagira na kritiku, proaktivno poduzeće pokušava ostati ispred konkurencije kada je riječ o društvenoj odgovornosti. To može učiniti kroz provođenje etičkih načela kroz poštovanje i stavljanje etike u svoju misiju poslovanja te pokušati izbjeći bilo kakvu štetu za okoliš ili njegove zaposlenike. Proaktivno poduzeće može izaći s puta za pokretanje novih programa recikliranja, dati svim svojim zaposlenicima dnevnu plaću i koristi te donirati dio svoje dobiti u dobrotvorne svrhe.

2. 5. Indeks društvene odgovornosti poslovanja

Kako je društveno odgovorno poslovanje oblik poslovanja koji je poželjan i na prostoru Republike Hrvatske, Hrvatska gospodarska komora provodi poseban indeks putem kojega se rangiraju poduzeća prema primjeni društvene odgovornosti u svojem poslovanju. Taj se indeks naziva Indeks DOP-a i predstavlja metodologiju za ocjenjivanje odgovornih praksi u poslovanju hrvatskih poduzeća te predstavlja pokazatelj integracije društveno odgovornog poslovanja u hrvatskom gospodarstvu. Nastala je po uzoru na slične svjetske metodologije, a u prvom redu na Business in the Community CR Index.

HGK svake godine upućuje poziv na 2.000 malih, srednjih, velikih i javnih tvrtki koje su prema kriterijima Zlatne kune u proteklom financijskom razdoblju poslovale pozitivno i rangirane su prema poslovnoj uspješnosti. No, popunjavanju upitniku Indeksa DOP-a može pristupiti svaki zainteresirani gospodarski subjekt koji je zadovoljio gore navedene kriterije. Za sudjelovanje u Indeksu DOP-a dovoljno je ispuniti upitnik. Svake godine upitnik je moguće ispunjavati od sredine rujna i u trajanju od minimalno 45 dana, a svako će pozvano poduzeće dobiti svoju poveznicu pod kojom će ispunjavati upitnik.[54]

[52] Kanobi, B. (2018). *What Are the Four Basic Approaches to Social Responsibility?*
[53] Griffin, R. W. (2012). Management. Austin: Texas A&M University., str. 106
[54] Hrvatska gospodarska komora, 2018

Na ovaj način omogućuje se transparentni uvid u primjenu dobrovoljnih društveno odgovornih praksi poslovno najuspješnijih malih, srednjih i velikih hrvatskih tvrtki po kriterijima Zlatne kune. Poduzeća koja ispune upitnik dobit će cjelovit uvid u razinu primjene društveno odgovornih praksi u vašoj tvrtki i mogućnost za uočavanje područja u kojima mogu unaprijediti svoje prakse. Temeljem rezultata iz upitnika i odluke stručnog povjerenstva najbolje tvrtke će biti i nagrađene.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU

Hotel Olympia izgrađen je 1972. godine kao dio nekadašnje Vodičanke d.d., tvrtke nositelja turističkog razvoja Vodica. Od samog početka rada hotel Olympia postavlja nove standarde usluge i kvalitete u Vodicama te vrlo brzo postaje prepoznatljiv u turističkim krugovima širom Europe. Danas je jedan od vodećih hotela na području Dalmacije koji redovito privlači sve veći broj gostiju. Ipak za razumijevanje sadašnjeg poslovanja hotela potrebno je razumjeti povijest razvoja i evolucije hotela kroz godine, zajedno sa svim usponima i padovima.

3. 1. Općenito o poduzeću

U razdoblju od 1972. do 2006. hotel je renoviran u više navrata čime su dodavani brojni sadržaji. Hotelski sadržaji temeljna su pretpostavka za kreiranje turističkog proizvoda te predstavljaju izvor komparativnih prednosti. Hotel Olympia broji 241 smještajnu jedinicu, od čega 215 dvokrevetnih soba te 26 apartmana, što ukupno čini 488 ležajeva. Hotelski restorani zajedno mogu odjednom primiti 490 gostiju. U sklopu hotela nalaze se dvije manje kongresne dvorane kapaciteta 80, odnosno 130 sjedećih mjesta te novoizgrađena dvorana Olympia s kapacitetom od 600 sjedećih mjesta. Za animaciju i rekreaciju gostiju predviđena su dva otvorena bazena gdje se može istovremeno odmarati 200 gostiju te hotelska plaža otvorenog tipa kapaciteta 5.000 posjetitelja. Ugostiteljske sadržaje u okviru kompleksa čine barovi na plaži i u hotelu, te dva hotelska restorana.

U počecima svojeg poslovanja, svojim kapacitetima te razinom usluge u tadašnje vrijeme, hotel Olympia, zajedno s hotelom Punta, postaje temeljni čimbenik razvoja suvremenog turizma u Vodicama. Početkom rata zaustavljen je razvoj turizma u Vodicama, a hotel Olympia postaje prihvatni centar za izbjeglice i prognanike iz Hrvatske i BiH, što ostaje sve do 1999. godine. U navedenom razdoblju hotel je drastično devastiran, njegov ponovni razvoj počinje tek od 2000. godine. Od 2001. godine hotel se obnavlja. Uz pomoć njemačke agencije Rewe grade se vanjski bazeni koji postaju zaštitni znak i najveća atrakcija hotela. Unatoč povećanju razine usluge i rastu prometa, zbog velikih investicija, relativno malog broja noćenja u poslijeratnom razdoblju te niske cjenovne pozicioniranosti, u periodu od 2000. do 2001. godine poslovanje hotela bilježi gubitke.

Ključni trenutak u razvoju hotela događa se 2005. godine kada se hotel u potpunosti privatizira te kreće novi val investicija, primjenjuje se novi pristup tržištu i nova prodajna politika što rezultira pozitivnim poslovnim rezultatom hotela Olympia za 2006 . godinu. Također, tijekom 2006. i 2007. godine provedena je reorganizacija tvrtke te su značajno unaprijeđeni poslovni procesi što je u konačnici rezultiralo poboljšanjem poslovnog rezultata 2007 . godine u kojoj hotel Olympia ostvaruje značajnu dobit. Kroz 2008 . i 2009 . godinu nastavlja se proces unaprjeđivanja poslovnih procesa i edukacije osoblja čime se podiže razina kvalitete usluge pružene gostima hotela. Tijekom 2010 . godine nastavljen je proces renoviranja hotela. Značajna sredstva ulažu se u obnovu drugog krila hotela, velike promjene na plažnim objektima nastale su izgradnjom modernih lounge i cocktail barova, restorana i ostalih pratećih sadržaja što plažu čini jednom od atraktivnijih na Jadranu.

U 2017. godini završena je izgradnja novog hotelskog krila. Hotel Olympia Sky prve je goste primio 24. lipnja, svečano otvaranje održano je 07. srpnja. Hotel je izgrađen prema najvišim standardima ekološke učinkovitosti i nudi brojne prateće sadržaje, ima 148 smještajnih jedinica od čega je 19 apartmana. Na 9. katu nalazi se natkriveni bazen s prekrasnim pogledom na zelene otoke, a nova dimenzija ponude u gastronomskom pogledu ostvarena je otvaranjem Sky restorana sa a la carte ponudom na 10. katu. Izgradnja ovog ekskluzivnog dijela hotelskog kompleksa, ima za cilj doprinos povećanju vrijednosti cijele lokacije. Novim sadržajima i povećanim kapacitetom pozitivno će se utjecati na produženje sezone i etabliranje hotela Olympia kao najjače kongresne destinacije između Istre i Dubrovnika. Hotel Olympia sa novih 149 smještajnih jedinica osigurava dostatni kapacitet za organizaciju najkvalitetnijih događanja.

Gostima hotela na raspolaganju su sljedeće usluge i sadržaji:

- Sportska dvorana
- Kongresne dvorane
- Disco – zatvorenog tipa
- Wellness centar, teretana, spa-zona
- Internet corner
- Gift shop / suvenirnica
- News desk / kiosk s međunarodnim tiskom

- Kids club / dječja igraonica
- Vanjsko igralište za djecu

Sukladno odlukama Glavne skupštine od 17. prosinca 2016. godine izvršena je dokapitalizacija društva povećanjem temeljnog kapitala, unosom prava većinskog dioničara Josipa Stojanovića za iznos od 10.000.000,00 kuna i izdano je novih 40.159 redovitih dionica. Upisani temeljni kapital društva iznosi 126.732.401,80 kuna te je podijeljen na 508.945 dionica bez nominalne vrijednosti. Društvo Olympia Vodice omogućilo je otvoren pristup prema investicijskoj javnosti uvrštenjem dionica na Službeno tržište Zagrebačke burze, najtransparentniji tržišni segment domaćeg tržišta kapitala.

3. 2. Poslovni rezultati hotela Olympia d.d.

U 2017. godini nastavlja se povećanje razine popunjenosti kapaciteta, kao i volumena i razine prosječnih cijena. Hotel Olympia u 2017. godini ostvario je 125.116 noćenja. Rast ukupno ostvarenog broja noćenja uvjetovan je povećanjem smještajnih kapaciteta kroz investiciju izgradnje novog hotelskog krila Olympia Sky. U smještajnim objektima hotela Olympia ostvareno je 95.523 noćenja, što predstavlja povećanje od 8,84% u odnosu na 2016. godinu u kojoj je ostvareno 87.764 noćenja.

Hotel Olympia Sky u periodu od lipnja do prosinca 2017. godine ostvario je 29.593 noćenja. Analizom vremenske distribucije ostvarenih noćenja primjećuje se da su u svim mjesecima ostvareni su pozitivni rezultati, a uobičajena glavnina turističkog prometa događa se ljeti: vrhunac je u srpnju i kolovozu, dok su ostali mjeseci relativno uravnoteženi. Hotel Olympia je u 2017. godini ostvario bolju popunjenost smještajnih kapaciteta u periodu pred i post sezone u usporedbi sa rezultatima ostvarenima u prethodnoj poslovnoj godini.

Tablica 1 Poslovni rezultat za 2017. godinu

MJESEC	2015. (kn)	2016. (kn)	2017. (kn) Oly	2017. (kn) Sky	2015. (eur)	2016. (eur)	2017. (eur)	2017. (eur) Sky
Siječanj	311,46	265,37	232,03	0	40,99	34,92	30,94	0
Veljača	240,86	300,03	280,86	0	31,70	39,48	37,45	0
Ožujak	261,23	190,93	272,01	0	34,38	25,12	36,27	0
Travanj	218,42	220,70	242,55	0	28,74	29,03	32,34	0
Svibanj	258,61	261,31	294,76	0	34,03	34,38	39,30	0
Lipanj	306,11	307,94	309,06	372,95	40,28	40,52	41,21	49 , 73
Srpanj	377,75	398,65	399,21	363,78	49,71	52,45	53,23	48 , 50
Kolovoz	349,22	375,63	392,50	527,38	45,95	49,43	52,33	70 , 32
Rujan	290,68	287,40	281,10	440,88	38,25	37,82	37,48	58 , 78
Listopad	234,57	189,69	248,07	364,86	30,87	24,94	33,07	48 , 65
Studeni	212,41	257,27	275,62	388,87	27,95	33,85	36,75	51 , 85
Prosinac	195,16	240,04	225,61	267,69	25,68	31,58	30,08	35 , 69
UKUPNO	**305,16**	**309,33**	**317,65**	**482,76**	**40,15**	**40,70**	**42,35**	**64 , 34**

Poslovna godina završila je s prosječnom cijenom polupansiona po osobi u hotelu Olympia u iznosu od 317,65 kuna odnosno 42,35 eura. Hotel Olympia Sky ostvario je prosječnu cijenu polupansiona po osobi u iznosu 482,76 kuna odnosno 64,34 eura.

4. TEORIJSKE ODREDNICE MOTIVACIJE

Društveno odgovorno poslovanje neophodno treba voditi računa o zaposlenicima i ljudskim potencijalima kao jednim od najvažnijih resursa poduzeća i u skladu s time treba razvijati poslovni plan. Menadžeri ljudskih resursa imaju važnu ulogu u pomaganju njihovoj organizaciji da postigne svoje ciljeve da postane društveno i ekološki odgovorno poduzeće koje smanjuje svoje negativne utjecaje i povećava svoje pozitivne utjecaje na društvo i okoliš. Nadalje, stručnjaci za ljudske resurse u organizacijama koje percipiraju uspješnu društveno odgovorno poslovanje kao ključni pokretač njihove financijske uspješnosti mogu utjecati na ostvarivanje tog cilja. Iako postoje znatne smjernice tvrtkama koje žele najbolje mjesto za rad i za tvrtke koje žele upravljati svojim odnosima s zaposlenicima na društveno odgovoran način, postoji nedostatak informacija za menadžera za ljudske potencijale koji smatra važnost ugrađivanja društveno odgovornog poslovanja poduzeća kao temeljne vrijednosti u cijeloj organizaciji, koji žele pomoći izvršnom timu u integraciji društveno odgovornog poslovanja u DNK tvrtke.

Upravljanje ljudskim potencijalima počiva na svim menadžerima poduzeća. Ljudski resursi mogu olakšati razvoj procesa i sustava; međutim, angažman zaposlenika u konačnici je zajednička odgovornost. Što više stručnjaka za ljudske potencijale može razumjeti njihov utjecaj u pogledu društveno odgovornog poslovanja, to je veća sposobnost prenošenja svojim poslovnim partnerima prema ciljevima organizacije u integraciji društveno odgovornog poslovanja kroz svoje poslovanje i poslovni model.

Budući da ljudski resursi utječu na mnoge ključne sustave i poslovne procese koji podupiru učinkovitu provedbu, ona je dobro pozicionirana za poticanje etičnosti društveno odgovornog poslovanja i postizanje visokokvalitetne poslovno odgovorne kulture. Upravljanje ljudskim resursima može imati značajnu ulogu, tako da društveno odgovorno poslovanje može postati „način na koji radimo stvari ovdje“. Upravljanje ljudskim potencijalima može biti ključni organizacijski partner kako bi se osiguralo da ono što organizacija govori javno usklađuje s načinom na koji se ljudi tretiraju unutar organizacije. Upravljanje ljudskim potencijalima je u zavidnom položaju sposobnosti pružanja alata i okvira za izvršnu momčad i izvršni direktor za ugrađivanje etike i kulture društveno odgovornog poslovanja u brand i strateški okvir organizacije. To je jedina funkcija koja utječe na cijelo poduzeće za cijeli 'životni ciklus' zaposlenika koji rade tamo - tako da ima značajan utjecaj ako se ispravno rukuje. Upravljanje ljudskim potencijalima je spremno za ovu glavnu ulogu, jer je sposoban raditi horizontalno i

vertikalno preko i unutar organizacije, tako važan za uspješnu isporuku društveno odgovornog poslovanja.[55]

Kako bi se uspješno provodilo upravljanje ljudskim potencijalima na društveno odgovoran način, potrebno je provesti motivaciju zaposlenika i stalno brinuti o njihovom zadovoljstvu. Stoga su programi motivacije zaposlenika neophodni za uspješno poslovanje poduzeća koje svoje poslovanje temelji na društveno odgovornom poslovnom modelu.

4. 1. Teorijski aspekti motivacije

Postoje različiti načini putem kojih se može definirati motiviranje, no najčešće se definicije svode na općenito značenje prema kojem su motivacije cijeli skup nagona, zahtjeva, potreba, želja i sličnih sila putem kojih se povećava zainteresiranost i volja za radom kod zaposlenika. Izvor značenja riječi motivacija dolazi iz latinskog jezika, od riječi *motus* koja znači kretnja. Slijedom toga može se zaključiti kako se govori o poticajnom razlogu, povodu, pobudi za neko djelovanje. Motivacija ima zadaću provoditi poticaje za ljudske potencijale na ponašanje na određeni način. Uzrok određenog ponašanja čovjeka jesu unutarnji psihološki pokretači koji ga tjeraju na neku aktivnost, pa učinak nekog pojedinca ne ovisi samo o njegovoj sposobnosti već i o motivaciji.[56] Motivacija kao želja za izvođenjem akcije obično se definira kao da ima dva dijela, usmjerena prema pozitivnom stimulansu ili kao udaljavanje od negativnog stimulansa, ali i kao aktiviranu "fazu traženja" i potrošnu "fazi sklonosti". Ova vrsta motivacije ima neurobiološke korijene u bazalnim ganglijima i mezolimbičkim dopaminergičkim putevima. Na aktivnost "traženja" ponašanja, poput lokomotornog djelovanja, utječu dopaminergični lijekovi, a mikrodialitički pokusi otkrivaju da se dopamin oslobađa tijekom predviđanja nagrade.[57]

Motivacija može biti zamišljena kao ciklus u kojem misli utječu na ponašanje, pogonski učinak, utječe na misli, a ciklus se odvija ciklično. Svaka faza ciklusa sastoji se od mnogih dimenzija uključujući stavove, uvjerenja, namjere, trud i posljedice koje mogu utjecati na motivaciju koju pojedinac doživljava. Većina psiholoških teorija smatra da motivacija postoji isključivo unutar

[55] Strandberg, C. (2009). CSR and HR Management Issue Brief and Roadmap. Barnaby, Canada: Strandberg Consulting.str. 5
[56] Cingula, M. (2006). Strategijski menadžment. Varaždin: FOI., str. 86
[57] 34. Robbins, T. W., & Everitt, B. J. (1996). Neurobehavioral Mechanisms of Reward and Motivation. Current Opinion in Neurobiology, str. 287

pojedinaca, ali socio-kulturne teorije izražavaju motivaciju kao rezultat sudjelovanja u akcijama i aktivnostima u kulturnom kontekstu društvenih skupina.[58]

Temeljni zadatak koji imaju menadžeri koji upravljaju ljudskim potencijalima poduzeća jest pronaći načine motiviranja koji će omogućiti zadovoljstvo zaposlenika na svim razinama. To se može postići isključivo tako da se prepoznaju i razumiju ljudske složenosti i osobnosti te se shodno razumijevanja kompleksnosti ljudske osobnosti kao i razumijevanja za uvažavanje temeljnih načela motivacija kako bi se mogle razumjeti osobne potrebe i ciljeve ljudskog kadra. Menadžer prema tome treba razumjeti motivacijske teorije te treba biti kompetentan za prepoznavanje situacije u poslovnom okruženju kako bi pravilno odredio ispravnu motivacijsku tehniku čija će primjena za određenu situaciju ostvariti najveći mogući uspjeh. Menadžer prema tome treba posjedovati zadovoljavajuću razinu znanja i intuicije kako bi znao odrediti u kojoj situaciji primijeniti odgovarajuću materijalnu i nematerijalnu motivacijsku tehniku.

Oko upravljanja ljudskih potencijala i upotrebe motivacijskih tehnika prisutne su i određena pogrešna shvaćanja. Među najvažnijim zabludama koje se često pojavljuju u praksi jest pogrešno shvaćanje kako je proces upravljanja ljudskim potencijalima manipuliranje zaposlenicima. Unatoč tome što u praksi ponekad procesi upravljanja i uključuju manipulaciju u širem smislu značenja pojma motivacije, proces uspješnih poslovnih motivacija ne smije uključivati manipulaciju u negativnom smislu te riječi. Kako bi se mogle podići opće organizacijske sposobnosti i ostvarivanja ciljeva tvrtke, menadžeri trebaju adekvatno i kontinuirano pratiti i ocjenjivati radnu uspješnost zaposlenika. Praćenje i poticanje individualne uspješnosti zaposlenika važna je pretpostavka praćenja i poboljšavanja ukupne organizacijske uspješnosti poslovnog sustava.

Praćenje i ocjenjivanje radne uspješnosti pretpostavka su ostvarivanja brojnih zadataka menadžmenta ljudskih potencijala u pogledu motiviranja zaposlenika. Upravljanje motivacijama jest stalni proces vrednovanja i usmjeravanja ponašanja zaposlenika te rezultata rada u radnoj situaciji. Pretpostavlja razvoj sustava, pokazatelja i metoda praćenja radne uspješnosti svakog pojedinca. Sastavni je dio upravljanja uspješnošću (*performance management*) kao novog i sve važnijeg zadatka menadžmenta.[59]

[58] Rueda, R., & Moll, L. C. (1994). A Sociocultural Perspective on Motivation. U J. H. O'Neill, & M. Drillings, Motivation: Theory and Research. Hillside: Lawrence Erlbaum Associates., str. 232
[59] Bahtijarević-Šiber, F. (1999). Management ljudskih potencijala. Zagreb: Golden Marketing., str. 505

4. 2. Teorija motivacije

Postoje brojne teorije motivacije koje su nastale tijekom povijesti te kroz koje se nastoji definirati motivacije. Svaka teorija temelji se na drugačijim postavkama te stavlja naglasak na različite dimenzije ljudskog ponašanja. Motivacijske teorije prvi je započeo ozbiljnije proučavati Abraham Maslow i njegova teorija hijerarhije potreba među najvažnijim je teorijama putem kojih su kasnije brojni teoretičari „gradili" doprinos razvoju pristupa motivaciji, među kojima je potrebno prvenstveno navesti: Alderferovu teoriju motivacije, Atkinsovu teoriju, Minerovu teoriju motivacije uloga, Vroomov kognitivni model, Porter-Lawlerov model, B. F. Skinnerovu teoriju osnaživanja, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamovu teoriju motivacije itd. S ciljem boljeg razumijevanja modernog shvaćanja i pristupa motivaciji, u nastavku rada se detaljnije obrazlažu sljedeće teorije:

- Maslowljeva teorija motivacije,
- Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije,
- MacGregorova teorija X i teorija Y,
- McClellandova motivacijska teorija,
- teorija pravednosti J. Stacyja Adamsa,
- suvremeno shvaćanje strategije motivacije.[60]

Prema začetniku teorija motivacije, Abrahamu Maslowu, individualno ponašanje temelji se na želji zadovoljavanja jedne ili više od pet općih potreba. Te potrebe su:

- fiziološke,
- sigurnosne,
- socijalne,
- poštovanje samoga sebe,

[60] Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, str. 4

- realizaciju sposobnosti.[61]

Maslowljeva teorija hijerarhije potreba polazi od pretpostavke da ljudi zadovoljavaju svoje želje i potrebe određenim redoslijedom, te da je iste moguće hijerarhijski definirati i postaviti. Na tu se teoriju nadopunjuje Herzbergova dvofaktorska teorija motivacije kao koja se temelji na dvije temeljne pretpostavke: Prva pretpostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednakog kontinuuma, nego dva odvojena kontinuuma povezana s različitim faktorima. Prema tome, suprotni kraj na kontinuumu zadovoljstva s poslom nije nezadovoljstvo, nego odsutnost zadovoljstva, dok je kod nezadovoljstva suprotni kraj kontinuuma odsutnost nezadovoljstva.[62]

U suvremenim uvjetima poslovanja menadžeri imaju na raspolaganju niz teorijskih i praksom potvrđenih istraživanja strategija motiviranja ljudskih potencijala, kao što su financijska stimulacija, obogaćivanje posla, participacija zaposlenika, fleksibilno radno vrijeme, priznanja i javne pohvale, usavršavanje, razvoj karijere i drugo. Motiviranje i adekvatno nagrađivanje postale su ključni zadaci i funkcije menadžmenta ljudskih potencijala, a presudan faktor u motiviranju jesu upravo menadžeri. Motivirani zaposlenici se identificiraju i vezuju uz organizaciju, zainteresirani su za pronalaženje rješenja organizacijskih pitanja i problema, razvoj i uspješnost, zainteresirani su za kvalitetu proizvoda i usluga, te pridonose proizvodnosti i radnoj uspješnosti.

McGregorova teorija motivacija X i Y navodi kako su fiziološke potrebe su najniža i najvažnija razina svih potreba. Ovi temeljni zahtjevi uključuju hranu, odmor, sklonište i vježbanje. Nakon što se fiziološke potrebe zadovolje, zaposlenici se mogu usredotočiti na sigurnosne potrebe, koje uključuju zaštitu od opasnosti, prijetnje, lišenja slobode. Međutim, ako menadžment donosi arbitrarne ili pristrane odluke o zapošljavanju, tada se sigurnosne potrebe zaposlenika ne ispunjavaju.[63] Sljedeći skup potreba je društven, što se odnosi na želju za prihvaćanjem, pripadanjem, uzajamnim prijateljstvima i ljubavlju. Kao takav, prirodni sustav upravljanja pretpostavlja da su bliski povezani radni timovi produktivni. Prema tome, ako su socijalne potrebe zaposlenika nezadovoljne, tada će postupati neposlušno.[64]

[61] Marušić, 2006, str. 321
[62] Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, str. 6
[63] Rheinberg, 2004, str. 31)
[64] Marušić, 2006, str. 235

Postoje dvije vrste egoističnih potreba. Prvi se tip odnosi na nečije samopoštovanje, koje obuhvaća samopouzdanje, neovisnost, postignuće, kompetentnost i znanje. Druga vrsta potreba odnosi se na ugled, status, priznanje i poštovanje kolega. Egoističke potrebe mnogo su teže zadovoljiti. Najviši poredak potreba je samo-ispunjavanje, uključujući prepoznavanje nečijeg punog potencijala, područja samo-poboljšanja i prilika za kreativnost. To se razlikuje od racionalnog sustava, koji pretpostavlja da ljudi vole rutinu i sigurnost prema kreativnosti. Za razliku od racionalnog sustava upravljanja, koji pretpostavlja da ljudi ne brinu o tim potrebama višeg reda, prirodni sustav temelji se na tim potrebama kao sredstvu za motivaciju.[65]

4.3. Motivacija za rad i faktori koji utječu na individualnu motivaciju

Da bi bili uspješni na poslu, pojedinci moraju biti produktivni. Da bi bili produktivni, a kako bi to bilo ostvareno ekološki čimbenici kao što su odgovarajuća oprema i sposobnosti moraju biti prisutni. Ipak zaposlenici moraju također imati određenu razinu motivacije za obavljanje zadataka ispravno. Očekuje se da će većina redovitih zaposlenika raditi standardno 40 sati tjedno, svaki tjedan, svake godine. Koristeći ovaj broj kao konzervativnu procjenu, većina ljudi koji rade puno radno vrijeme provodi oko 2.100 sati godišnje na poslu. Četiri od pet ljudi koji rade veliki dio svog života provode u poduzeću, što je potrebno razumjeti kada se govori o motivacijama i kada se proučava što se zbiva na mjestima koja dominiraju društvom i životima pojedinca. Ako ove radne osobe i dalje imaju mjesto za pozivanje „posla“ i plaću potrebnu za podršku njihovim obiteljima, organizacija mora nastaviti rasti. Kako organizacije napreduju kroz proizvodnju zaposlenika, one moraju nastaviti utjecati i mjeriti zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika, pa su prema tome komunikacija i motivacija dva načina koji mogu povećati proizvodnju na radnom mjestu.

Važno je imati na umu kako ljudi nisu motivirani isključivo poticanjem plaća. Za razliku od racionalne teorije motivacije, ljudi nisu usmjereni prema ekonomskim interesima pod prirodnim sustavom. Na primjer, radni sustav plaća zaposlenike na temelju svake jedinice svoje proizvodnje. Povećanje plaća ne mora nužno dovesti i do povećanja proizvodnje. Zaposlenici su zapravo postavili gornje granice dnevne proizvodnje svake osobe. Te radnje se izravno suprotstavljaju idejama na kojima se temelji njihov sustav financijskih poticaja, što nije

[65] Rheinberg, 2004, str. 41

predstavljalo nikakvu gornju granicu za performanse osim fizičkih sposobnosti. Stoga, za razliku od racionalnog sustava koji ovisi o ekonomskim nagradama i kaznama, prirodni sustav upravljanja pretpostavlja da su ljudi također motivirani neekonomskim čimbenicima.

Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja motivacije među zasposlenicima na individualnoj razini jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova. Takva komunikacija razvija se kroz načela asertivnosti. Asertivna je komunikacija posebni oblik ponašanja u ljudskoj interakciji, odnosno komunikaciji, koji ne odstupa od vlastitih načela ili potreba, ali pristupa sugovorniku sa punim razumijevanjem i tolerancijom u komunikaciji. Unutar poslovne organizacije, potrebno je razumjeti načela asertivne komunikacije općenito te razumjeti različite nacionalne pristupe asertivnosti i asertivnoj komunikaciji kako bi se komunikacijski proces mogao uspješno provoditi.

Iz perspektive psihologije često se asertivnost nazivala pozitivnom agresivnošću, no iz današnje perspektive ta je klasifikacija pogrešna, jer se pod agresivnošću podrazumijevaju samo negativni oblici agresivnosti, odnosno način komunikacije koji izravno ide na štetu sugovorniku, te kao takav predstavlja negativan i nepoželjan način rješavanja međuljudskih osnova.[66] Asertivnost je razmjerno nov stručni psihološki termin uz koji se veže poznata povijest. Korijeni leže u pokretu za ljudska prava koji je nezaustavljivo krenuo u svoj pohod 1960-tih godina u SAD-u. Tražio se način sučeljavanja etničkih manjina, osobito Crnaca, s agresijom, diskriminacijom i različitim načinima potlačivanja.[67]

Zaključeno je kako je nemoguće suprotstavljati se agresivnosti sa agresivnošću, jer to vodi ka eskalaciji sukoba, kojoj posljedice mogu biti veoma loše za obje strane. Asertivnost se pokazala kao pristup koji je dosta lagano naučiti i istrenirati, pa se stoga nametnula kao logičan izbor. Ponovno do zamaha razvoja i popularnosti asertivnog pristupa dolazi prilikom uspona pokreta za prava žena, koji su slijedili obrazac za pokreta ljudska prava, pošto su se suočavali sa sličnim oblicima diskriminacije, iskorištavanja i neravnopravnosti. Tada se organiziralo treninge asertivnosti samo za žene, no vrlo je brzo utvrđeno kako su ti treninzi daleko uspješniji ako su organizirani za polaznike mješovita spola.

[66] Ivanović, Arsenović, & Pajkić, 2010, str. 334
[67] Zarevski & Mamula, 1998, str. 37

Kako bi se poticala i razvijala asertivnost, provode se razne vježbe asertivnosti. One se provode na treninzima za dobivanje samopouzdanja i asertivnog ponašanja, te koje razvijaju u osobi pristup komunikaciji koji će voditi asertivnoj komunikaciji sa okolinom. Jedna od takvih vježbi jest vježba „činjenice ili mišljenja“, koja ima kao cilj stvaranje pretpostavki za suradničku, konstruktivnu komunikaciju te za stvaranje osjećaja za prepoznavanje razlike između govora koji reflektira činjenice i onog koji reflektira mišljenja.

4.4. Intrizična i ekstrizična motivacija

Motivacija se može podijeliti u dvije različite teorije poznate kao intrinzična (unutarnja ili inherentna) motivacija i izvanjska (vanjska) motivacija.

Intrinzična motivacija je proučavana još od ranih sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća. Intrinzična motivacija je samozadovoljstvo traženja novih stvari i novih izazova, analize sposobnosti, promatranja i stjecanja znanja.[68] Pokreće je zanimanje ili užitak u samom zadatku i postoji unutar pojedinca, a ne oslanjajući se na vanjske pritiske ili želju za razmatranjem. Fenomen intrinzične motivacije prvo je priznat u okviru eksperimentalnih istraživanja ponašanja životinja. U tim je istraživanjima bilo jasno da će organizmi sudjelovati u razigranim ponašanjima i znatiželjnim ponašanjima u odsutnosti nagrade. Intrinzična motivacija je prirodna motivacijska tendencija i kritički je element kognitivnog, društvenog i fizičkog razvoja. Dva potrebna elementa za intrinzičnu motivaciju su samoodređenje i povećanje percipirane kompetencije. [69]

Ne samo da intrinzična motivacija može biti korištena u osobnom okruženju, već također može biti implementirana i korištena u društvenom okruženju. Intrizična motivacija može se koristiti kao pripomoć ekstrinzičnoj motivaciji za postizanje cilja.

Ekstrizična motivacija odnosno vanjska motivacija dolazi od utjecaja izvan pojedinca. U ekstrinzičnoj motivaciji, postavlja se pitanje gdje ljudi dobivaju motivaciju za provođenje i

[68] Ryan & Deci, 2000, str. 70
[69] Rheinberg, 2004, str. 56

nastavak svojeg rada. Obično se ekstrinzična motivacija koristi za postizanje ishoda koje osoba ne bi dobila od intrinzične motivacije.[70] Zajedničke izvanjske motivacije su nagrade (na primjer, novac ili ocjene) za pokazivanje željenog ponašanja i prijetnju kazne nakon nepravilnog ponašanja. Natjecanje je vanjski motivator jer potiče izvođača da osvoji i pobijedi druge, a ne samo da uživaju u prirodi nagrade aktivnosti.[71]

Najjednostavnija razlika između ekstrinzične i intrinzične motivacije je vrsta razloga ili ciljeva koji dovode do akcije. Dok intrinzična motivacija znači raditi nešto jer je inherentno zanimljiva ili ugodna, izvanjska motivacija, odnosi se na činjenje nečega jer vodi odvojenom ishodu. Vanjska motivacija tako se suprotstavlja intrinzičnoj motivaciji koja djeluje samo za uživanje same aktivnosti, umjesto za njegovu instrumentalnu vrijednost.[72]

Socijalno psihološko istraživanje pokazalo je da izvanjske nagrade mogu dovesti do opravdanja i naknadnog smanjenja intrinzične motivacije. Iako pružanje ekstrinzičnih nagrada može smanjiti požudnost neke aktivnosti, iskorištavanje vanjskih ograničenja, kao što je prijetnja kažnjavanja, protiv obavljanja djelatnosti, zapravo povećava nečiji unutarnji interes za tu aktivnost.[73]

4.5. Strategije motiviranja

Kako bi se ostvarili maksimalni rezultati pri upravljanju ljudskih potencijala tvrtke veoma je važno voditi računa o pravilnoj primjeni motivacijskih tehnika. Odabir tehnika koje će menadžeri koristiti ovisi o njihovim odlukama za čije bi donošenje trebala biti napravljena procjena metode motiviranja zaposlenika s obzirom na situaciju ili karakteristike osobnosti zaposlenika sa kojima menadžer radi, kako bi se dovelo do postizanja najvećeg efekta, odnosno zadovoljnog zaposlenika s konačnim ciljem postizanja organizacijskih ciljeva.

Za razliku od prošlih vremena kada se povećanje motivacije svodilo isključivo na novac, danas se koristi mnogo vrsta nagrađivanja. U današnjim uvjetima poslovanja može se reći da plaća prije svega služi kao motivator što većeg korištenja fizičkih napora, dok možemo reći da su

[70] Rheinberg, 2004, str. 57
[71] Ryan & Deci, 2000, str. 72
[72] Ryan R. , 2000, str. 123
[73] Ryan R. , 2000

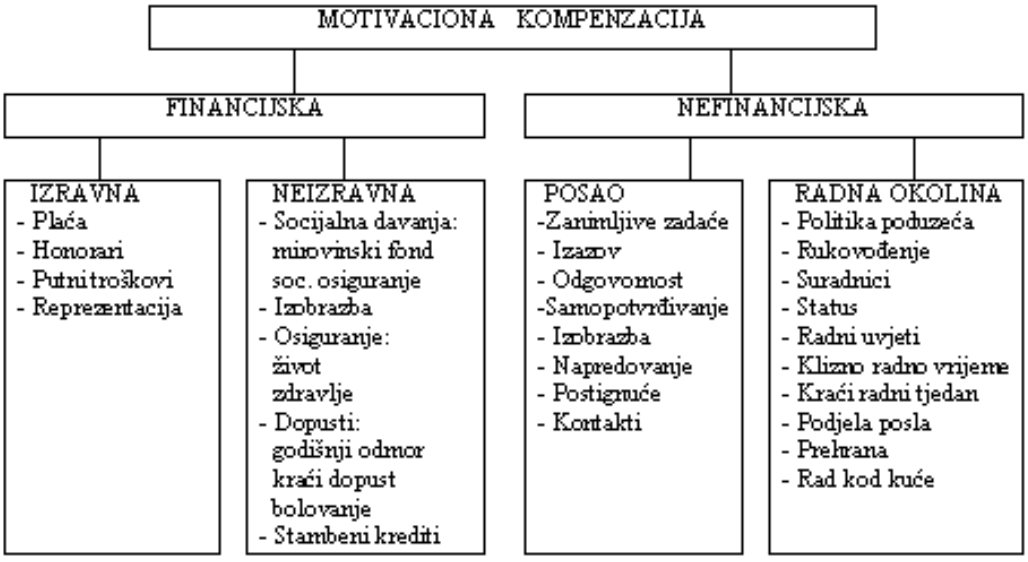
različiti bonusi na plaće usmjereni na stimuliranje mentalnih napora. Zapravo bonusi potiču zaposlenike pa tako i menadžere na angažiranje cjelokupnog znanja i iskustva, ali i za neprestano usavršavanje. Novac je bitan kod nagrađivanja, a kada se riješe egzistencijalni problemi kod ljudi se javljaju kvalitativno drukčije potrebe kao što su npr. poštovanje ili samopotvrđivanje.[74]

Temelj uspješne provedbe motivacijskih tehnika jest pravilno određivanje organizacijskih ciljeva i sustava nagrađivanja, što se može isključivo provesti ukoliko postoji kvalitetno poznavanje i razumijevanje načina motivacije zaposlenika, te znanje i kompetencije o vođenju ljudi. Također, potrebno je imati znanja iz psihologije. Sustav nagrađivanja i motiviranja ne može ovisiti o pojedinačnom ponašanju i stavovima menadžera, nego je sastavni dio poslovne i razvojne politike, definiranih pravila i normi poslovnog sustava.[75]

Temeljni razlog i poticaj za provođenje motivacijskih tehnika i metoda jest u činjenici što će motivirani ljudi ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. U prošlosti je razumijevanje uloge ljudskih potencijala bilo gotovo potpuno nikakvo, pa se na poduzeće gledalo kao na skupinu strojeva i postrojenja koja nešto proizvode, a radnici su bili sasvim nebitni sporedni faktor. Kako se problem nezadovoljstva sve više mogao osjetiti (ne treba smetnuti s uma da je upravo nezadovoljstvo radnika bilo okidač za razvoj gotovo svih totalitarnih režima u dvadesetom stoljeću) zbog tog nezadovoljstva i nemotiviranosti zaposlenih počinje posvećivati sve veća pozornost zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih. Za kvalitetnu i uspješnu primjenu motivacijskih tehnika menadžer treba razumjeti potrebe ljudi, prepoznati njihove razlike i njihovu osobnost. On mora biti dobar psiholog i analitičar ljudskih osjećaja i potreba, ali isto tako mora biti i kompetentan u povezivanju ljudi s poslovima primjerenim njihovim potrebama. Za postizanje još optimalnijih rezultata menadžer mora znati pravilno individualizirati nagrade te ih povezati s radnim učincima i realizacijom ciljeva.

[74] Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, Krešimir Kovačić, 2013
[75] Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, str. 6

Brojne motivacijske tehnike i načini motiviranja prikazani su na shemi u nastavku:



Slika 3 Shema motivacijskih strategija Izvor: Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U sklopu ovoga rada provedeno je istraživanje kroz anketni upitnik o primjeni i značaju društveno odgovornog poslovanja u poduzeću Hotel Olympia. Anketni upitnik dostavljen je hotelskom menadžmentu te se temeljem odgovora dobivenih kroz upitnik donosi prikaz primjene koncepta DOP-a u hotelu Olympia d. d. Vodice.

5.1. Primjena koncepta DOP-a u hotelu Olympia d.d. Vodice

Menadžment poduzeća polaže velike napore u osiguranju društveno odgovornog poslovanja kroz pravilni pristup upravljanju ljudskim potencijalima u poduzeću. Kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima, menadžment društva nastoji motivirati i usmjeriti svoje zaposlenike na zajedničko ostvarenje izvanrednih rezultata poslovanja.

Zahvaljujući odluci o cjelogodišnjem poslovanju hotela društvo osigurava velik broj stalnih radnih mjesta, stoga je prepoznato kao odgovorna kompanija kako prema svojim zaposlenicima, tako i prema lokalnoj zajednici, što ga i u budućnosti obvezuje na odgovorno društveno poslovanje i očuvanje radnih mjesta.

Društvena odgovornost poduzeća prema tome očitava se u odnosu prema zajednici kroz zapošljavanje i financiranje događaja od društvenog značaja kroz sponzorstva, održivim načinom poslovanja kroz zaštitu i brigu za okoliš te ponajviše kroz upravljanje ljudskim potencijalima.

5. 2. Opis uzorka i metodologije istraživanja

U sklopu ovoga rada provedeno je ispitivivanje putem anketnog listića pri čemu je poduzeću poslan niz pitanja na koja je odgovarao menadžment poduzeća. Ukupno je dobiven odgovor od dvadeset zaposlenika poduzeća te navedeni broj članova menadžmenta hotela predstavlja uzorak na kojem je provedeno istraživanje.

Prema tome ispitivanje je provedeno na uzorku od dvadeset članova menadžmenta kroz anketu. Dob, spol i druge demografske karakteristike nisu uzimane u obzir. Zajednička karakteristika svih ispitanika jest zaposlenost u poduzeću Olympia hoteli d. d. Anketa predstavlja oblik

neeksperimentalnog istraživanja pri kojem se kao temeljni izvor podataka koristi osobni iskaz o mišljenjima, uvjerenjima, stavovima i ponašanju, pribavljen odgovarajućim nizom standardiziranih pitanja.

Anketa je prema tome metoda koja upotrebljava anketni upitnik za prikupljanje podataka koji trebaju nadalje biti analizirani uz korištenje različitih analitičkih metoda.

Ova je metoda pouzdana u tolikoj mjeri u kolikoj su mjeri pouzdane same informacije prikupljene tom metodom. U nekim slučajevima pouzdanost informacija može biti potpuna, ali mogućnosti ove metode su najčešće ograničene. Vrijednost ankete je ograničena, jer spoznaje koje nam ona može dati zavise od iskrenosti ispitanika i od njihove sposobnosti da odgovore na postavljena pitanja. U ovome istraživanju vrijednost ankete je ograničena iskrenošću odgovora menadžmenta Olympia hotela d. d. te činjenicom kako zaposlenici govore o svojem vlastitom radnom mjestu pri čemu je upitno koliko pokazuju zaista realno stanje a koliko pokazuju stanje kojem bi poduzeće prema njihovom mišljenju trebalo težiti. Ipak, i sama činjenica kako većina menadžmenta teži određenoj vrijednosti ima veliki značaj.

5.3. Testiranje hipoteza

Tablica 2 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Smatrate li poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
da	20	100,0	100,0	100,0

Izvor: Izrada autora

Svi ispitanici (nih 20) smatraju da je poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju.

Tablica 3 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Smatrate li kako društveno odgovorno poslovanje vašeg poduzeća pridonosi pozitivnom ugledu vašeg hotela?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
da	20	100,0	100,0	100,0

Izvor: Izrada autora

Svi ispitanici (nih 20) smatra da društveno odgovorno poslovanje poduzeća pridonosi pozitivnom ugledu hotela.

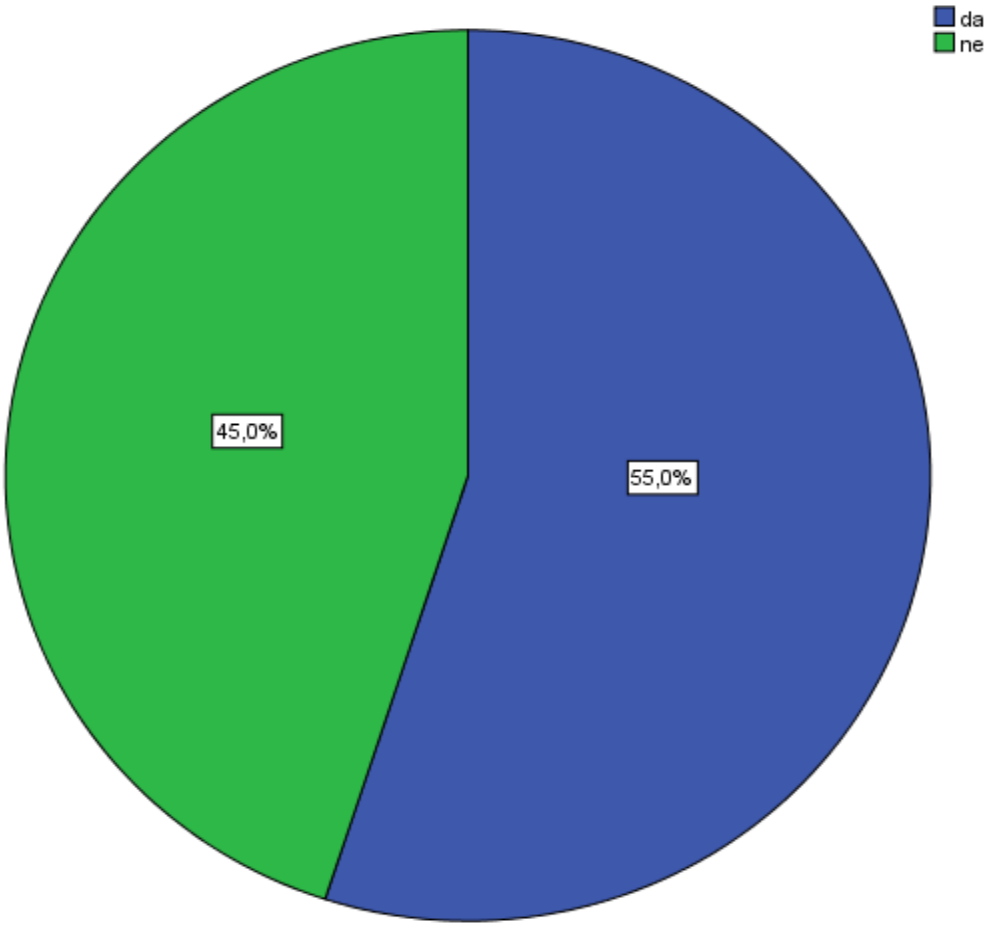
Tablica 4 Distribucija ispitanika s obzirom na provođenje motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
da	11	55,0	55,0	55,0
ne	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika (njih 11 ili 55,0 %) provode motivacijske tehnike za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika.

Struktura ispitanika s obzirom na provođenje motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika



Grafikon 1 Struktura ispitanika s obzirom na provođenje motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika Izvor: Izrada autora

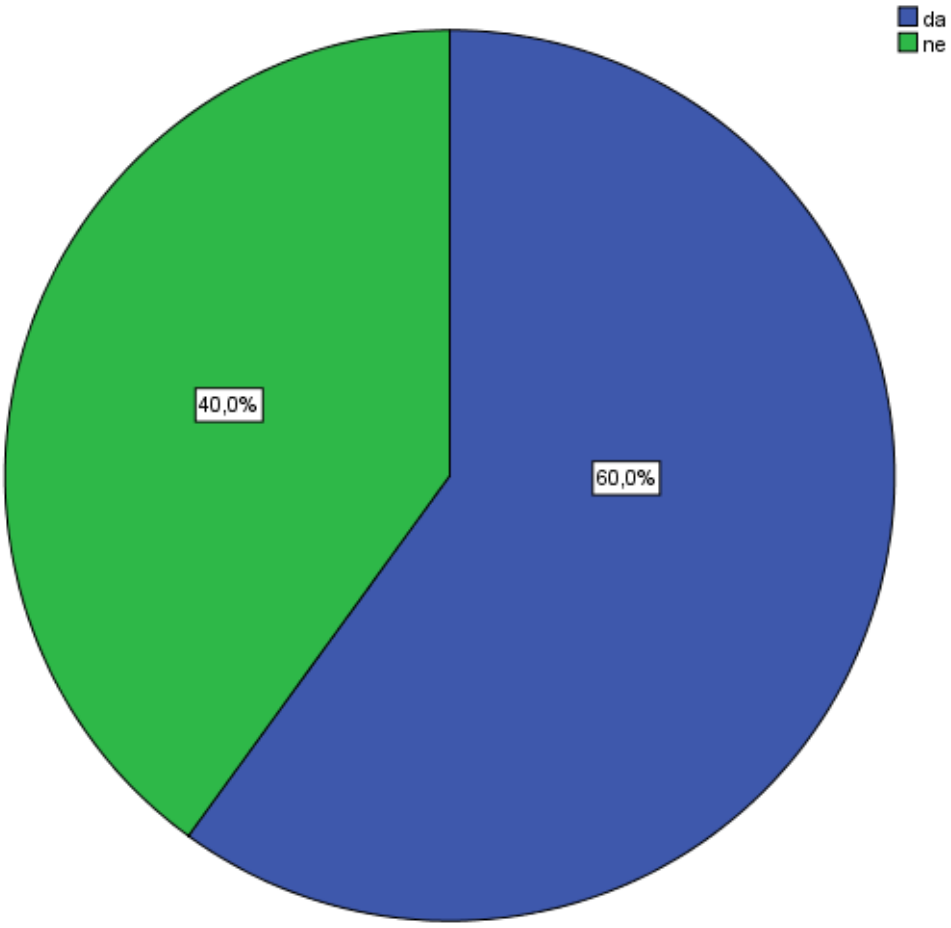
Tablica 5 Distribucija ispitanika s obzirom na provođenje programa team-buildinga i razvijanje poticajne radne atmosfere u poduzeću

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
da	12	60,0	60,0	60,0
ne	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika (njih 12 ili 60,0 %) provodi programa team-buildinga i razvija poticajnu radnu atmosferu u poduzeću.

Struktura ispitanika s obzirom na provođenje programa team-buildinga i razvijanje poticajne radne atmosfere u poduzeću



Grafikon 2 Struktura ispitanika s obzirom na provođenje programa team-buildinga i razvijanje poticajne radne atmosfere u poduzeću Izvor: Izrada autora

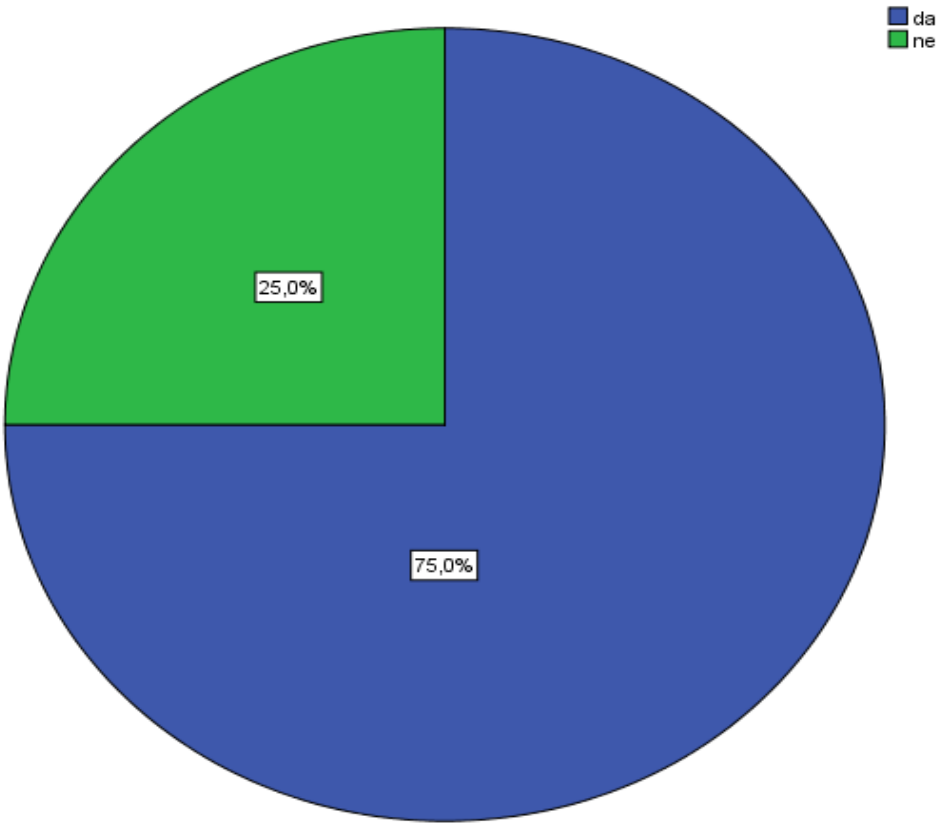
Tablica 6 Distribucija ispitanika s obzirom na poticanje samoaktualizacije zaposlenika i njihova sudjelovanja u programima cjeloživotnog učenja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
da	15	75,0	75,0	75,0
ne	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Većina ispitanika (njih 15 ili 75,0 %) potiče samoaktualizaciju zaposlenika i njihovo sudjelovanje u programima cjeloživotnog učenja.

Struktura ispitanika s obzirom na poticanje samoaktualizacije zaposlenika i njihova sudjelovanja u programima cjeloživotnog učenja



Grafikon 3 Struktura ispitanika s obzirom na poticanje samoaktualizacije zaposlenika i njihova sudjelovanja u programima cjeloživotnog učenja Izvor: Izrada autora

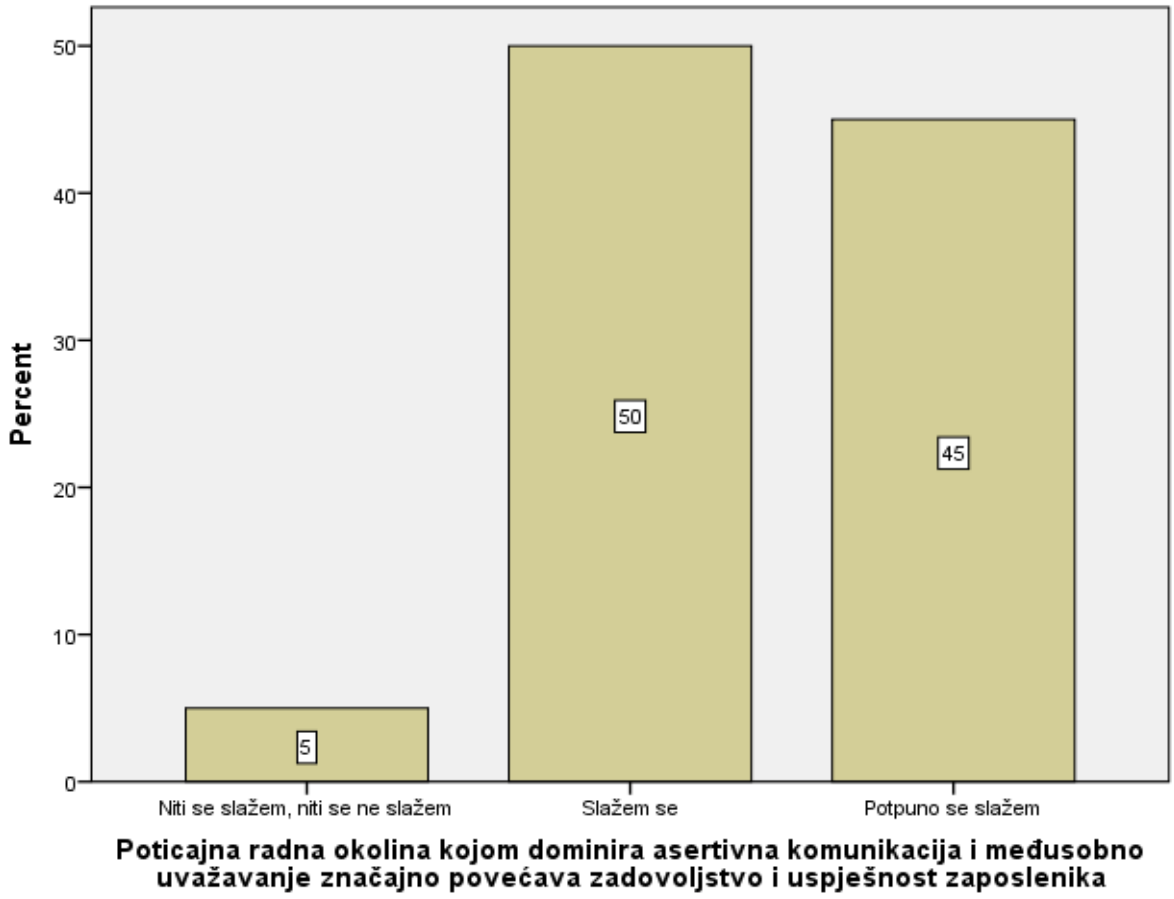
Tablica 7 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Niti se slažem, niti se ne slažem	1	5,0	5,0	5,0
Slažem se	10	50,0	50,0	55,0
Potpuno se slažem	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 10 ili 50 %) se slaže s tvrdnjom da „Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika“ a najmanje (sam 1 ili 5%) se niti slaže niti ne slaže.

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika“



Grafikon 4 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

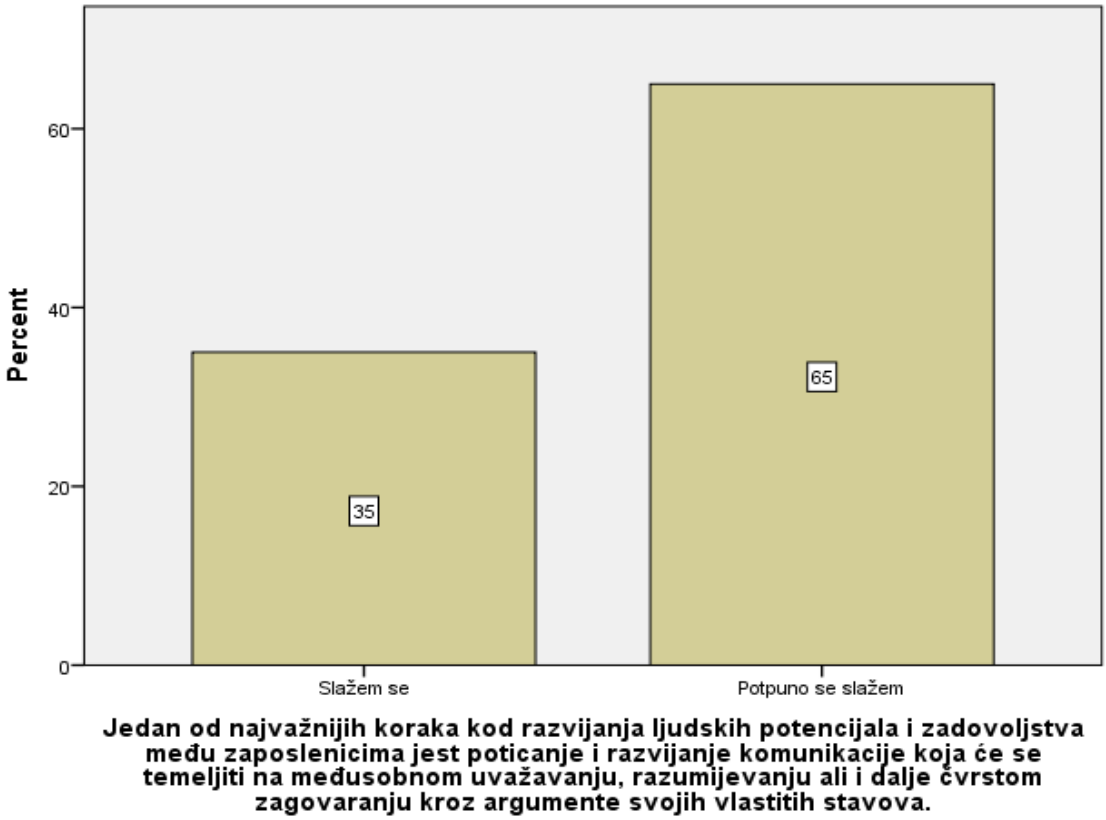
Tablica 8 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	7	35,0	35,0	35,0
Potpuno se slažem	13	65,0	65,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 13 ili 65 %) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova“.

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.“



Grafikon 5 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

Tablica 9 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Niti se slažem, niti se ne slažem	1	5,0	5,0	5,0
Slažem se	4	20,0	20,0	25,0
Potpuno se slažem	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 15 ili 75 %) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća“.

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća“



Grafikon 6 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

Tablica 10 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.“

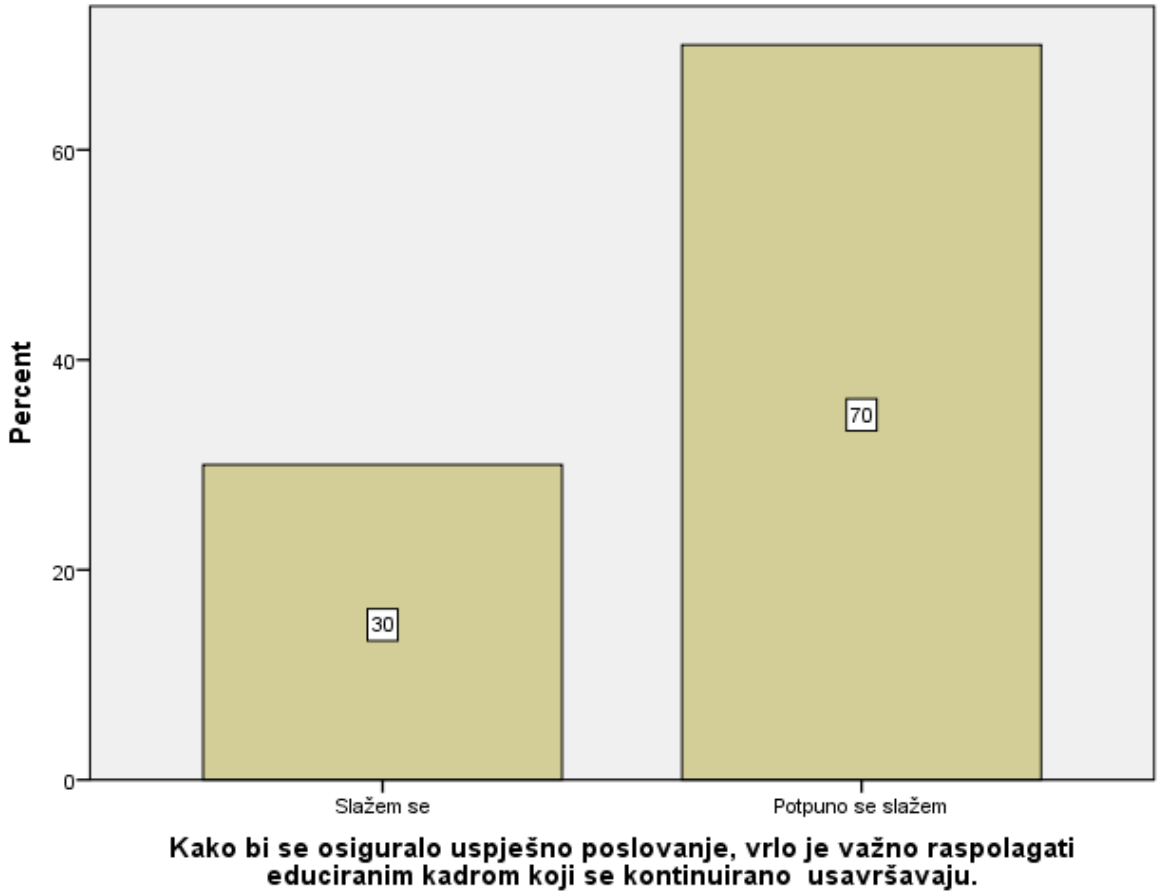
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	6	30,0	30,0	30,0
Potpuno se slažem	14	70,0	70,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 14 ili 70 %) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano

usavršavaju.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.“



Grafikon 7 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

Tablica 11 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.“

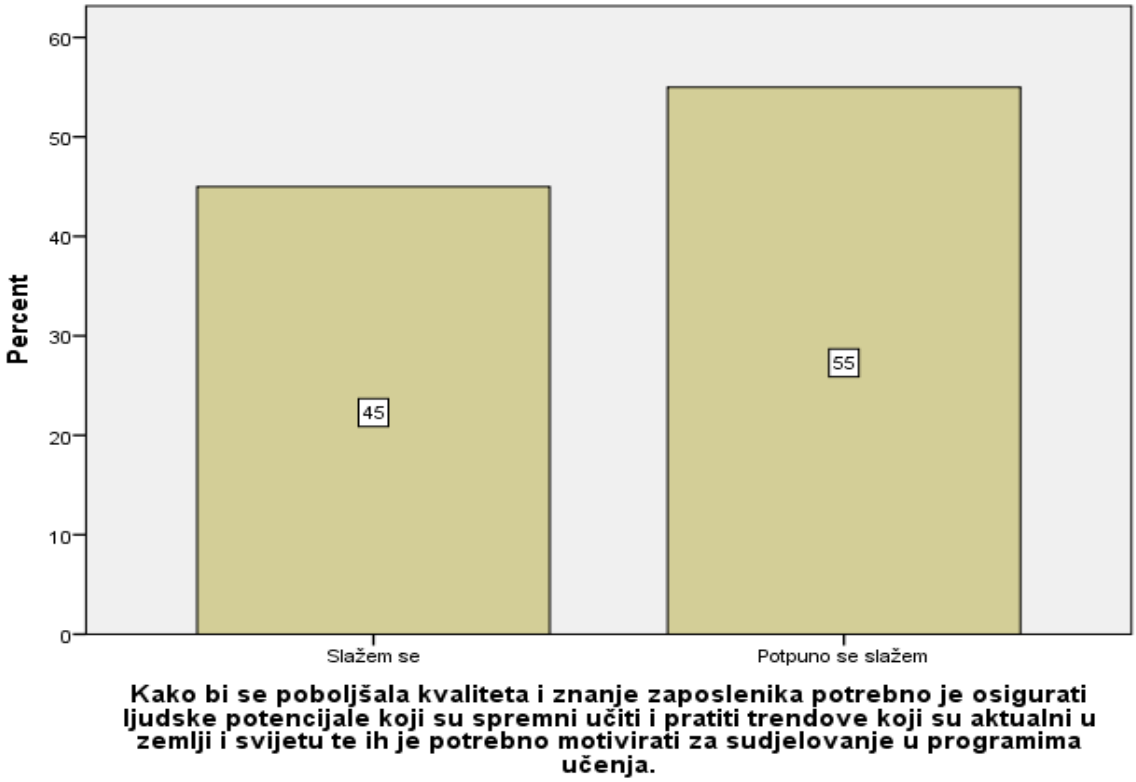
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	9	45,0	45,0	45,0
Potpuno se slažem	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 11 ili 55 %) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i

pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.“



Grafikon 8 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

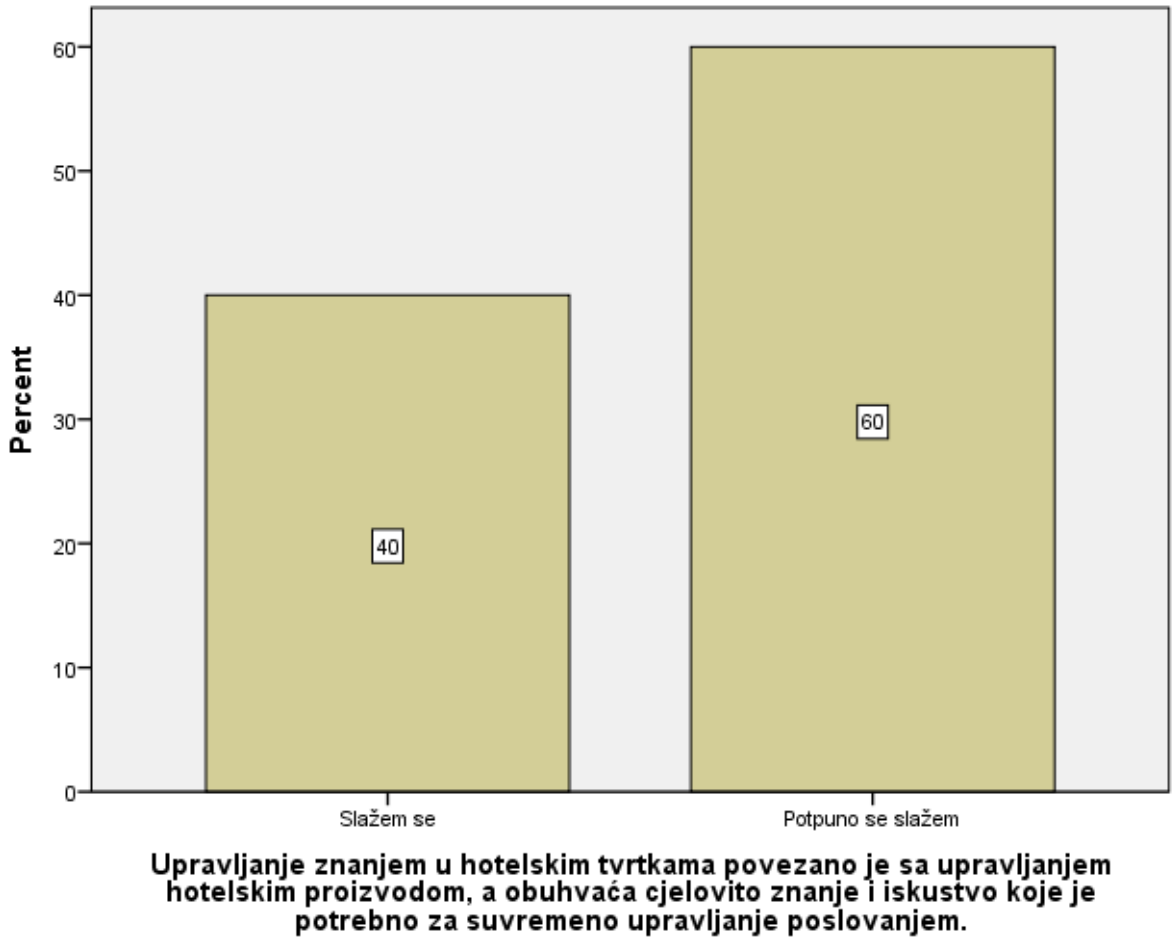
Tablica 12 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	8	40,0	40,0	40,0
Potpuno se slažem	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 12 ili 60%) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.“



Grafikon 9 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

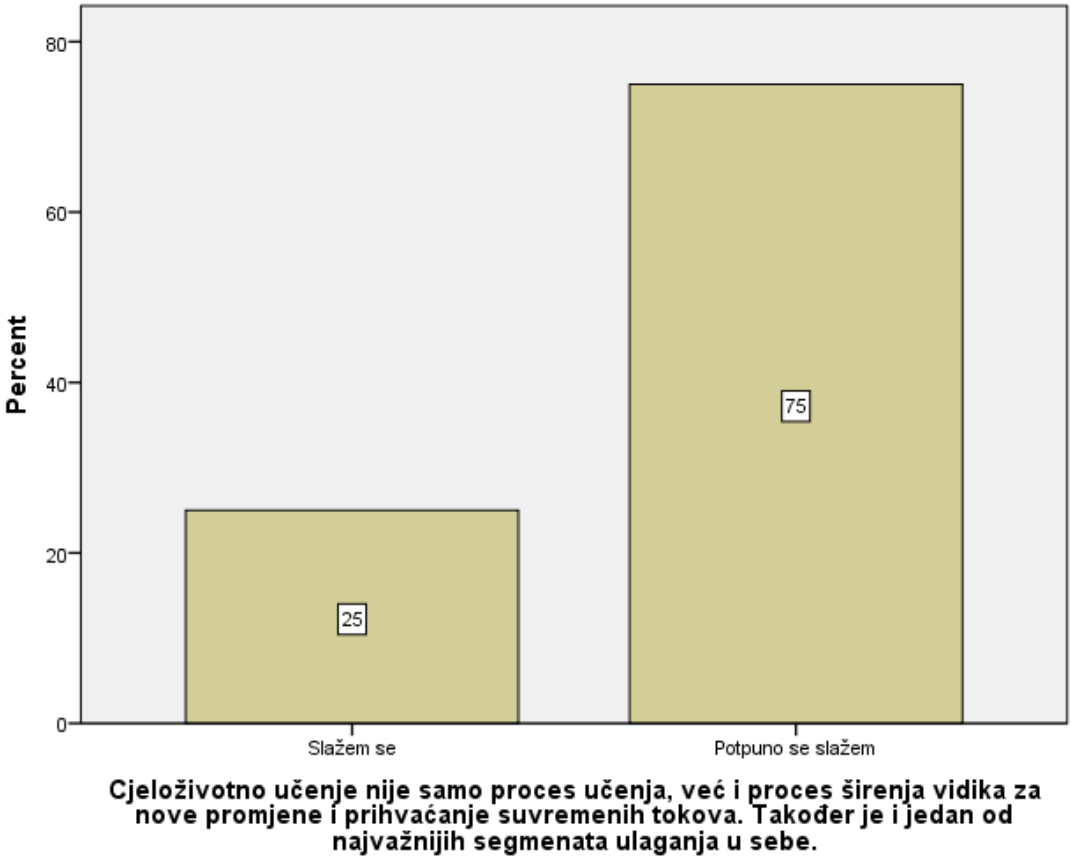
Tablica 13 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	5	25,0	25,0	25,0
Potpuno se slažem	15	75,0	75,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 15 ili 75%) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.“



Grafikon 10 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

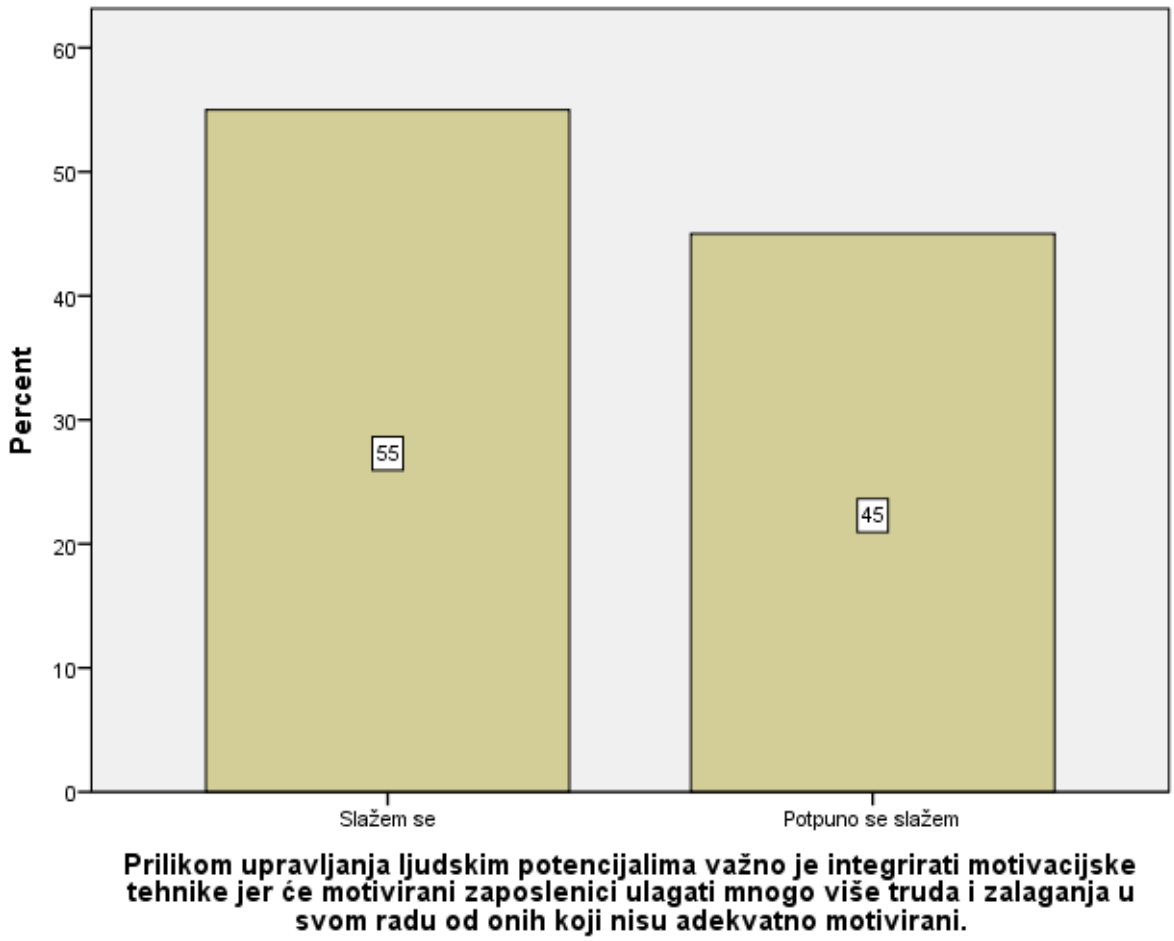
Tablica 14 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	11	55,0	55,0	55,0
Potpuno se slažem	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 11 ili 55%) se slaže s tvrdnjom da „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.“



Grafikon 11 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

Tablica 15 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Slažem se	8	40,0	40,0	40,0
Potpuno se slažem	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 12 ili 60%) se potpuno slaže s tvrdnjom da „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“



Grafikon 12 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

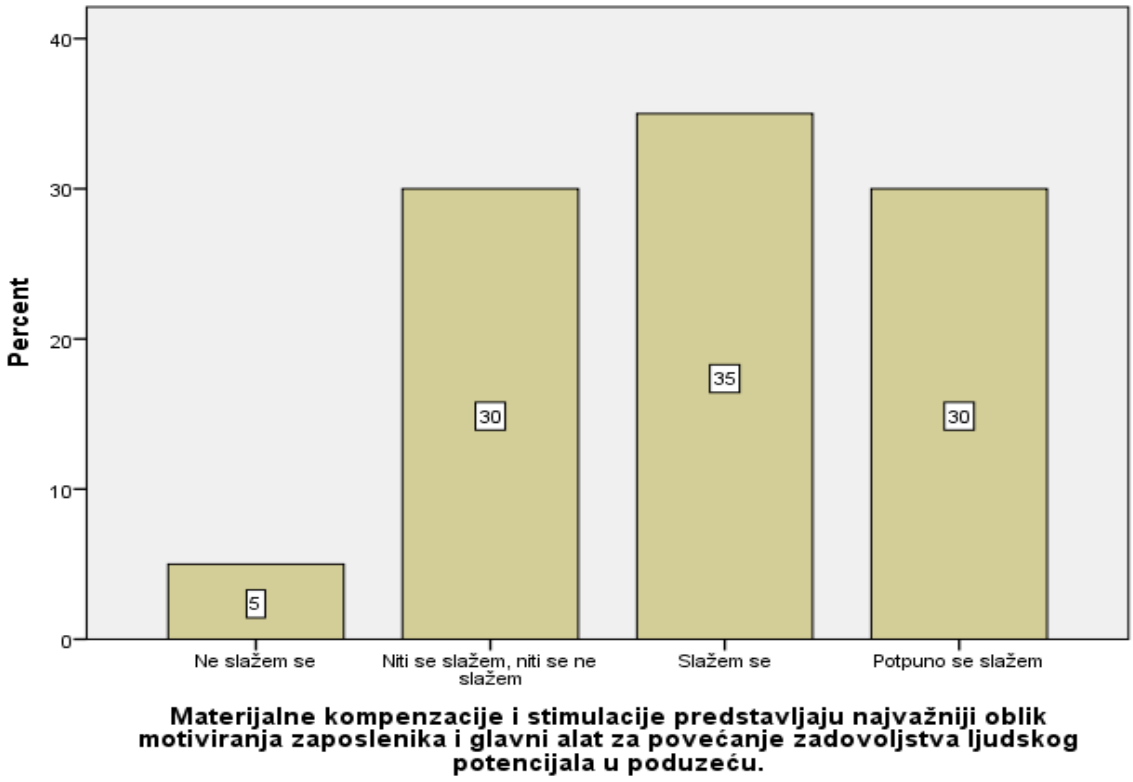
Tablica 16 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne slažem se	1	5,0	5,0	5,0
Niti se slažem, niti se ne slažem	6	30,0	30,0	35,0
Slažem se	7	35,0	35,0	70,0
Potpuno se slažem	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 7 ili 35%) se slaže s tvrdnjom da „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“



Grafikon 13 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

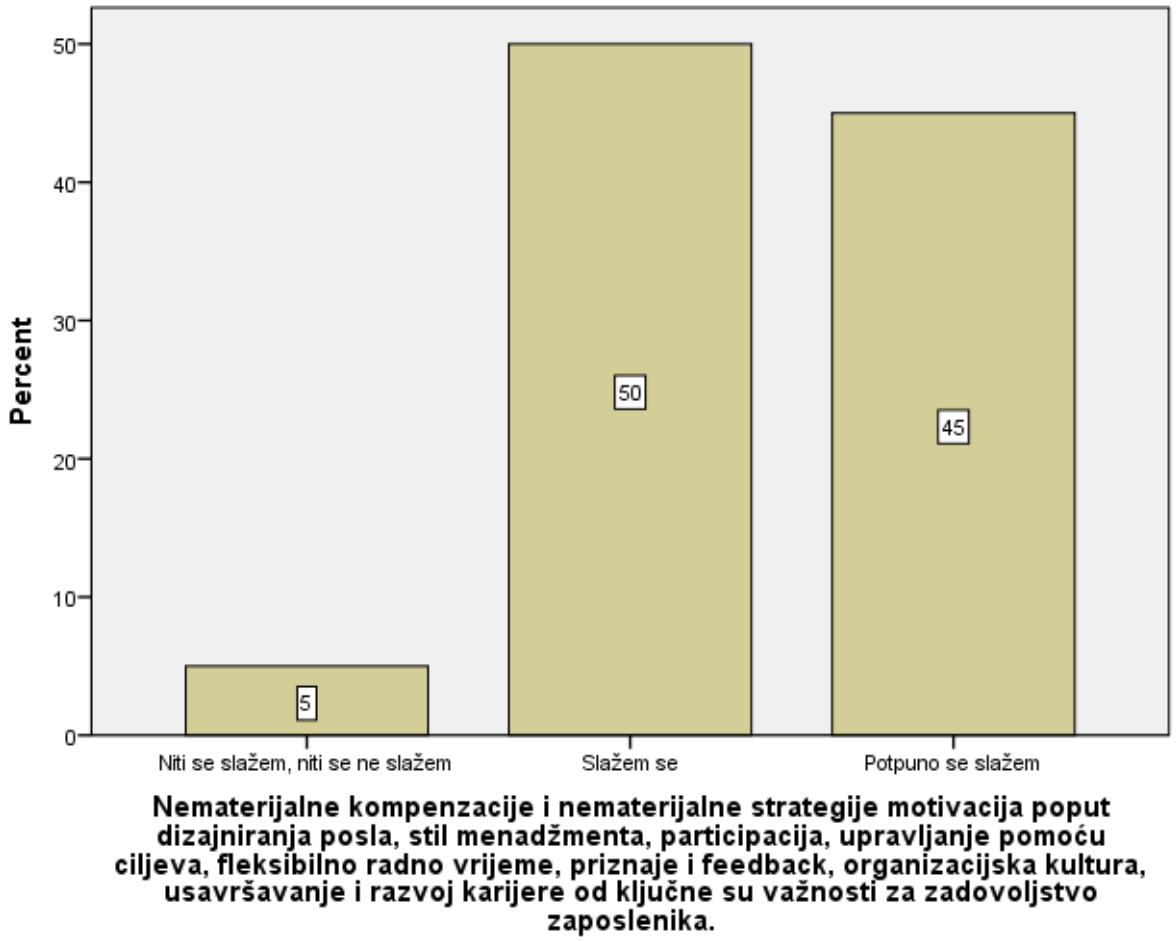
Tablica 17 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Niti se slažem, niti se ne slažem	1	5,0	5,0	5,0
Slažem se	10	50,0	50,0	55,0
Potpuno se slažem	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Izvor: Izrada autora

Najviše ispitanika (njih 10 ili 50%) se slaže s tvrdnjom da „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.“

Struktura ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.“



Grafikon 14 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora

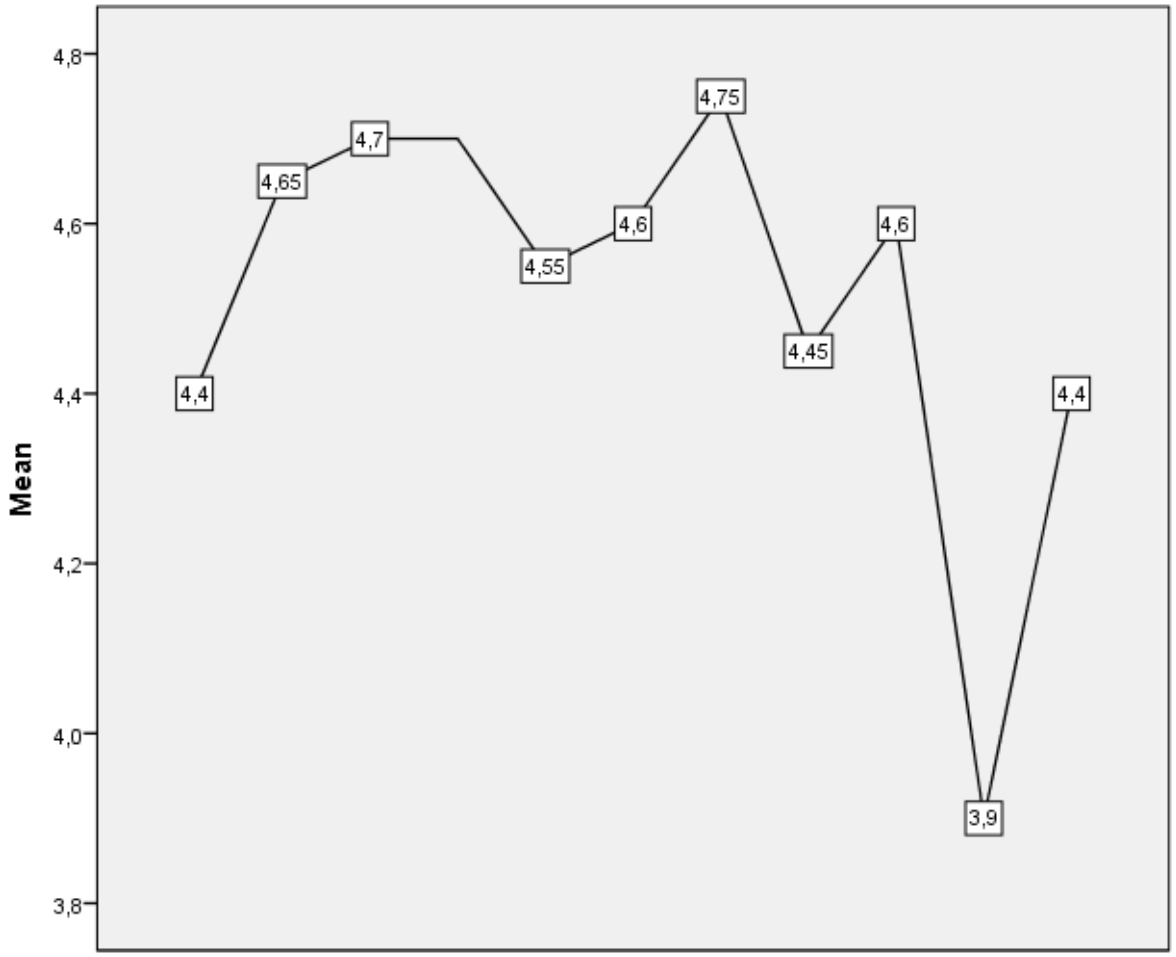
Tablica 18 Aritmetička sredina, medijan i standardna devijacija slaganja ispitanika s anketnim tvrdnjama

	Mean	Median	Std. Deviation
Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika	4,40	4,00	,598
Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.	4,65	5,00	,489
Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća.	4,70	5,00	,571
Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.	4,70	5,00	,470
Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.	4,55	5,00	,510
Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.	4,60	5,00	,503
Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.	4,75	5,00	,444
Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.	4,45	4,00	,510
Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.	4,60	5,00	,503
Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.	3,90	4,00	,912
Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.	4,40	4,00	,598

Izvor: Izrada autora

Ispitanici se u prosjeku najviše slažu s tvrdnjoim „Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe““ (prosječna ocjena 4,75) .a najmanje sa

„Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“



Grafikon 15 Aritmetička sredina slaganja ispitanika s anketnim tvrdnjama Izvor: Izrada autora

<u>H-1</u>. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na motivaciju zaposlenika.

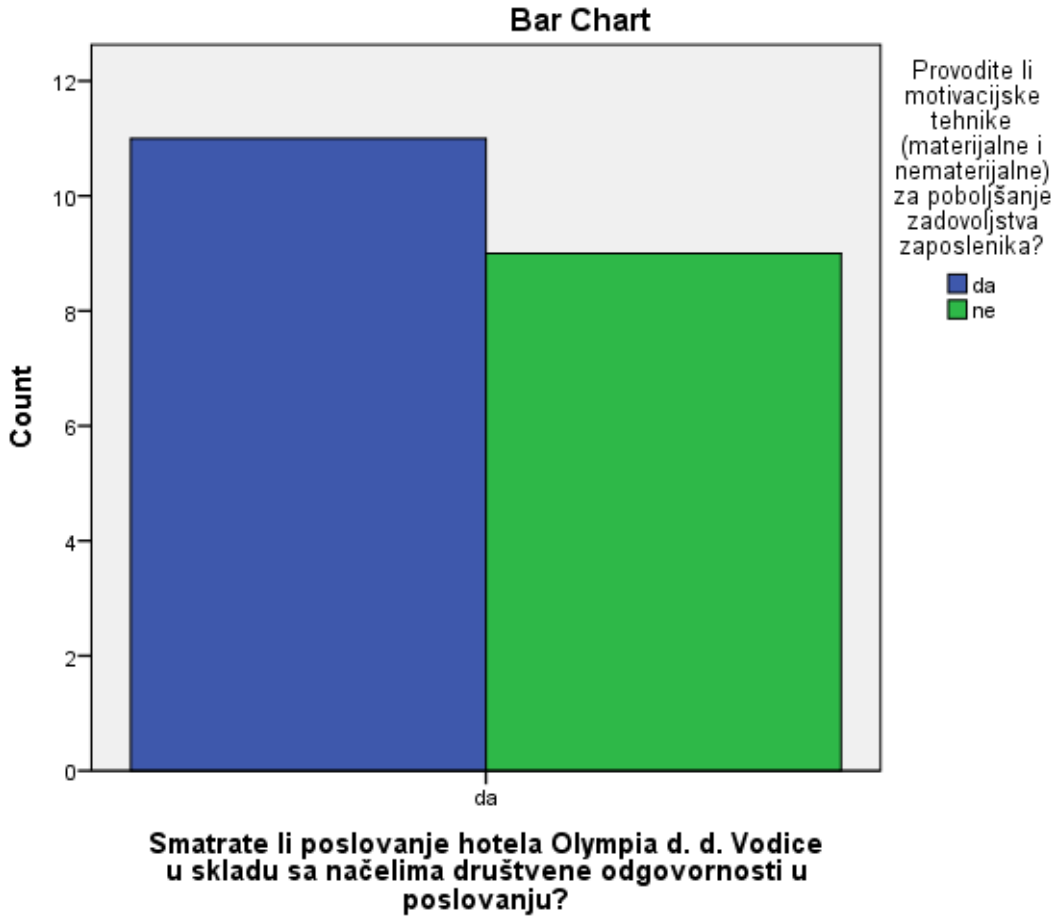
Tablica 19 Distribucija ispitanika s obzirom na to provode li motivacijske tehnike za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i smatraju li da je poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju

			Provodite li motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika?		Total
			da	ne	
Smatrate li poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?	da	Count	11	9	20
		% within Smatrate li poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?	55,0%	45,0%	100,0%
Total		Count	11	9	20
		% within Smatrate li poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?	55,0%	45,0%	100,0%

Izvor: Izrada autora

Svi ispitanici smatraju da je poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju a većina pri tome provode motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika (11 ili 55,0 %).

Distribucija ispitanika s obzirom na to provode li motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i smatraju li da je poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?



Grafikon 16 Distribucija ispitanika H-1 hipoteza Izvor: Izrada autora

Proveden je binomni test za testiranje proporcije u osnovnom skupu onih koji provode motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika u odnosu na pretpostavljenu proporciju 0,50.

Tablica 20 Binomni test proporcije provođenja motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika

Binomial Test

		Category	N	Observed Prop.	Test Prop.	Exact Sig. (2-tailed)
Provodite li motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika?	Group 1	da	11	,55	,50	,824
	Group 2	ne	9	,45		
	Total		20	1,00		

Izvor: Izrada autora

Binomni test je pokazao da se u osnovnom skupu proporcija onih koji provode motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika ne razlikuje statistički značajno od pretpostavljene vrijednosti 0,50 (p=0,824>0,05) što znači da u osnovnom skupu poduzeća koja vode društveno odgovorno poslovanje samo polovica provodi motivacijske tehnike.

Medijan slaganja s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani“

Tablica 21 Medijan slaganja s tvrdnjom H-1 hipoteza

Report

Median	N
4,00	20

Izvor: Izrada autora

Medijan uzorka iznosi 4 što znači da se 50% ispitanih ili slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani“. S obzirom da je slaganje s navedenom tvrdnjom mjereno ordinalnom skalom od 1 do 5 pri čemu nije zadovoljen uvjet ekvidistance, proveden je Wilcoxonov Signed Ranks test (Wilcoxonov test rangova s predznacima) u odnosu na neutralnu vrijednost medijana 3,5.

Ukoliko test pokaže da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od pretpostavljene vrijednosti 3,5 to znači da se bar polovica osnovnog skupa ili slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom, pa se hipoteza može prihvatiti, u suprotnom se odbacuje.

Ukupni i proječni rang slaganja s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 22 Ukupni i proječni rang H-1 hipoteza

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. - 3,5	Negative Ranks	0[a]	,00	,00
	Positive Ranks	20[b]	10,50	210,00
	Ties	0[c]		
	Total	20		

a. Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. < 3,5

b. Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. > 3,5

c. Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. = 3,5

Izvor: Izrada autora

Ocjena slaganja s navedebnom tvrdnjom kod svih 20 ispitanika je veća od 3,5 uz njihov prosječni rang od 10,50.

Wilcoxonov test rangova s predznacima slaganja s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 23 Wilcoxonov test rangova H-1 hipoteza

Test Statistics

	Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani. - 3,5
Z	-4,041
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 (p≈0) što znači da se hipoteza H_1 može prhvatiti.

H-2. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na razvoj karijere zaposlenika

Medijan slaganja s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.“

Tablica 24 Medijan slaganja H-2 hipoteza

Report

Median	N
4,00	20

Izvor: Izrada autora

Medijan uzorka iznosi 4 što znači da se 50% ispitanih ili slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za

zadovoljstvo zaposlenika.“ S obzirom da je slaganje s navedenom tvrdnjom mjereno ordinalnom skalom od 1 do 5 pri čemu nije zadovoljen uvjet ekvidistance, proveden je Wilcoxonov Signed Ranks test (Wilcoxonov test rangova s predznacima) u odnosu na neutralnu vrijednost medijana 3,5.

Ukupni i proječni rang slaganja s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.“ u odnosu na medijan 3,5.

Tablica 25 Ukupni i proječni rang H-2 hipoteza

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. - 3,5	Negative Ranks	1[a]	6,00	6,00
	Positive Ranks	19[b]	10,74	204,00
	Ties	0[c]		
	Total	20		

a. Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. < 3,5

b. Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. > 3,5

c. Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. = 3,5

Izvor: Izrada autora

Ocjena slaganja s navedebnom tvrdnjom kod 19 ispitanika su veće od 3,5 uz prosječni rang 10,74 samo jedan ispitanik je dao ocjenu manju od 3,5 uz prosječni rang 6,00..

Wilcoxonov test rangova s predznacima slaganja s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika“ u odnosu a medijan 3,5

Tablica 26 Wilcoxonov test rangova H-2 hipoteza

Test Statistics

	Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika. - 3,5
Z	-3,811
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 (p≈0) što znači da se hipoteza H_2 može prhvatiti.

H-3. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na stimuliranje zaposlenika

Medijan slaganja s tvrdnjom „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“

Tablica 27 Medijan slaganja H-3 hipoteza

Report

Median	N
5,00	20

Izvor: Izrada autora

Medijan uzorka iznosi 5 što znači da se 50% ispitanih u potpunosti slaže s tvrdnjom „.Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“ S obzirom da je slaganje s navedenom tvrdnjom mjereno ordinalnom skalom od 1 do 5 pri čemu nije zadovoljen uvjet ekvidistance, proveden je Wilcoxonov Signed Ranks test (Wilcoxonov test rangova s predznacima) u odnosu na neutralnu vrijednost medijana 3,5.

Ukupni i proječni rang slaganja s tvrdnjom „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 28 Ukupni i proječni rang H-3 hipoteza

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. - 3,5	Negative Ranks	0[a]	,00	,00
	Positive Ranks	20[b]	10,50	210,00
	Ties	0[c]		
	Total	20		

a. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. < 3,5

b. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. > 3,5

c. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada. = 3,5

Izvor: Izrada autora

Ocjena slaganja s navedebnom tvrdnjom kod svih 20 ispitanika su veće od 3,5 uz prosječni rang 10,5..

Wilcoxonov test rangova s predznacima slaganja s tvrdnjom „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“ u odnosu a medijan 3,5

Tablica 29 Wilcoxonov test rangova H-3 hipoteza

Test Statistics

	Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.- 3,5
Z	-4,053
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 ($p \approx 0$) što znači da se hipoteza H_3 može prhvatiti.

H-4. Primjena koncepta društveno odgovornog poslovanja pozitivno utječe na sustav nagrađivanja zaposlenika

Medijan slaganja s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“

Tablica 30 Medijan slaganja H-4 hipoteza

Report

Median	N
4,00	20

Izvor: Izrada autora

Medijan uzorka iznosi 4 što znači da se 50% ispitanih ili slaže ili u potpunosti slaže s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“ S obzirom da je slaganje s navedenom tvrdnjom mjereno ordinalnom skalom od 1 do 5 pri čemu nije zadovoljen uvjet ekvidistance, proveden je Wilcoxonov Signed Ranks test (Wilcoxonov test rangova s predznacima) u odnosu na neutralnu vrijednost medijana 3,5.

Ukupni i proječni rang slaganja s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 31 Ukupni i proječni rang H-4 hipoteza

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću. - 3,5	Negative Ranks	7[a]	8,43	59,00
	Positive Ranks	13[b]	11,62	151,00
	Ties	0[c]		
	Total	20		

a. Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću. < 3,5

b. Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću. > 3,5

c. Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću. = 3,5

Izvor: Izrada autora

Ocjena slaganja s navedebnom tvrdnjom kod 13 ispitanika su veće od 3,5 uz prosječni rang 11,62 dok je 7 ispitanika dalo ocjenu manju od 3,5 uz prosječni rang 8,43..

Wilcoxonov test rangova s predznacima slaganja s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 32 Wilcoxonov test rangova H-4 hipoteza

Test Statistics

	Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.- 3,5
Z	-1,784
Asymp. Sig. (2-tailed)	,074

a. Wilcoxonov test rangova s predznacima

b. Based on negative ranks.

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan osnovnog skupa granično značajno veći od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,10 (p=0,074) što znači da se hipoteza H_4 može granično prhvatiti.

Tablica 33 Usporedba proječnih rangovs slaganja s anketnim tvrdnjama

	Mean Rank
Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika	5,23
Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.	6,60
Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća.	7,03
Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.	6,83
Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.	6,03

Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.	6,30
Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.	7,05
Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.	5,53
Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.	6,33
Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.	3,85
Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.	5,25

Izvor: Izrada autora

Od anketnih tvrdnji najveći prosječni rang stupnja slaganja ispitanika ima tvrdnja „Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.“ (7,03) a najmanji tvrdnja „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“ (3,85). Proveden je Friedmanov test razlike više od 2 zavisne ordinalne varijable.

Tablica 34 Friedmanov test usporedbe razlika stupnja slaganja s anketnim tvrdnjama

Test Statistics[a]

N	20
Chi-Square	30,363
df	10
Asymp. Sig.	,001

Izvor: Izrada autora

Friedmanov test je pokazao da se stupanj slaganja s navedenim tvrdnjama u osnovnom skupu razlikuje statistički značajno jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 (p=0,001).

<u>H-0:</u> Postoji pozitivna veza između razine primjene koncepta društveno odgovornog poslovanja poduzeća i zadovoljstva zaposlenika.

Medijan slaganja s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća“

Tablica 35 Medijan slaganja H-0 hipoteza

Report

Median	N
5,00	20

Izvor: Izrada autora

Medijan uzorka iznosi 5 što znači da se 50% ispitanih u potpunosti slaže s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća“ S obzirom da je slaganje s navedenom tvrdnjom mjereno ordinalnom skalom od 1 do 5 pri čemu nije zadovoljen uvjet ekvidistance, proveden je Wilcoxonov Signed Ranks test (Wilcoxonov test rangova s predznacima) u odnosu na neutralnu vrijednost medijana 3,5.

Ukupni i proječni rang slaganja s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća.“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 36 Ukupni i proječni rang H-0 hipoteza

		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća. - 3,5	Negative Ranks	1[a]	3,00	3,00
	Positive Ranks	19[b]	10,89	207,00
	Ties	0[c]		
	Total	20		

a. Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća. < 3,5

b. Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća. > 3,5

c. Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća. = 3,5

Izvor: Izrada autora

Ocjena slaganja s navedebnom tvrdnjom kod 19 ispitanika su veće od 3,5 uz prosječni rang 10,89 dok je 1 ispitanik dao ocjenu manju od 3,5 uz prosječni rang 3,00.

Wilcoxonov test rangova s predznacima slaganja s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća.“ u odnosu na medijan 3,5

Tablica 37 Wilcoxonov test rangova H-0 hipoteza

Test Statistics

	Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća. - 3,5
Z	-4,016
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

Izvor: Izrada autora

Wilcoxonov test rangova s predznacima je pokazao da je medijan osnovnog skupa statistički značajno veći od 3,5 jer je empirijska razina signifikantnosti manja od 0,05 ($p \approx 0$) što znači da se hipoteza H_3 može prhvatiti.

5.4. Rezultati istraživanja o društveno odgovornom poslovanju u hotelu Olympia d.d.

Istraživanje je pokazalo kako menadžment Olympia hotela d. d. veoma brine o društveno odgovornom poslovanju i brine o motivacijama i zadovoljstvu zaposlenika. Na niz početnih pitanja dobiven je pozitivan odgovor, kod gotovo svih ispitanika. Kako je na sva pitanja više od tro-četvrtinska većina odgovorila pozitivnom može se zaključiti sljedeće:

Poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice jest u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju. Pri tome menadžment poduzeća smatra kako odgovorno poslovanje poduzeća pridonosi pozitivnom ugledu hotela.

Kako bi se postigli učinkoviti rezultati u zadovoljstva zaposlenika kao temelja zadovoljstva zajednice poduzećem, provode se materijalne i nematerijalne motivacijske tehnike u svrhu poboljšanja zadovoljstva zaposlenika. Isto tako se provode i programi team-buildinga za zaposlenike i razvija se poticajna radna atmosfera u poduzeću

Kako bi se kakvoća poslovanja podigla na vrhunski nivo, također se potiče i samoaktualizacija zaposlenika i njihovo sudjelovanje u programima cjeloživotnog učenja kroz seminare, radionice, tečajeve ili druge oblike razvoja znanja.

Na pitanja u nastavku ispitanicima je ponuđeno odabrati koliko se slažu sa određenom izjavom. Pri tome imaju na izbor odabrati u rasponu od nimalo se ne slažem do potpuno se slažem. Kako bi se kvalitetnije obradili odgovori, ovisno o tome koliko se slažu ispitanici odgovori su vrednovani od jedan od pet. S obzirom da je ukupno dvadeset ispitanika, najveća moguća ocjena je bila 100. Drugim riječima, ukoliko bi se svi ispitanici u potpunosti slagali sa nekim pitanjem, tada bi navedena tvrdnja bila 100% u skladu sa mišljenjem ispitanika. Tako je za svaku tvrdnju dobiven postotak koliko se ispitanici slažu sa određenim tvrdnjama.

Ispitivanje j tako pokazalo kako se 88% slažu ispitanici sa tvrdnjom kako poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika. Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će

se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.

Podjednako čvrst afirmativan stav menadžment ima i o tvrdnji kako je zadovoljstvo zaposlenika veoma važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća. Tvrdnja je 94% u skladu sa odgovorima ispitanika.

Sa 95% potvrđena je tvrdnja kako je u poduzeću temelj za osigurati uspješno poslovanje, vrlo važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.

Jednako tako se sa 94% slažu sa tvrdnjom kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.

Poduzeće se u 90% slaže kako upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.

Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe. Sa navedenom tvrdnjom slaže se 93% ispitanika.

Isto tako gotovo se konsenzusom slažu ispitanici (ukupno 94%) kako je prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.

Sa 90% slažu se kako stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

Ispitanici sa 91% potvrđuju izjavu kako materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.

Zanimljivo je primjetiti kako je značajno manje slaganje sa tvrtko oko značaja nematerijalnih kompenzacija. Samo sa 75% ispitanici se slažu kako nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.

Također je malo manji rezultat postignut oko posljednje tvrdnje sa kojom se slažu u 87% ispitanici.

6. ZAKLJUČAK

Društveno odgovorno poslovanje očituje se u svim elementima rada poduzeća i danas je jedan od najvažnijih faktora razvoja ugleda poduzeća s obzirom na sve veću društvenu svijest u javnosti. Uslijed toga, kroz društveno odgovorno poslovanje razvija se poslovni model koji jamči uspješan opstanak na tržištu i daljnji tržišni razvoj. Svako suvremeno poduzeće koje brine o svojem ugledu polaže veliki značaj na društveno odgovorno poslovanje i samo se kroz kvalitetnu primjenu načela društveno odgovornog poslovanja može razviti poslovni model koji će biti dugoročno uspješan.

Posebno je važan značaj društveno odgovornog poslovanja u turizmu, gdje je upravo ugled poduzeća i pozitivno mišljenje javnosti o poduzeću od ključnog značaja za konačni poslovni uspjeh. Bez razvoja poslovnog modela koji se temelji na društveno odgovornom poslovanju u turizmu nema gotovo nikakve perspektive za uspjeh u poslovanju. Sve veća svijest suvremenog turista o ljudskim pravima, zaštiti okoliša i drugim važnim pitanjima koja su ukomponirana u društveno odgovorno poslovanje nameću stoga društveno odgovornu orijentaciju u poslovanju kao primarni cilj razvoja suvremenog turističkog poduzeća.

Hotel Olympia d. d. iz Vodica vodi veliku brigu o društveno odgovornom poslovanju, pri čemu je zadovoljstvo njihovih vlastitih zaposlenika i briga o ljudskom, poštenom te motivirajućem odnosu prema zaposlenicima prepoznata kao temeljni faktor razvoja poduzeća i uspješnog pozicioniranja na turističkom tržištu. Kao što je pokazalo istraživanje, menadžment poduzeća stavlja na visoko mjesto brigu o svojim zaposlenicima što se očituje u konačnom poslovnom

uspjehu poduzeća. Istraživanje je pokazalo kako su svi segmenti društveno odgovornog poslovanja visoko rangirani u poduzeću, pri čemu su jedino nematerijalne motivacijske tehnike kod određenog dijela menadžmenta prepoznate kao manje važan segment brige o zaposlenicima, no ipak unatoč tome u velikoj se mjeri na svaki način vodi briga o zaposlenicima na odgovoran, poticajan i ljudski način koji jamči motiviranost zaposlenika i poticajnu, razvojnu poslovnu atmosferu.

LITERATURA

1. Atackanović, U. (2011). Društveno odgovorno poslovanje kao savremeni koncept biznisa. *Škola biznisa*, 143-148.
2. Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Management ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden Marketing.
3. BISK Education. (2018). *Types of Corporate Social Responsibility Programs*. Preuzeto 25. 06 2018 iz Villanova University: https://www.villanovau.com/resources/public-administration/types-corporate-social-responsibility-programs/#.Wz0nNtUzbcs
4. Bruch, H., & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 48-52.
5. Buble, M. (2000). *Menadžment.* Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
6. Cerjan-Letica, G. (2010). Piramida profesionalne i poslovne odgovornosti u hrvatskoj stomatologiji. *Acta stomatologica Croatica*, 101-119.
7. Cingula, M. (2006). *Strategijski menadžment.* Varaždin: FOI.
8. Drucker, P. (2009). *Najvažnije o menadžmentu.* Zagreb: MEP d. o. o.
9. Farrington, T., Curran, R., Gori, K., O'Gorman, K. D., & Queenan, C. J. (2017). Corporate social responsibility: reviewed, rated, revised. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30-48.
10. Griffin, R. W. (2012). *Management.* Austin: Texas A&M University.
11. Grigore, G. (2010). Ethical and Philanthropic Responsibilities in Practice . *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 167-174.
12. Hetzner, C. (1987). Why We Mean What We Say: The History and Use of 'Corporate Social Responsibility'. *Business & Professional Ethics Journal*, 23-37.
13. Hrvatska gospodarska komora. (2018). *Index DOP-a*. Preuzeto 01. 07 2018 iz Hrvatska gospodarska komora: https://dop.hgk.hr/
14. Ihlen, Ø. (2013). *Encyclopedia of public relations.* Thousand Oaks: Sage.

15. Ivanović, B., Arsenović, B., & Pajkić, B. (2010). *Uticaj kulture na menadžment preduzeća na međunarodnom tržištu.* Beograd: Sinergija.

16. Kanobi, B. (27. 06 2018). *What Are the Four Basic Approaches to Social Responsibility?* Preuzeto 01. 07 2018 iz Classroom: https://classroom.synonym.com/what-are-the-four-basic-approaches-to-social-responsibility-12083190.html

17. Kolohoida, O., Lukach, I., & Poiedynok, V. (2017). Legal aspects of corporate social responsibility in Ukraine on the way to European integration. *Croatian Yearbook of European law & Policy*, 291-312.

18. Krešimir Buntak, Ivana Drožđek, Krešimir Kovačić. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik, 7*(2), 213-219.

19. Lambooy, T. (2014). Legal Aspects of Corporate Social Responsibility. *Utrecht Journal of International and European Law*, 30-78.

20. Madrakhimova, F. (2003). History of Development of Corporate Social Responsibility . *Journal of Business and Economics*, 509-520.

21. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima.* Zagreb: ADECO.

22. McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 117-127.

23. Mihaljević, M., & Tokić, I. (2015). Ethics and philanthropy in the field of corporate social responsibility pyramid. *INTERDISCIPLINARY MANAGEMENT RESEARCH XI*, 799-807.

24. Morin, E. (2008). *Etika.* Zagreb: Masmedia.

25. Mujkić, A. (2012). *Uvod u etiku.* Sarajevo: Fakultet političkih nauka.

26. Mužić, J. (2003). Etika – Umijeće življenja. *Metodički ogledi*, 49 - 60.

27. Omazić, M. A. (2007). *Društvena odgovornost i strategije hrvatskih poduzeća.* Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.

28. *Poslovni forum*. (n.d.). Preuzeto 13. 11 2014 iz Poslovni forum

29. Prelević, S. (2011). Kome je biznis odgovoran? ¸. *Učenje za poduzetništvo*, 237-243.

30. Rees, J. (1999). Homestead in Context: Andrew Carnegie and the Decline of the Amalgamated Association of Iron and Steel Workers. *Pennsylvania History: A Journal of Mid-Atlantic Studies*, 503-533.

31. Reinhardt, F. L., Stavins, R. N., & Vietor, R. H. (2008). Corporate Social Responsibility Through an Economic Lens. *Review of Environmental Economics and Policy*, 219-239.

32. Reodo, F.-X. (15. 04 2015). *The History of Corporate Social Responsibility*. Preuzeto 21. 06 2018 iz LinkedIn: https://www.linkedin.com/pulse/history-corporate-social-responsibility-1-francois-xavier-reodo-fx-

33. Rheinberg, F. (2004). *Motivacija* . Jastrebarsko: Slap.

34. Robbins, T. W., & Everitt, B. J. (1996). Neurobehavioral Mechanisms of Reward and Motivation. *Current Opinion in Neurobiology*, 228-236.

35. Rueda, R., & Moll, L. C. (1994). A Sociocultural Perspective on Motivation. U J. H. O'Neill, & M. Drillings, *Motivation: Theory and Research* (str. 231-256). Hillside: Lawrence Erlbaum Associates.

36. Ryan, R. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions". *Contemporary Educational Psychology*, 121-134.

37. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 58-68.

38. Shamir, R. (2011). Socially Responsible Private Regulation: World-Culture or World-Capitalism? *Law & Society Review*, 313-336.

39. Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija.* Zagreb: Informator.

40. Strandberg, C. (2009). *CSR and HR Management Issue Brief and Roadmap.* Barnaby, Canada: Strandberg Consulting.

41. *Što je to DOP*. (14. 01 2013). Preuzeto 03. 05 2015 iz Projekt društvene odgovornosti poduzeća: http://www.drustvena-odgovornost.undp.hr/show.jsp?page=78053

42. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, 2*(1), 152 - 169.

43. Zarevski, P., & Mamula, M. (1998). *Predrag Zarevski, Maja Mamula.* Zagreb: Slap.

POPIS SLIKA

Slika 1 Izvor: Izrada autora 10
Slika 2 Piramida društvene odgovornosti Izvor: (Cerjan-Letica, 2010) 25
Slika 4 Shema motivacijskih strategija Izvor: Buble, M. (2000). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu. 55

POPIS TABLICA

Tablica 1 Poslovni rezultat za 2017. godinu 44
Tablica 2 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Smatrate li poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?“ 58
Tablica 3 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Smatrate li kako društveno odgovorno poslovanje vašeg poduzeća pridonosi pozitivnom ugledu vašeg hotela?“ 58
Tablica 4 Distribucija ispitanika s obzirom na provođenje motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika 58
Tablica 5 Distribucija ispitanika s obzirom na provođenje programa team-buildinga i razvijanje poticajne radne atmosfere u poduzeću 59
Tablica 6 Distribucija ispitanika s obzirom na poticanje samoaktualizacije zaposlenika i njihova sudjelovanja u programima cjeloživotnog učenja 60
Tablica 7 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika“ 61
Tablica 8 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.“ 63
Tablica 9 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća“ 64
Tablica 10 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.“ 65

Tablica 11 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.“ 66
Tablica 12 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.“ 67
Tablica 13 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.“ 69
Tablica 14 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.“..... 71
Tablica 15 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.“..... 72
Tablica 16 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.“ 74
Tablica 17 Distribucija ispitanika s obzirom na slaganje s tvrdnjom „Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.“ 75
Tablica 18 Aritmetička sredina, medijan i standardna devijacija slaganja ispitanika s anketnim tvrdnjama 77
Tablica 19 Distribucija ispitanika s obzirom na to provode li motivacijske tehnike za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika i smatraju li da je poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju 79
Tablica 20 Binomni test proporcije provođenja motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika 81
Tablica 21 Medijan slaganja s tvrdnjom H-1 hipoteza 81
Tablica 22 Ukupni i proječni rang H-1 hipoteza 82
Tablica 23 Wilcoxonov test rangova H-1 hipoteza..... 83
Tablica 24 Medijan slaganja H-2 hipoteza 83
Tablica 25 Ukupni i proječni rang H-2 hipoteza 84

Tablica 26 Wilcoxonov test rangova H-2 hipoteza 85
Tablica 27 Medijan slaganja H-3 hipoteza 86
Tablica 28 Ukupni i proječni rang H-3 hipoteza 86
Tablica 29 Wilcoxonov test rangova H-3 hipoteza 87
Tablica 30 Medijan slaganja H-4 hipoteza 88
Tablica 31 Ukupni i proječni rang H-4 hipoteza 88
Tablica 32 Wilcoxonov test rangova H-4 hipoteza 89
Tablica 33 Usporedba proječnih rangovs slaganja s anketnim tvrdnjama 89
Tablica 34 Friedmanov test usporedbe razlika stupnja slaganja s anketnim tvrdnjama 90
Tablica 35 Medijan slaganja H-0 hipoteza 91
Tablica 36 Ukupni i proječni rang H-0 hipoteza 91
Tablica 37 Wilcoxonov test rangova H-0 hipoteza 92

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Struktura ispitanika s obzirom na provođenje motivacijskih tehnika za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika Izvor: Izrada autora 59
Grafikon 2 Struktura ispitanika s obzirom na provođenje programa team-buildinga i razvijanje poticajne radne atmosfere u poduzeću Izvor: Izrada autora 60
Grafikon 3 Struktura ispitanika s obzirom na poticanje samoaktualizacije zaposlenika i njihova sudjelovanja u programima cjeloživotnog učenja Izvor: Izrada autora 61
Grafikon 4 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 62
Grafikon 5 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 64
Grafikon 6 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 65
Grafikon 7 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 66
Grafikon 8 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 67
Grafikon 9 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 68
Grafikon 10 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 70
Grafikon 11 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 72
Grafikon 12 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 73
Grafikon 13 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 74
Grafikon 14 Struktura ispitanika Izvor: Izrada autora 76
Grafikon 15 Aritmetička sredina slaganja ispitanika s anketnim tvrdnjama Izvor: Izrada autora..... 78
Grafikon 16 Distribucija ispitanika H-1 hipoteza Izvor: Izrada autora..... 80

PRILOG

Anketni upitnik primjena koncepta društvene odgovornosti hotela Olympia d.d. Vodice

Ovaj anketni upitnik sastavljen je u svrhu istraživanja za potrebe diplomskog rada pod naslovom „Primjena koncepta društvene odgovornosti hotela Olympia d.d. Vodice“ i može se koristiti isključivo u svrhe izrade rada. Putem anketnog upitnika nastoji se približiti značaj društveno odgovornog poslovanja u hotelu Olympia i dobiti unutarnji uvid u poslovni proces kroz prizmu društvene odgovornosti.

Molimo odgovorite na sljedeća pitanja:

1. Smatrate li poslovanje hotela Olympia d. d. Vodice u skladu sa načelima društvene odgovornosti u poslovanju?

DA NE

2. Smatrate li kako društveno odgovorno poslovanje vašeg poduzeća pridonosi pozitivnom ugledu vašeg hotela?

DA NE

3. Provodite li motivacijske tehnike (materijalne i nematerijalne) za poboljšanje zadovoljstva zaposlenika?

DA NE

4. Provodite li programe team-buildinga za svoje zaposlenike i razvijate li poticajnu radnu atmosferu u svojem poduzeću?

DA NE

5. Potičete li u poduzeću samoaktualizaciju zaposlenika i njihovo sudjelovanje u programima cjeloživotnog učenja kroz seminare, radionice, tečajeve ili druge oblike razvoja znanja?

DA NE

Molimo sljedeće tvrdnje označite sa ocjenom od 1 do 5, pri čemu 1 predstavlja „nimalo se ne slažem“ a 5 predstavlja „potpuno se slažem“

1. Poticajna radna okolina kojom dominira asertivna komunikacija i međusobno uvažavanje značajno povećava zadovoljstvo i uspješnost zaposlenika

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

2. Jedan od najvažnijih koraka kod razvijanja ljudskih potencijala i zadovoljstva među zaposlenicima jest poticanje i razvijanje komunikacije koja će se temeljiti na međusobnom uvažavanju, razumijevanju ali i dalje čvrstom zagovaranju kroz argumente svojih vlastitih stavova.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

3. Zadovoljstvo zaposlenika veoma je važno pri razvijanju poslovnih planova i strategija i ukupnoj percepciji uspješnosti poslovanja poduzeća.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

4. Kako bi se osiguralo uspješno poslovanje, vrlo je važno raspolagati educiranim kadrom koji se kontinuirano usavršavaju.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

5. Kako bi se poboljšala kvaliteta i znanje zaposlenika potrebno je osigurati ljudske potencijale koji su spremni učiti i pratiti trendove koji su aktualni u zemlji i svijetu te ih je potrebno motivirati za sudjelovanje u programima učenja.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

6. Upravljanje znanjem u hotelskim tvrtkama povezano je sa upravljanjem hotelskim proizvodom, a obuhvaća cjelovito znanje i iskustvo koje je potrebno za suvremeno upravljanje poslovanjem.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

7. Cjeloživotno učenje nije samo proces učenja, već i proces širenja vidika za nove promjene i prihvaćanje suvremenih tokova. Također je i jedan od najvažnijih segmenata ulaganja u sebe.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

8. Prilikom upravljanja ljudskim potencijalima važno je integrirati motivacijske tehnike jer će motivirani zaposlenici ulagati mnogo više truda i zalaganja u svom radu od onih koji nisu adekvatno motivirani.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

9. Stimulacija potiče kadrove na stvaralaštvo, veće rezultate, veću odgovornost i obaveze. Kombinacijom materijalnih i moralnih oblika stimulacije postiže se puna angažiranost zaposlenih na radu, što se odražava na racionalnost, ekonomičnost, proizvodnost i efikasnost rada.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

10. Materijalne kompenzacije i stimulacije predstavljaju najvažniji oblik motiviranja zaposlenika i glavni alat za povećanje zadovoljstva ljudskog potencijala u poduzeću.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

11. Nematerijalne kompenzacije i nematerijalne strategije motivacija poput dizajniranja posla, stil menadžmenta, participacija, upravljanje pomoću ciljeva, fleksibilno radno vrijeme, priznaje i feedback, organizacijska kultura, usavršavanje i razvoj karijere od ključne su važnosti za zadovoljstvo zaposlenika.

Nimalo se ne slažem	Ne slažem se	Niti se slažem Niti se ne slažem	Slažem se	Potpuno se slažem
1.	2.	3.	4.	5.

Zahvaljujemo na ispunjenom anketnom upitniku.

SAŽETAK

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) je suvremena poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj jer se uočava da društveno odgovorna poduzeća postaju sve uspješnija i konkurentnija. U ovom radu smo htjeli utvrditi koliko je društveno odgovorno poslovanje zastupljeno u hotelu Olympia d.d., kao i kako društveno odgovorno poslovanje utječe na motivaciju, razvoj karijere, stimuliranje i sustav nagrađivanja zaposlenika. Provedeno je ispitivanje zaposlenika u hotelu Olympia d.d. u Vodicama kojim je dokazano da se društveno odgovorno poslovanje očituje se u svim elementima rada poduzeća. Rezultati istraživanja ukazuju da hotel Olympia d.d. društveno odgovorno posluje i da na taj način utječe na poslovnu uspješnost.

Ključne riječi: Društveno odgovorno poslovanje, motivacija, razvoj karijere, stimuliranje i sustav nagrađivanja

SUMMARY

Socially Responsible Business (DOP) is a contemporary business practice that applies more and more companies both in the world and in Croatia, as socially responsible companies are increasingly successful and competitive. In this paper, we wanted to determine how socially responsible the business is represented at Olympia Hotel d.d., as well as how socially responsible business influences motivation, career development, incentive and employee rewarding system. An employee survey conducted at the Olympia Hotel d.d. in Vodice, where it is proven that socially responsible business is manifested in all aspects of business operations. The survey results indicate that hotel Olympia d.d. socially responsible, and thus affecting business success.

Key words: Socially Responsible Business, Motivation, Career Development, Incentive and Rewarding System