

# Poslovna etika i društvena odgovornost hrvatskog broдача „Jadrolinija d.d.“

---

**Pavličević, Goran**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2017**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:684692>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-07**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**EKONOMSKI FAKULTET**

**ZAVRŠNI RAD**

**Poslovna etika i društvena odgovornost hrvatskog  
brodara „Jadrolinija d.d.“**

**Mentor:**

**Prof. dr. sc. Želimir Dulčić**

**Student:**

**Goran Pavličević**

**Split, kolovoz 2017.**

## Sadržaj:

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>1.1. Problem istraživanja</b> .....	1
<b>1.2. Predmet istraživanja</b> .....	1
<b>1.3. Cilj istraživanja</b> .....	2
<b>1.4 Metode istraživanja</b> .....	2
<b>1.5. Struktura rada</b> .....	2
<b>2. POSLOVNA ETIKA</b> .....	4
<b>2.1. Pojam i važnost poslovne etike</b> .....	4
<b>2.2. Značenje i primjena</b> .....	7
<b>2.3. Svjetski trendovi i velike korporacije</b> .....	11
<b>3. DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE</b> .....	12
<b>3.1. Društveno odgovorno ponašanje u okviru Europske politike</b> .....	12
<b>3.2. Društveno odgovorno ponašanje u Hrvatskoj</b> .....	12
<b>3.2.1. Dobri primjeri domaćih kompanija</b> .....	14
<b>4. OPĆENITO O PODUZEĆU „JADROLINIJA“ D.D.</b> .....	16
<b>4.1. Povijest i razvoj poduzeća</b> .....	16
<b>4.2. Vizija poduzeća</b> .....	17
<b>4.3. Organizacijska struktura</b> .....	21
<b>4.4. Uspješnost u poslovanju</b> .....	22
<b>5. POSLOVNA ETIKA U PODUZEĆU „JADROLINIJA“ D.D.</b> .....	28
<b>5.1. Dubinski intervju s predstavnicima poduzeća</b> .....	28
<b>5.2. Analiza intervjua</b> .....	39
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	42
<b>LITERATURA</b> .....	44
<b>SAŽETAK</b> .....	45
<b>SUMMARY</b> .....	46
<b>PRILOZI</b> .....	47

# **1. UVOD**

## **1.1. Problem istraživanja**

Društveno odgovorno ponašanje tj. poslovanje polazi od sve jačeg uvjerenja kako moderna poduzeća imaju sve veću odgovornost prema svojoj ulozi u društvu. Poduzeća u svojoj aktivnosti odlučuje o tome kojim će područjima obratiti veću pozornost u skladu sa vlastitim strateškim ciljevima, izvorima rizika i poslovnim mogućnostima. Prema načelu dobrovoljnosti integriraju brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša s ekonomskim pokazateljima poslovanja. Društvena odgovornost ne samo da omogućuje poduzeću prepoznatljivu sliku u okolini već kao i djelovanje u skladu sa etičkim načelima privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već postojeće zaposlene, omogućuje dugoročnu konkurentnost i uzorni sliku o organizaciji.

Na društvenu odgovornost poduzeća se gleda kao na nastojanje da pridonese održivom ekonomskom razvoju na način da radi sa ljudima, njihovim obiteljima, lokalnom zajednicom i društvom općenito na način da bi svi poboljšali uvjete u kojima žive.

Koncept društvene odgovornosti primjenjiv je na sva poduzeća bez obzira na veličinu, premda se najviše istražuje utjecaj velikih poduzeća iz razloga što je njihov utjecaj najvidljiviji, a moć najveća.

Kršenje načela društvenog odgovornog poslovanja u Hrvatskoj prisutna su kroz nepoštivanje zakona, financijske malverzacije, nebriga za zaposlenike, radne uvjete, potrošače i okoliš.

## **1.2. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja ovog završnog rada je poslovna etika, društveno odgovorno poslovanje i njezina primjena u praksi.

Tijekom rada će se istražiti da li je moguće ostvariti profit uz primjenu legalnog i etičkog ponašanja i čvrstoću moralnih pravila. Na primjeru iz prakse istražiti će se da li je u poduzeću naglasak na: nužnosti uspostave etičnog upravljanja organizacijom, na organizaciji koja promiče društvene vrijednosti te je društveno odgovorna ili ostvarivanju profita.

### **1.3. Cilj istraživanja**

Cilj ovog završnog rada je obraditi teorijski i praktični aspekt primjene poslovne etike. U teorijskom dijelu će se objasniti osnovni pojmovi te klasificirati i analizirati primjena i uloga poslovne etike u poduzećima.

U praktičnom dijelu će se na primjeru najvećeg hrvatskog broдача „Jadrolinija d.d.“ prikazati kako se putem etičkog kodeksa osnovni principi poslovne etike nastoje implementirati u poduzeću.

### **1.4 Metode istraživanja**

Tijekom izrade ovog rada koristit će se različite znanstvene metode koje su izabrane kao najprikladnije za istraživanje i otkrivanje znanstvenih spoznaja. Osnovne metode koje ćemo koristiti u ovom radu su: objektivnost, pouzdanost, preciznost, sustavnost i općenitost. Opće metode koje će se u radu koristiti su metode analize i sinteze, metoda deskripcije i metoda indukcije, te primjena posebne metode analize interne dokumentacije poduzeća i metoda dubinskog intervjua. Dubinskim intervjuom se ispitala percepcija, razmišljanja i stavovi sugovornika o društveno odgovornom poslovanju, njegovoj primjeni, problemima i izazovima u Hrvatskoj.

### **1.5. Struktura rada**

Ovaj završni rad sastoji se od pet glavnih dijelova.

Prvi dio je uvodni dio rada u kojem će se ukratko objasniti problem, predmet, cilj, metode i strukturu rada.

U drugom dijelu se iznose osnovni pojmovi vezani za etiku. Obrađuju se teorijske odrednice poslovne etike, uvodimo pojam, klasifikaciju te različite aspekte i pristupe primjene etike u poduzećima.

U trećem dijelu se analizira primjena društveno odgovornog ponašanja u Hrvatskoj i okviru Europske unije te se navode neki dobri primjeri domaćih kompanija.

U četvrtom dijelu će se upoznati sa poduzećem „Jadrolinija“ d.d. uz kratki prikaz povijesnog razvitka našeg najvećeg broдача od samog osnivanja do danas, njenu organizacijsku strukturu i koja je vizija budućnosti i razvoja.

Peti dio rada kroz dubinski intervju daje sliku o tome kako se poslovna etika primjenjuje u poduzeću Jadrolinija d.d., koliko su postigli i što još moraju razvijati u svom djelovanju.

U šestom dijelu donosi se zaključak u kojemu će se sintezom dati osvrt na obrađenu temu i ukazati na najvažnije rezultate istraživanja.

Korištena literatura je prikazana na kraju rada.

## 2. POSLOVNA ETIKA

### 2.1. Pojam i važnost poslovne etike

Univerzalna načela etike se mogu primijeniti i u poslovnom svijetu. Poslovna etika predstavlja primjenu opće prihvaćenih etičkih načela u poslovanju pojedinaca i poduzeća. Svaku organizaciju čine ljudi tj. zaposlenici koji imaju različite potrebe i nastoje ih ispuniti. Pri tome se moraju držati opće prihvaćenih načela etičkog ponašanja jer bi u suprotnom ulazili u međusobni konflikt i sukobe zbog različitih interesa.

Sama etika osigurava kvalitetnije funkcioniranje ljudske zajednice, a s tim u vezi poslovna etika znači to isto samo između zaposlenika u organizaciji. Primjenom poslovne etike stvara se dobar imidž za poduzeće, a samim tim i osigurava njena egzistencija. Ključ uspjeha je ne odvajati profitabilnost od etike, tj. ostvarivanje profita u okviru društveno odgovornog poslovanja.<sup>1</sup>

Osnovni zadatak etike je da definira način ponašanja ljudi te promišljanje odgovora na pitanje kakav bi moral trebao biti da bi čovjek pojedinac i društvo u cjelini ispunili svoju ulogu. Cilj etike u managementu je razviti novi duh i ugraditi ga u dobrovoljne standarde ne čekajući zakonsku prisilu. Manageri trebaju djelovati i donositi odluke u skladu sa osobnim moralom, a to ukazuje da je poslovna etika postala dio modernog managementa i zahtjev suvremenog gospodarstva. Etički problemi nastaju u momentu kada odluke pojedinca ili grupe mogu štetiti ili koristiti drugima.

Suvremeni pristup promatra etiku kao:

1. Znanost o moralu
2. Skup običaja i navika o ponašanju čovjeka, socijalne skupine ili naroda promatrano sa stajališta nekih temeljnih vrijednosti i kriterija dobrog i lošeg, ispravnog i neispravnog
3. Sustav načela i vrijednosti koji se odnose na moralne sudove, dužnosti i obveze te procjenu ispravnosti i poželjnost određenih oblika ponašanja.

Poslovna etika je posebno područje etike koja se odnosi na odgovornost u poslovnom i društvenom smislu. Jednostavno rečeno poslovna etika predstavlja primjenu etičkih principa na ponašanje u poslovanju. Razlozi primjene poslovne etike u poslovanju nekog poduzeća mogu biti sprječavanje štete, zaštita poduzeća, zaštita ljudi unutar poduzeća i osobni razlozi. Ipak većina ljudi nastoji djelovati na način koji je u skladu s njihovim moralom.

---

<sup>1</sup> <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A81/datastream/PDF/view>

Poslovnu etiku možemo promatrati na četiri razine:<sup>2</sup>

**Tablica 1: Razine poslovne etike**

MIKRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ORGANIZ.JEDINICE NA NAJNIŽEM NIVOU</li> </ul>
MEZO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNUTAR PODUZEĆA</li> <li>• STRATEGIJSKE POSLOVNE JEDINICE</li> <li>• CENTRI ODGOVORNOSTI</li> <li>• ODIJELI</li> <li>• FUNKCIJE</li> </ul>
MAKRO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PODUZEĆE</li> <li>• KORPORACIJSKI NIVO</li> </ul>
GLOBALNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PODUZEĆA U GLOBALNOJ EKONOMIJI</li> </ul>

Izvor: M. Dujanić (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zb. Rad.–Sveuč. Rij., Ekon. fak. Rij., str. 56.

Cilj istraživanja poslovne etike jeste taj da doprinese osobnom razumijevanju prosuđivanja, tako da svaka osoba može formirati svoju vlastitu prosudbu kada bude suočena s poslovnim odlukama koje imaju utjecaja na druge. Zakon je u tom slučaju dobra podloga, ali nedovoljna za rješavanje kompleksnih etičkih konflikata. Etika je prije svega osobno uvjerenje svakog pojedinca u to što je dobro, a što loše tj. što je pravo, a što krivo. S tim u vezi može se dati komparacija zakona i slobodnog izbora kao na slici:<sup>3</sup>

**Tablica 2: Tri polja ljudske akcije**

ZAKONSKI STANDARDI	ETIČKI STANDARDI /PODRUČJE ETIKE /	OSOBNI STANDARDI /SLOBODAN IZBOR/
--------------------	---------------------------------------	--------------------------------------



Izvor: M. Dujanić (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zb. Rad.–Sveuč. Rij., Ekon. fak. Rij., str. 57.

<sup>2</sup> M. Dujanić (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zb. Rad.–Sveuč. Rij., Ekon. fak. Rij., str. 53. - 56.

<sup>3</sup> M. Dujanić (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zb. Rad.–Sveuč. Rij., Ekon. fak. Rij., str. 57.



Mogući oblici neetičkog ponašanja:<sup>4</sup>

- Prijevare i obmane u poslovanju
- Oslobađanje pristojbi
- Neplaćene usluge i darovi
- Prikriveno i otvoreno zastrašivanje
- Razni oblici podmićivanja
- Porezne prijevare
- Prisvajanje javnih sredstava
- Povreda prava pisaca, umjetnika, izumitelja, kao i eventualno iskorištavanje njihovog položaja
- Mutne kreditne i zajamske prakse
- Lažno prouzročen stečaj
- Krađa poslovnih tajni konkurentskih poduzeća
- Podmićivanje djelatnika drugih tvrtki,
- Prijetnja otkazima
- Ponižavajuće postupanje prema djelatnicima
- Ometanje slobode udruživanja radnika
- Zanemarivanje mjera sigurnosti na radu
- Ugrožavanje zdravlja i života radnika
- Razni oblici uništavanja okoliša.

Nemoralno ponašanje ima za posljedicu velike materijalne štete, kao i razaranje međuljudskih odnosa između radnika i poslovnih partnera.

---

<sup>4</sup> M. Dujanić (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zb. Rad.–Sveuč. Rij., Ekon. fak. Rij., str. 58.

## 2.2. Značenje i primjena

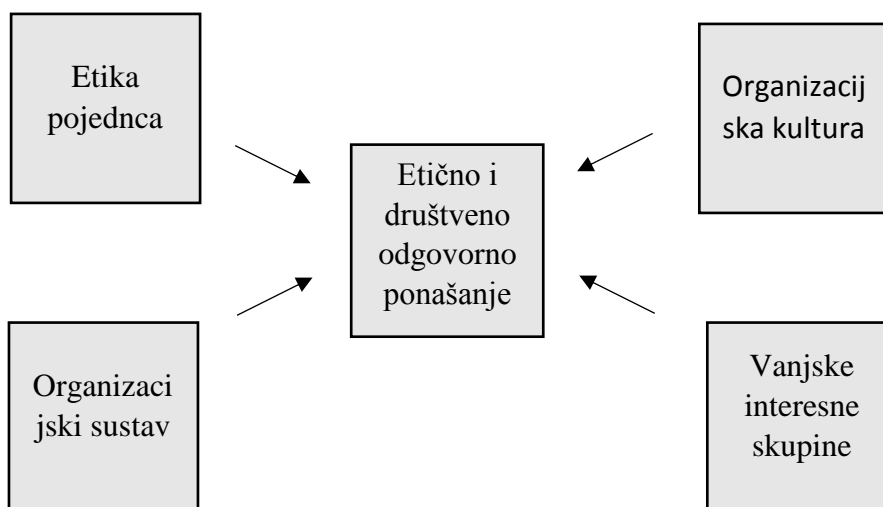
Suradnjom etike i ekonomije u 20. stoljeću razvija se nova znanstvena disciplina poslovna etika. Prve naznake poslovne etike susrećemo potkraj 60-ih godina 20. st., a odnose se na prava radnika na odgovarajuću plaću, uvjeti rada, korektnost u poslovnim odnosima i sl. Mnoge organizacije počinju donositi etičke kodekse i kreću sa razvojem politike društvene odgovornosti poduzeća. Etika se postavlja kao nužni dio djelovanja svake organizacije. Uspješne svjetske i domaće organizacije postale su svjesne činjenice da poslovna etika omogućuje rast i razvoj, povećava efikasnost i produktivnost. Brojna istraživanja su pokazala da se poslovna etika i profitabilnost međusobno ne isključuju te da primjena sustava poslovne etike vodi boljim rezultatima poslovanja.

Prije same definicije poslovne etike, potrebno je definirati pojam morala i etike. Moral se definira kao skup pravila određenog društva o sadržaju i načinu međusobnih odnosa. Etika je teorijsko promišljanje tog odnosa<sup>5</sup>. Poslovna etika bi bila primijenjeni dio etike, tj. primjena etičkih vrijednosti na poslovnu praksu. Pri tome se podrazumijeva njena primjena na sve aspekte poslovanja od strateških odluka do donosa prema kupcima i poslovnim partnerima. Organizacije se upravo i razlikuju po tome koje vrijednosti prevladavaju unutar organizacije. Te razlike određene su ponašanjem managementa koje značajno utječe na ponašanje njima podređenih pa tako i cijele organizacije.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> A.Aleksić dipl.oec (2007.): Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str.420.

<sup>6</sup> A.Aleksić dipl.oec (2007.): Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str.422.

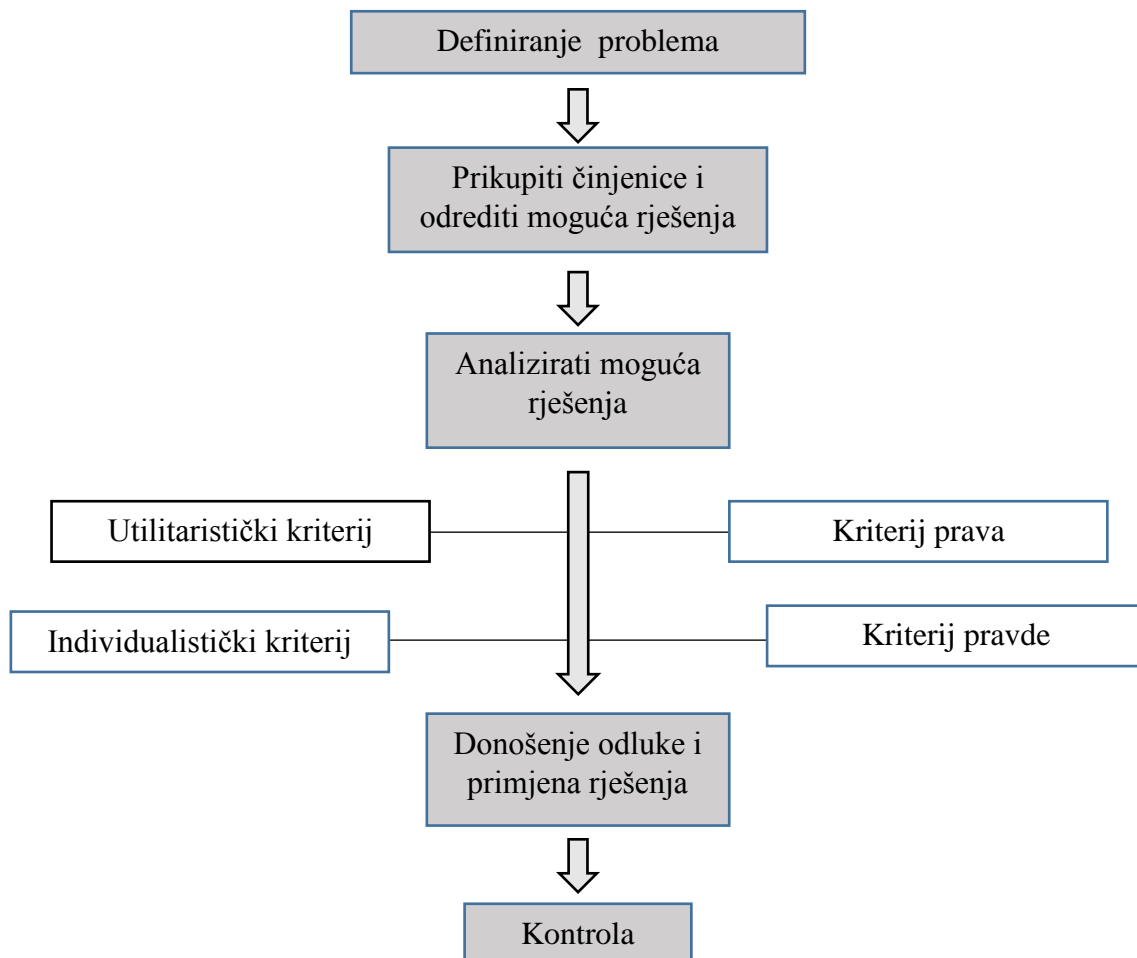


**Slika 1: Faktori koji utječu na etično ponašanje organizacije**

Izvor: <http://www.savjetnik.ba/images/poslovna%20etika.pdf>

Standardi za etično ili društveno odgovorno ponašanje uključeni su u svakog pojedinca, to su njegovi stavovi, norme i uvjerenja, vlastiti etički standardi i sl. Također unutar same organizacije postoji organizacijska kultura koja daje sveukupnu sliku vrijednosti. Tu je u formalni organizacijski sustav koji utječe na vrijednosti i ponašanje prema utvrđenom organizacijskom okviru i sustavu nagrađivanja. Organizacija isto tako djeluje u doticaju sa okolinom tako da na nju djeluju i vanjske interesne skupine (država, kupci, tržište i sl.).<sup>7</sup>

<sup>7</sup> A.Aleksić dipl.oec (2007.): Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str.422.



**Slika 2: Proces donošenja etične odluke**

Izvor: <http://www.savjetnik.ba/images/poslovna%20etika.pdf>

Postoje četiri pristupa ili kriterija za ocjenu i donošenje etičke odluke:

1. Utilitaristički kriterij – odluke se donose isključivo na temelju njihovog ishoda ili posljedica. Moralna odluka je ona koja donosi najveće dobro za najveći broj ljudi.
2. Individualistički kriterij – ističe da je djelovanje moralno kada promiče dugoročno najbolje interese za pojedinca.
3. Kriterij prava – ističe da pojedinci imaju osnovna prava i slobode koja se moraju poštovati i ne ugrožavati nečijom odlukom.
4. Kriterij pravde – etične odluke moraju se temeljiti na principima: jednakosti, pravednosti i nepristranosti.

Teško je danas u globalnim uvjetima poslovanja provoditi koncept etike koji u sebi nosi ideju univerzalnosti, tj. jednakosti u primjeni pravila jer što je dobro za jednoga, može biti loše za

drugoga. Osim toga svaka zemlja ima svoju kulturu, tako da je nešto etično u jednoj državi može biti potpuno neprihvatljivo u drugoj. Ipak zajednička je poveznica da će primjena etičkih pravila donijeti dobro i samoj organizaciji kao i njenim zaposlenicima, kupcima, široj društvenoj zajednici i okolišu.

Mnoge su organizacije danas uvele sustav komunikacije koji zaposlenicima pruža pomoć i savjetovanje o etičkim dilemama.

Upravo je informacijska tehnologija olakšala i poboljšala komunikaciju unutar organizacije putem raznih sustava elektroničkog komuniciranja.

Suvremeni koncept u upravljanju poslovnom etikom, a to je koncept društvene odgovornosti poduzeća, kao jedan od načina etičkog djelovanja poduzeća s ciljem postizanja javnog dobra, tj. dobrobit za cijelo društvo.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> A.Aleksić dipl.oec (2007.): Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str.423.-425.

### 2.3. Svjetski trendovi i velike korporacije

Sve je veći broj kupaca i klijenata kojima je važno da tvrtke čije proizvode kupuju budu socijalno o ekološki osviještene i da u skladu s tim posluju. Danas u svijetu prevladava mišljenje da bez toga nema dugoročnog uspješnog poslovanja.

Koncept nazvan „Roadmap to zero“ (Put prema nuli) potpisale su velike svjetske korporacije Adidas, C&A, G-star, H&M, Li-Ning, Nike, Puma kao odgovor na kampanju Greenpeacea. Tim činom postavili su za cilj do 2020. godine dovesti onečišćenje okoliša kemikalijama na nulu.

Adidas se sve češće i medijima spominjao u negativnom kontekstu zbog loših uvjeta rada, dječjeg rada i sl. Ta velika korporacija od 2001. godine objavljuje svoj plan održivog razvoja u kojem izvještava javnost o svojim ciljevima, postupcima i uspjesima na sociološkom i ekološkom području. Pri tome je koncept o zaštiti okoliša od onečišćenja kemikalijama samo jedan u nizu duge liste strategije održivosti. Tvrtka radi i na poboljšanju uvjeta rada te se ulaže u izobrazbu i poticanje radnika. Vodeći čovjek u Adidasu koji je nadležan za program održivog razvoja ima u svom timu 65 ljudi koji rade samo na tome. Njihovo stajalište je da bez održivog razvoja nema profita.

Opći je trend da su kupci shvatili da imamo globalne probleme i da ih ne možemo riješiti bez velikih korporacija. Ta se spoznaja odražava u odlukama koje donose pri kupnji.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <http://www.dw.com/hr/kupci-postaju-kriti%C4%8Dniji/a-16102860>

### **3. DRUŠTVENO ODGOVORNO PONAŠANJE**

#### **3.1. Društveno odgovorno ponašanje u okviru Europske politike**

Društveno odgovorno poslovanje kao dio europske politike prvi put se javlja 1993. godine. Od 2001. godine DOP se definira kao koncept prema kojem poduzeća na dobrovoljnoj bazi integriraju društveno odgovorno ponašanje u svoje poslovanje što obuhvaća brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša, odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnosti. 2006. godine donosi se dokumenta „Strategija održivog razvoja EU“ u kojoj se daje naglasak na važnost stvaranja zajednica koje su u stanju učinkovito upravljati i koristiti resurse te znati koristiti ekološki i društveni inovacijski potencijal. Posljednji dokument Europske komisije o ovoj temi objavljen je 2011. godine, koji donosi novu definiciju DOP-a, a to je odgovornost poduzeća za svoj utjecaj na društvo. Tim dokumentom snažno se potiči nacionalne vlade na uspostavu poticajnog okruženja za primjenu DOP-a, a sama definicija dodatno proširuje područje odgovornosti za svoj utjecaj na društvo.

#### **3.2. Društveno odgovorno ponašanje u Hrvatskoj**

Zbog iznimno složene ekonomske i političke situacije u Hrvatskoj 1990-ih, prepoznatljivost DOP-a u poslovnoj zajednici je zanemariva. 1997. godine osnovan je Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj (HR PSOR) koji je potpisao memorandum o razumijevanju sa Svjetskim poslovnim savjetom za održivi razvoj (WBCSD). Organizaciju je osnovalo 18 hrvatskih poduzeća. Oni su se obavezali primjenjivati i promicati održivu praksu u svom poslovanju s ciljem zaštite okoliša i postizanja održivog razvoja Republike Hrvatske.

Samim procesom europskih integracija 2001. godine te potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju kada Hrvatska 2004. godine dobila status zemlje kandidata, počinje jačanje interesa za praksu kakvu promiče europski političko i ekonomsko-tržišni model. 2004. godine održana je Prva nacionalna konferencija o DOP-u, Agenda 2005. Praksa DOP-a je u početku bila orijentirana na zaštitu okoliša ponajprije među industrijskim proizvođačima. Tek u drugoj fazi interes poduzeća se proširio na ljudske resurse i briga za lokalnu zajednicu.

Često se DOP promatra kroz dosljednost u poštivanju zakona, prije svega na području zaštite okoliša i radnog prava. Važan poticaj razvoju DOP-a daje izvozna orijentacija koja potiče

uvođenje standarda za upravljanje pojedinim sustavima. Posebno slabo je razvijen sustav zaštite potrošača premda je 2003. godine donesen Zakon o zaštiti potrošača.

Svakako najvažniji alat za promicanje DOP-a je Indeks društvene odgovornosti, tj. metoda rangiranja poduzeća prema uspješnosti u DOP-u. Razvili su da domaći stručnjaci i već niz godina na temelju njega HR PSOR i HGK dodjeljuju nagrade najboljim hrvatskim poduzećima u području DOP prakse.

U Hrvatskoj za sada još uvijek ne postoje zakoni koji eksplicitno regulirali društveno odgovorno poslovanje. S druge strane područje zaštite okoliša visoko je regulirano i propisuju stroge norme i standarde ponašanja te ne ostavljaju poduzećima veliku mogućnost djelovanja izvan zakonske prakse. To poduzećima zbog slabog gospodarstva i strogih standarda predstavlja dostava veliki problem.

Najveće do sada provedeno komparativno istraživanje u primjeni DOP-a u Hrvatskoj proveo je 2007. godine UNDP, procijenilo je da je u Hrvatskoj u oko 200 poduzeća prisutna neka razina DOP-a, barem u jednom od ključnih područja DOP-a (briga za okoliš, radno pravo, ulaganje u zajednicu, strateška ili vrijednosna orijentacija).

Drugo veće istraživanje napravljeno je u okviru magistarskog rada (Matešić 2008. godine). Rezultati toga rada na uzorku od 12 kompanija, pokazuju da su ispitanici mišljenja da je zakonodavni okvir u Republici Hrvatskoj nedovoljno poticajan za ozbiljniju primjenu DOP-a, a potrošači su ocijenjeni kao nedovoljno osviješteni. Zbog nedostatka opravdanosti njegove primjene i nepoticajnog okruženja, uglavnom se primjenjuju sporadične aktivnosti u svezi sa povećanjem reputacije poduzeća. Istraživanja su pokazala da je teorijsko shvaćanje DOP-a na visokoj razini, dok je njegova primjena na značajnom nižem stupnju.

Posljednje veće istraživanje provedeno je 2013. godine kada su poduzeća sudjelovala na način da su ispunjavali upitnika Indeksa DOP-a za petogodišnje razdoblje. Analizom se došlo do zaključka da je došlo do stagniranja u interesu poduzeća za primjenu DOP-a. 2010. godine bilo je 98 sudionika, a 2012. godine 78 sudionika. Danas možemo procijeniti da je broj poduzeća koji primjenjuju DOP u praksi znatno manji od broja koji je bio 2007. godine što je izazvano višegodišnjom recesijom koja je smanjila financijske i ljudske resurse za primjenu DOP-a. Istovremeno su velika poduzeća otišla u stečaj te se njihov broj značajno smanjio sa 500 u 2008. godini na 250 velikih poduzeća u 2013. godini, a koji su uglavnom bili nosioci DOP prakse. Interes za DOP i dalje je koncentriran u industrijskoj djelatnosti, financijskom sektoru i u telekomunikacijama. Iako razmjerno veliki broj poduzeća deklarira svoju odanost primjeni DOP-a, većinom se to temelji na sporadičnoj primjeni samo nekih aktivnosti na pojedinačnim



projektima ili humanitarnim donacijama, a da istovremeno izostaju strateški pristup primjene u poslovnim i upravljačkim procesima.<sup>10</sup>

### **3.2.1. Dobri primjeri domaćih kompanija**

Coca-cola, Konzum, Janaf, Ericsson Nikola Tesla, Generali osiguranje, INA d.d. samo su neki od velikih kompanija u Hrvatskoj koje značajna sredstva ulažu u društveno odgovorno poslovanje. Ono je danas postalo dio tržišnog natjecanja.

Coca-cola HBC društveno je dogovorna više od 10 godina. Coca-Cola ima reputaciju jedne od društveno najodgovornijih tvrtki na svijetu, pa tako i u Hrvatskoj zato što se koriste društvenom angažiranošću kao sredstvom vrednovanja rada. Često su dio javno-privatnih partnerstva kod kojih im je cilj još više motivirati ostale partnere projekata. Primjerice, projekt “Lijepa naša Sava” u partnerstvu s Coca-Colom, Ministarstvom regionalnog razvoja, šumarstva i vodnoga gospodarstva i Međunarodnom komisijom za slijev rijeke Save osvojio je 2009. godine “Europsku nagradu za izvrsnost”. Projekt je za svrhu imao zaštititi i promicati prostor oko rijeke Save i povećati turistički potencijal rijeke. To je tek jedan u nizu projekata od kojih ima još nagrađivanih poput projekta “Odsad biciklom na posao” u javno-privatnom partnerstvu s udrugom Moj bicikl, koji je osvojio nagradu za najbolju društveno odgovornu kampanju koju dodjeljuje američki časopis PR News.

Konzum je u proteklim godinama ostavio svoj doprinos u lokalnoj zajednici. Kontinuirano su bili odgovorni partneri lokalnih zajednica te pomagali najpotrebnijim segmentima društva, ali i doprinose u segmentu kulture, obrazovanja (u sklopu kojeg se doniralo više od tisuću računala i informatička opreme za osnovne škole) i sporta. Djeca i najmlađi oduvijek su bili u fokusu DOP aktivnosti Konzuma što je najbolje vidljivo i kroz pokrenut projekt ‘Vratimo djecu na igrališta’. Prije nekoliko godina u sklopu ovog projekta otvoreno je 20 dječjih igrališta kao mjesto za sigurno i kvalitetno druženje.

Ericsson DOP ne smatra troškom, nego investicijom za budućnost. Prioritet Ericssona je ulaganje u razvoj tehnologija kojima će društvo izbjeći zagađenje okoliša. Smatraju da ulaganje u znanstveni razvoj ljudima daje ekonomski, društveni i ekološki napredak. Ideja je educirati mlade ljude i u njihovu kompetentnost, ponajprije se ističe uspješna suradnja i partnerstvo s akademskom zajednicom, posebno s Fakultetom elektrotehnike i računarstva u Zagrebu i Fakultetom elektrotehnike, strojarstva i brodogradnje u Splitu preko kojih Ericsson želi kreirati

---

<sup>10</sup> <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf>

buduće nositelje hrvatske konkurentnosti i vrhunske stručnjake na području novih, ekološki sigurnih tehnologija. To su preduvjeti za viši ekološki standard, ali i stvaranje novih radnih mjesta. U sljedećim godinama Ericsson misli ostati pri svojoj strategiji ulaganja u akademsku zajednicu kao najvećem prioritetu DOP-a.

INA ima velik utjecaj na hrvatsko društvo i gospodarstvo, a time i veliku odgovornost. Tako primjerice INA svoju odgovornost iskazuje i brigom za zaposlenike i njihov društveni i poslovni razvoj. Posljednjih godina pokrenuli smo niz projekata i aktivnosti usmjerenih na ulaganje u postojeće zaposlenike. Promičemo i kulturu volontiranja. U povodu obilježavanja Europske godine volontiranja INA je pokrenula projekt korporativnog volontiranja zaposlenika u lokalnoj zajednici te su INA-ni djelatnici 21. rujna volontirali u Zagrebu, Rijeci i Sisku. Za donacije i sponzorstva izdvajaju višemilijunske iznose, što ih stavlja u rang velikih ulagača u zajednicu.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup><http://www.dop.hr/?p=938>

## 4. OPĆENITO O PODUZEĆU „JADROLINIJA“ D.D.

### 4.1. Povijest i razvoj poduzeća

Jadranske plovidba iz koje će kasnije nastati Jadrolinija, nastala je udruživanjem malih brodara obalne plovidbe nakon propasti austrougarskog carstva, a ti su mali brodari isti tako nastali udruživanjem i tako unazad sve do 1872. godine.

Krajem 19 stoljeća više hrvatskih brodovlasnika udružuje se u novu brodarsku tvrtku i 11.09.1899. godine osnivaju Ugarsko-hrvatsko dioničko društvo, nazvano Ungaro-Croatia. To je bilo prvo moderno brodarsko društvo, gotovo u cijelosti u hrvatskom vlasništvu, a bavilo se prijevozom robe i putnika po cijelom Jadranu i izvan njega. To je bila uspješna tvrtka sve do kraja svog postojanja 1919. godine. Raspadom Austro-Ugarske, svi brodari raznih društava podijeljeni su i od njihovih brodova nastale su nove tvrtke u novoosnovanim državama.

Do 1947. godine od svih preostalih brodova koji nisu stradali u Drugom svjetskom ratu upravljala je Direkcija pomorske plovidbe sa sjedištem u Splitu svo do 20.siječnja 1947. godine kada je u Rijeci osnovano novo brodarsko poduzeće – Jadranska linijska plovidba.

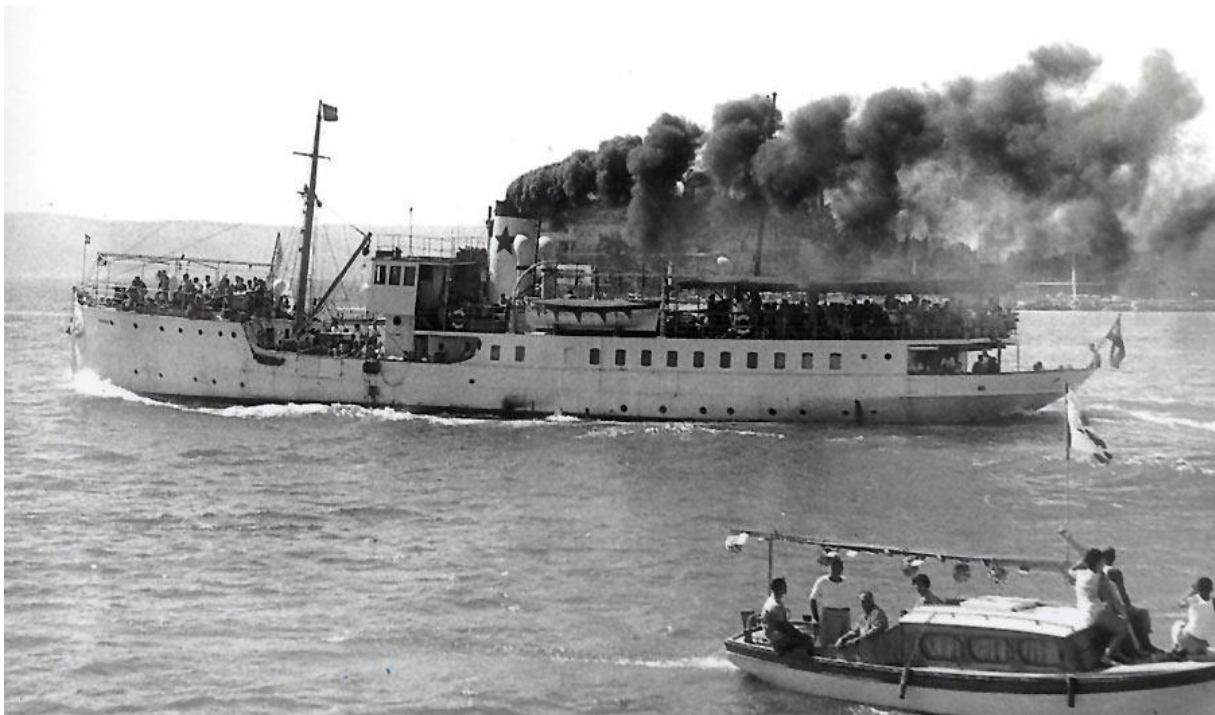
Nova tvrtka započinje rad sa starim brodovima, obnavlja oštećene i potopljene brodove, a tek 1952. godine dobiva nove brodove iz naših brodogradilišta u Puli, a nakon toga i Split.

Početkom 60-tih godina uvode se u promet trajekti. Prvi trajekt „Bodulka“ uveden je u promet 01.siječnja 1963. godine, čime se otvara novo poglavlje u povijesti \_Jadrolinije. Svi stari i dotrajali brodovi se zamjenjuju modernim načinom prijevoza, te se uspostavlja i međunarodna linija.

Danas Jadrolinija ima 50 brodova u trajektnom linijskom, međunarodnom i brzobrodskom prometu.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> [http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/ostali-dokumenti/povijest\\_jadrolinija.pdf](http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/ostali-dokumenti/povijest_jadrolinija.pdf)



**Slika 3. Početak rada sa starim brodovima (brod „Bakar“)**

Izvor: [http://www.simplonpc.co.uk/Jadrolinija1947/Bakar\\_1931-01\\_b.jpg](http://www.simplonpc.co.uk/Jadrolinija1947/Bakar_1931-01_b.jpg)

## 4.2. Vizija poduzeća

Jadrolinija je u listopadu 2015. godine u Valbiski na otoku Krku, prilikom pristajanja broda „Brač“ na liniji Merag – Valbiska, simbolično obilježila 10-milijuntog putnika u 2015. godini. Ovo predstavlja povijesni uspjeh za Društvo jer je po prvi puta prijeđena brojka od 10 milijuna putnika u jednoj kalendarskoj godini. Ukupno gledajući na razini godine, Jadrolinija je flotom od 49 brodova prevezla 10 878 858 putnika i 2 691 090 vozila što predstavlja rast u obje kategorije naturalnih pokazatelja za u prosjeku od 6%. Razvoj flote kao imperativ budućeg razvoja poslovanja, podrazumijeva nastavak modernizacije u vidu nabavke i gradnje novih brodova, ali i zadržavanja tehničke pripremljenosti postojeće flote. U 2015. godini realiziran je rashod brodova „Liburnija“ i „Porozina“. Društvo je prodajom ovih brodova uprihodilo 2.769,850 kuna. Nabavljeno je brzo plovilo „Dora“ vrijednosti 3,5 milijuna kuna ukupnog kapaciteta 350 osoba. Također, izrađen je idejni projekt broda „Nova Postira“ te idejni projekt za gradnju RO-PAX broda čija je namjena prijevoz putnika i vozila između kopna i udaljenih otoka u splitskom području.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/>



**Slika 4: Upravna zgrada Jadrolinije u Rijeci**

Izvor: [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Jadrolinija\\_Palaca\\_Jadran\\_Rijeka2.jpg](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/4/4f/Jadrolinija_Palaca_Jadran_Rijeka2.jpg)



**Slika 5: Trajekt Liburnija**

Izvor: [https://sph.hr/upload/publish/303/liburnijanjanj27bg\\_50b48bb1da65e.jpg](https://sph.hr/upload/publish/303/liburnijanjanj27bg_50b48bb1da65e.jpg)



**Slika 6. Ante Mrvica, koordinator 3. plovnog područja**

Izvor: <http://mok.hr/media/k2/galleries/22189/011b%20INTERVJU%20NO15%20-%20Ante%20Mrvica%209.jpg>

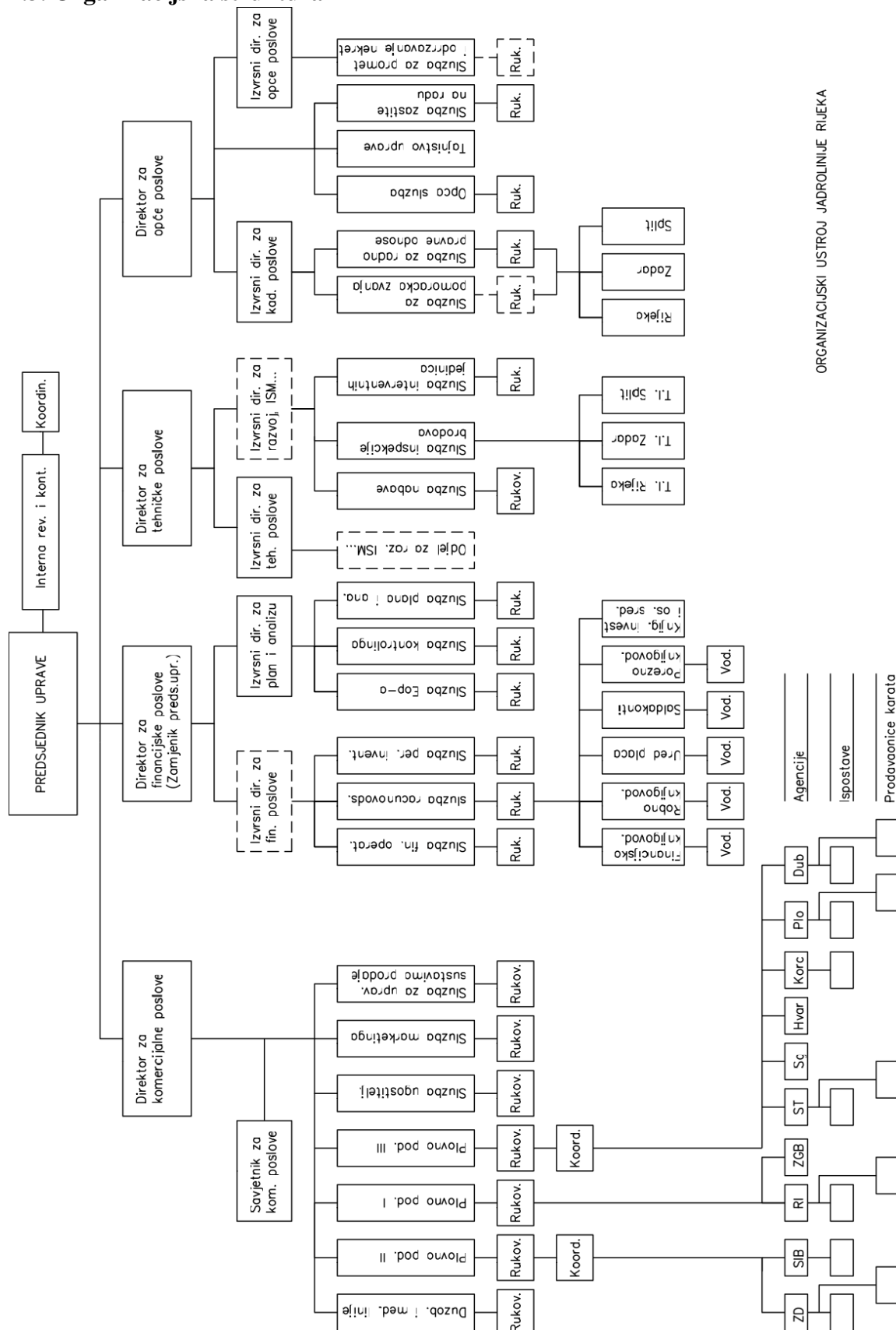
Pozitivno poslovanje kojim je osigurana stabilnost sustava bio je temelj za usvajanje „Strateških smjernica i mogućnosti razvoja Jadrolinije 2015. – 2027.“ u rujnu 2015. godine. Njima je definirana misija Jadrolinije kroz održivo poslovanje i razvoj flote s glavnim ciljem osiguravanja povezanosti hrvatskih otoka i obale na korist otočnog stanovništva, gospodarstva i turizma Republike Hrvatske. Za otočane to znači bolje, sigurnije i komfornije putovanje do kopna i njihovih domova, ali i za svakog putnika Jadrolinije, čija se potreba i želja za putovanjem stavlja u fokus poslovanja, konstantno unapređenje usluga i proširenje sveukupne ponude. Početak projekta „e-Jadrolinija: Jadrolinija po mjeri putnika“ dominantno je obilježila 2015. godinu, a riječ je o čitavom nizu aktivnosti kojima Jadrolinija unaprjeđuje usluge koje pruža svojim putnicima. Glavni ciljevi projekta predstavljaju lakši i brži ukrcaj putnika na brodove, osiguravanje dodatnog komoditeta, ali i ostvarivanje komercijalnih odnosno financijskih koristi za Društvo. Sve navedeno osigurat će konkurentnost i efikasnost Jadrolinije u predstojećim izazovima i koncesijskim natječajima. Jadrolinija kroz sve projekte koje podržava u donacijama i sponzorstvima, pokazuje visok stupanj društveno odgovornog

poslovanja, počevši od odnosa i odgovornosti prema djelatnicima, etičnog poslovanja te doprinosa društvu i društvenim pitanjima kao što su ekologija, sigurnost, zdravlje, obrazovanje, mladi i djeca. Tako je u sklopu društveno odgovornog poslovanja u 2015. godini za sponzorstva i donacije izdvojeno ukupno 340 280 kuna, od toga 126 630 kuna na donacije i 213 650 kuna na sponzorstva. Proaktivnom komunikacijom prema medijima, organizacijom konferencija i prezentacija za medije na terenu, uspostavljanjem odnosa s ključnim novinarima radilo se na pravovremenom i kvalitetnom komuniciranju sa svim ključnim javnostima kao i na izgradnji i unaprjeđenju imidža Društva.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> [http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n-izvje%C5%A1taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2](http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n%20n-izvje%C5%A1taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2)

### 4.3. Organizacijska struktura



Slika 7: Organizacijski ustroj Jadrolinije Rijeka

Izvor: <http://zse.hr/userdocsimages/prospekti/JRLN-O-17AAProspekt-2222013120638.pdf>



#### 4.4. Uspješnost u poslovanju

Jadrolinija d.d. je 2015. godinu završila uspješno i pri tome ostvarila značajan napredak u komercijalizaciji svoje flote, racionalnim poslovanjem te značajno unaprijedila uslugu prema krajnjim korisnicima. S ponosom su istaknuli da su upravo u listopadu 2015. godini prevezli svog 10-milijuntog putnika u toj godini. U 2015. godini poduzeće „Jadrolinija“ je sa svojih 49 brodova prevezla 10.878.858 putnika i 2.691.090 vozila, što predstavlja rast u odnosu na proteklu 2014. godinu od 8,8 više putnika i 6,3% više vozila.

Financijski rezultat 2015. godine pokazuje rast dobiti. Razina ukupnih prihoda porasla je za 0,7%, dok su rashodi porasli za 0,4%. Pozitivno poslovanje osiguralo je stabilnost sustava i omogućilo usvajanje „Strateških smjernica i mogućnosti razvoja Jadrolinije 2015-2027 „ u rujnu 2015. godine. Tim dokumentom definirana je misija poduzeća da kroz održivo poslovanje i razvoj flote, osigura povezanost hrvatskih otoka sa kopnom, a sve u korist otočnog stanovništva, gospodarstva i turizma Republike Hrvatske.

Posebno poglavlje uspješnosti poslovanja je Društveno odgovorno poslovanje u kojem se ističe da poduzeće kroz svoje aktivnosti putem donacija i sponzorstva, odnosa i dogovornosti prema zaposlenicima, etičkog poslovanja, doprinosi društvu putem ekologije, sigurnosti, zdravlja, obrazovanja mladih i djece.

Kroz upravljanje linijama i resursima posade postignute su značajne uštede u potrošnji goriva. Prijedeno je 34.203 milje više u odnosu na prethodnu godinu, a potrošnja goriva se smanjila 44.499 litara. To je postignuto uvođenjem novogradnje u flotu , optimizacija redova plovidbe i upravljanje kapacitetima.

Na području upravljanja ljudskim resursima Jadrolinija je na dan 31.12.2015. godine zapošljavala ukupno 1690 radnika, od kojih je 1393 (82,5%) bilo u radnom odnosu na neodređeno vrijeme, a 297 (17,5%) radnika u radnom odnosu na određeno vrijeme. Od 1690 radnika bilo je 1208 pomorca, 229 radnika u agencijama, 221 radnik u podršci te 32 radnika u servisima. Od 1690 radnika njih 1381 su bili muškarci, a 309 žene.

Plan upravljanja kadrovima obuhvaća:

- implementaciju Pravilnika o sistematizaciji radnih mjesta
- Plan rasporeda zapovjednika broda i upravitelja stroja
- edukaciju 317 pomoraca ukupno za razna ovlaštenja (ECDIS, D45, D46, D47B, brzo plovilo) za što je potrošeno ukupno 745.204,33 kuna
- program „Sufinanciranja vježbenika“ - ostvaren vježbenički staž prijavljen

Ministarstvu pomorstva, prometa i infrastrukture s ukupno 2495 dana navigacije od čega 1970 dana otpada na međunarodnu plovidbu i 525 dana na nacionalnu plovidbu. Realiziran je program otpremnina za radnike na kopnu u 2015. godini realiziran je program otpremnina ukupne vrijednost 6.750.000,00 kuna. U program su bila uključena 54 zaposlenika na kopnu koji su na dan 31. svibnja 2015. godine imali pravo na prijevremenu starosnu ili starosnu mirovinu i to samo oni zaposlenici koji su na datum izračuna imali 10 i više godina staža u društvu. Iznos otpremnine izračunat je sukladno sljedećim kriterijima: 1/3 ugovorene osnovne mjesečne bruto plaće s dodatkom na staž za svaku navršenu godinu radnog staža i to najviše do 250.000,00 kn, ali ne više od ukupne plaće koju bi ostvarili radeći do 65 godine života. Programom otpremnina ostvarena je, s jedne strane, značajna ušteda financijskih sredstava, a s druge strane pomlađivanje kadra poduzeća.

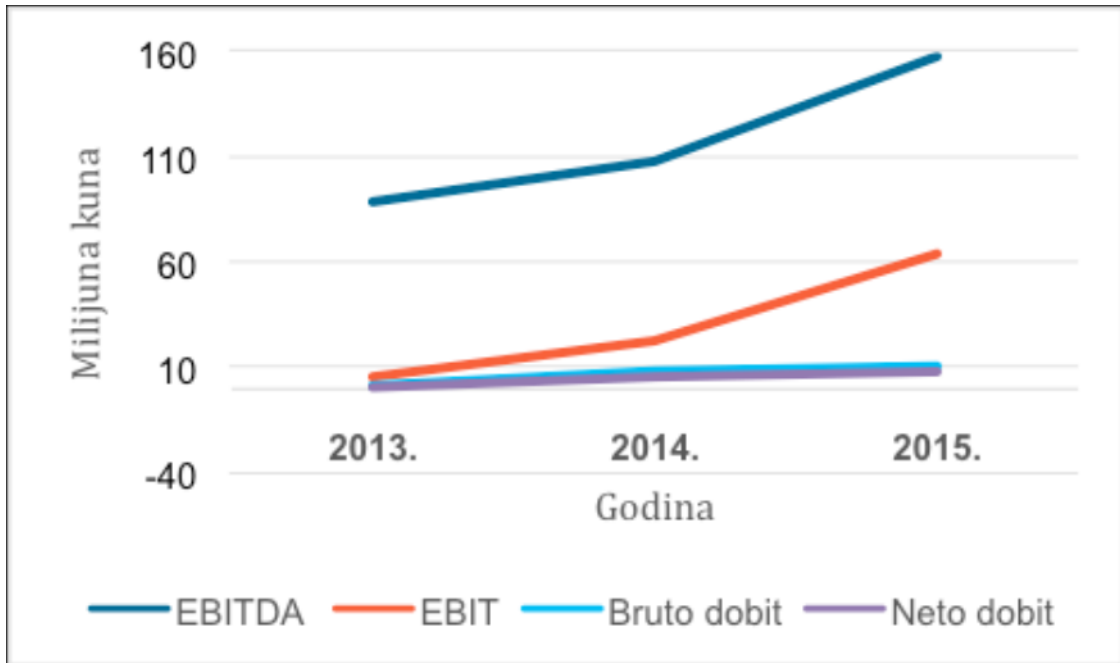
Uz očuvanje temeljnog i najvažnijeg stupa – zaposlenika čije znanje predstavlja glavnu snagu društva, planirano je unapređenje postojećih procesa i implementacija novih metodologija rada. Trenutna prosječna životna dob pomoraca Jadrolinije je 47 godina te je stoga planirano pomlađivanje kadra i provođenje Programa mentorstva i nasljeđivanja što će osigurati da se iskustvo, znanje i vještine kojeg posjeduju dugogodišnji djelatnici prenese na novi kadar.

U okviru razrade projekta broda za udaljene otoke u 2015. godini izrađen je idejni projekt za gradnju RO-PAX broda čija je namjena prijevoz putnika i vozila između kopna i udaljenih otoka u splitskom području. Dužina broda je 129 metara, širina 19,2 metara i gaz 4,9 metara. Kapacitet putnika je 1995 i 206 vozila te 54 člana posade. Brod će biti RO-RO putnički brod zatvorenog protočnog teretnog prostora te će imati dvije palube namijenjene za transport vozila, a tri palube za transport putnika. Zbog kratkoće putovanja neće imati putničke kabine, ali će imati moderno opremljen interijer s mnoštvom dodatnih sadržaja za putnike (info pult, dva bara, igraonica za djecu, avio sjedala, buffet i LIDO bar). Prilikom izrade projekata vodilo se računa o zadovoljavanju maksimalnih uvjeta sigurnosti kao i ostalih tehničkih standarda. Posebna pozornost dana je prilagodbi brodova za osobe s teškoćama u kretanju kao i osiguravanju prostora za čuvanje kućnih ljubimaca.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20A1nji-izvje%C5%A1taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

Pokazatelji uspješnosti bilježe pozitivan trend, a osobito pokazatelji poslovanja iz osnovne djelatnosti: EBIT (Poslovni prihodi – poslovni rashodi + rezerviranja) i EBITDA (EBIT + amortizacija) kao što je prikazano na Slici 8:<sup>16</sup>



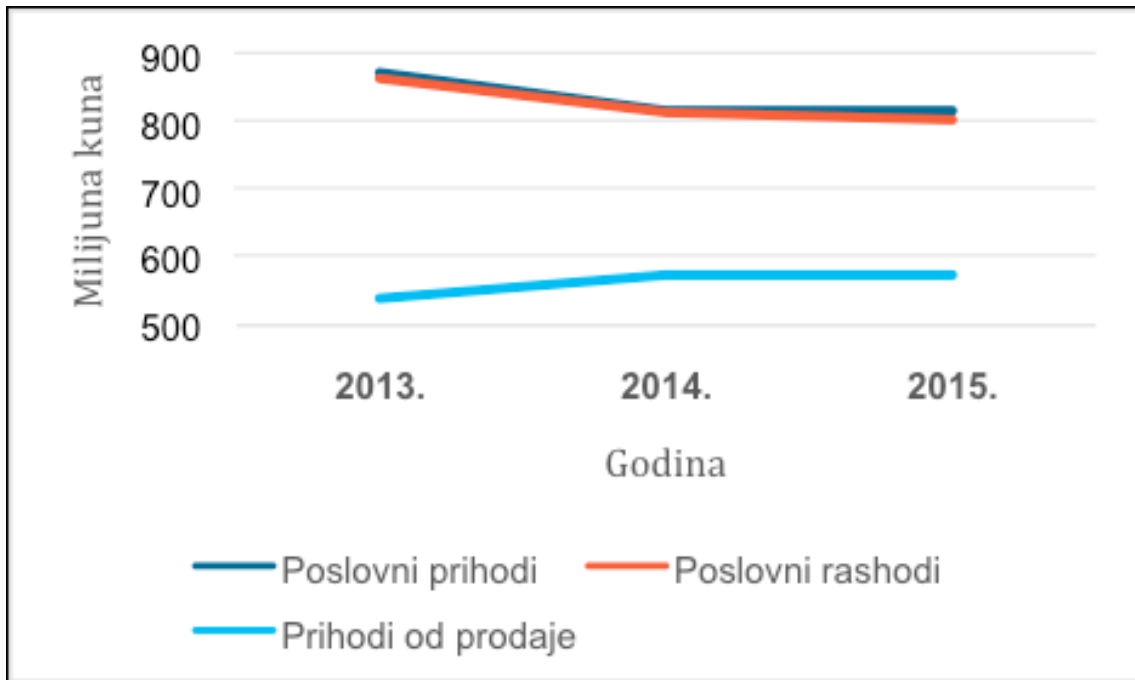
**Slika 8: Pokazatelj uspješnosti**

Izvor:<http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20izvje%20taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

<sup>16</sup> <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20izvje%20taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

Na smanjenje poslovnih prihoda najveći utjecaj imalo je smanjenje državnih potpora. Negativan efekt smanjenja potpora ublažen je proporcionalnim umanjnjem poslovnih rashoda. Prihodi od prodaje bilježe značajan rast, osim apsolutnog rasta prihoda od prodaje također se povećava njihov udio u ukupnim prihodima (2013.: 63,4%, 2015.: 69,7%).

Navedeno je prikazano na Slici 9:<sup>17</sup>



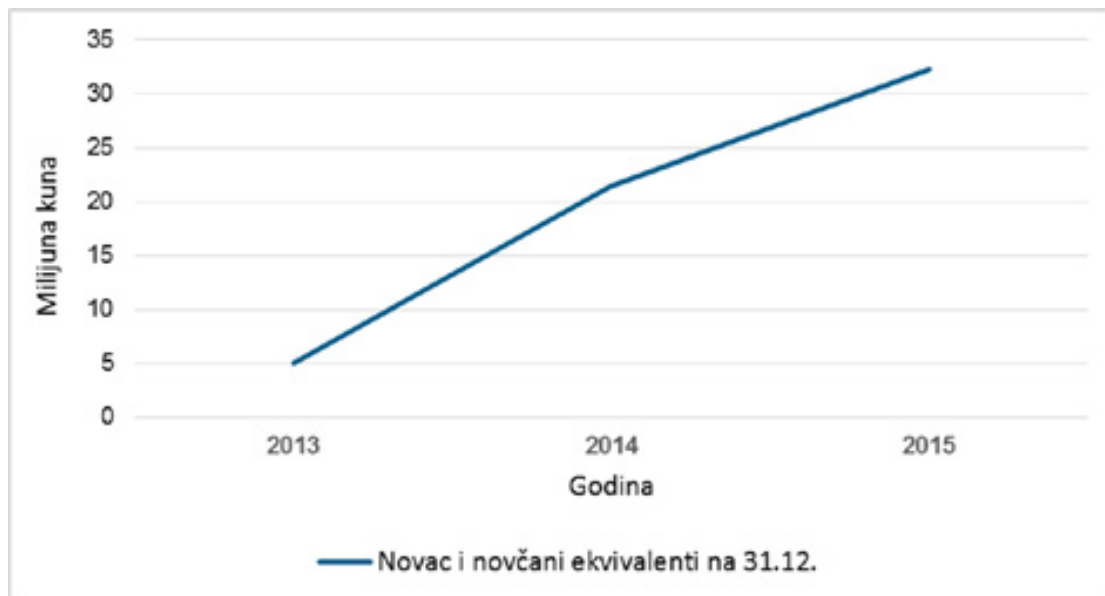
**Slika 9: Segmentacija prihoda**

Izvor: [http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n-izvje%20taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2](http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n%20n-izvje%20taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2)

Iz izvještaja o novčanom tijeku iz poslovnih aktivnosti razvidno je da Društvo posluje pozitivno sa stalnim rastom neto dobiti. S obzirom na kontinuirana ulaganja, iznos amortizacije se povećava u svakom narednom razdoblju. Optimizacijom upravljanja zalihama i naplate potraživanja došlo je do smanjenja iznosa potraživanja što direktno dovodi do bolje likvidnosti te zatvaranja kratkoročnih obveza u roku. U investicijskim aktivnostima iskazan je iznos novčanih izdataka za kupnju dugotrajne materijalne i nematerijalne imovine te novčani primici od prodaje dotrajale dugotrajne imovine. U financijskim aktivnostima može se vidjeti da se

<sup>17</sup> <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n-izvje%20taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

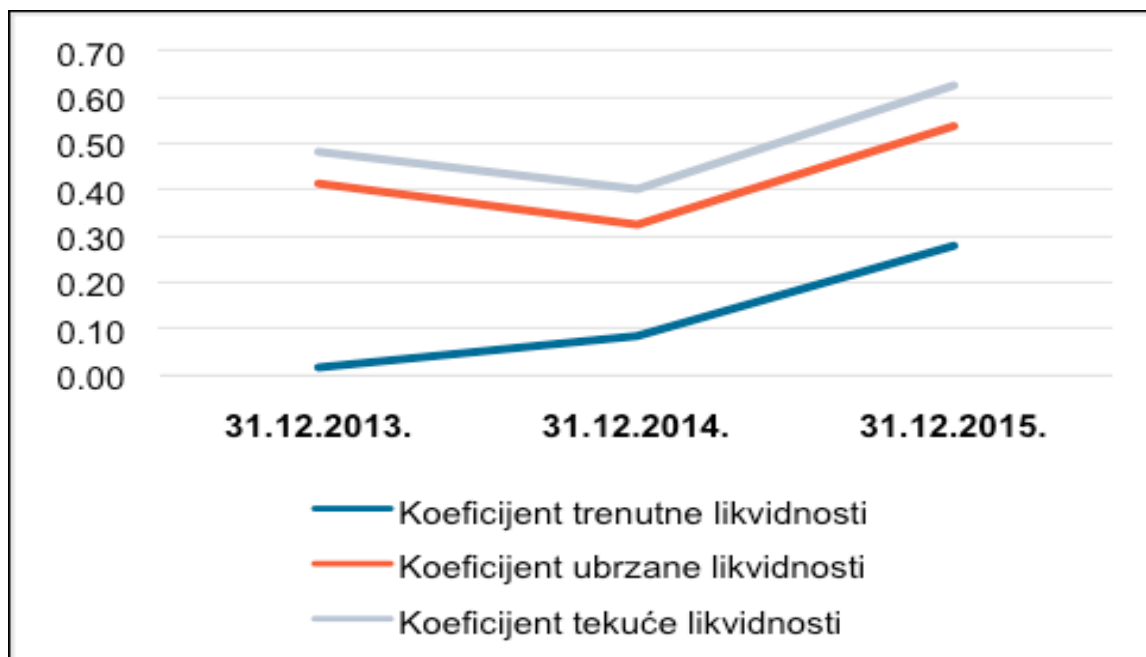
društvo u 2015. godini nije dodatno zaduživalo te da uredno podmiruje svoje obveze za kredite i obveznice.<sup>18</sup>



**Slika 10: Novac i novčani ekvivalenti**

Izvor: <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n%20n-izvje%20t%20t%20t-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

<sup>18</sup> <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20n%20n-izvje%20t%20t%20t-za-2015.pdf?sfvrsn=2>



**Slika 11: Pokazatelj likvidnosti**

Izvor: <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%20n%20izvje%20taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

## 5. POSLOVNA ETIKA U PODUZEĆU „JADROLINIJA“ D.D.

### 5.1. Dubinski intervju s predstavnicima poduzeća

Dubinski intervju sa predstavnicima poduzeća „Jadrolinija“ predstavlja kvalitativni dio istraživanja provedenog u okviru završnog rada.

U intervju su sudjelovali:

1. Jelena Ivulić, šef agencije
2. Jadranka Buličić, referent za kadrove
3. Doc. Dr. sc. Ante Mrvica

1. Da li ste upoznati sa pojmom „Društveno odgovorno ponašanje“?

*Svi sugovornici su potvrdili da im je poznat pojam.*

*Ono u biti znači nužnost uspostave etičkog upravljanja poduzećem sa naglaskom na to da se promiču društvene vrijednosti i da je poduzeće društveno odgovorno.*

2. Od kada vaše poduzeće „Jadrolinija“ primjenjuje DOP ?

*Jedan od sugovornika nam je pojasnio.*

*„Jadrolinija“ primjenjuje DOP unazad 10-ak godina, točnije etički kodeks smo donijeli u listopadu 2010. godine.*

3. Što je po vašem mišljenju odgovorno ponašanje i njegova primjena s obzirom na izazove i probleme kad je naša država u pitanju ?

*Pri ocjenjivanju primjene DOP u našoj državi odgovori su varirali, ali se slažu u jednom da praksa društveno odgovornog ponašanja u Hrvatskoj nije još uvijek prepoznata niti dovoljno razvijena. Načela DOP-a uglavnom primjenjuju poduzeća koja su na neki način obvezna to činiti. Uglavnom se radi o onima koji su razgranali svoje poslovanje izvan naše države te su se obvezale i potpisale određene norme ponašanja u poslovanju. Poslovna praksa u Hrvatskoj u određenim područjima zaostaje za svjetskom. Taj zaostatak posebno je vidljiv kod malih i srednjih poduzeća koja u maloj mjeri imaju razvijen sustav upravljanja poslovnom etikom.*

4. Da li imate odjel i ljude unutar poduzeća koji vode brigu o tome?

*Od jednog sugovornika dobili smo pojašnjenje da u „Jadroliniji“ djeluje povjerenik za etiku koji ima zadatak da koordinira i unapređuje standarde ponašanja, dokumentira prekršaje i u konačnici provodi mjere.*

*Službenik za informiranje odgovoran je za transparentno i efektivno prosljeđivanje informacija. Osim njih unutar poduzeća djeluju i osoba za nepravilnosti, rukovoditelj Službe unutarnje revizije i službenik za zaštitu osobnih podataka.*

5. Koji su od navedenih segmenata DOP-a prioritetna područja društvenog odgovornosti u vašem poduzeću:

- Odgovornost prema zaposlenicima
- Odgovornost prema lokalnoj zajednici
- Pošteno poslovno ponašanje
- Sigurnost radnih mjesta
- Poštivanje ljudskih prava
- Odgovornost prema okolišu
- Antikoruptivno ponašanje

*Sudionici se slažu da su svi su segmenti podjednako važni, a izdvojili su posebno odgovornost prema zaposlenicima te antikoruptivno ponašanje. Borbi protiv korupcije pristupili smo s izuzetnom pažnjom te donijeli čitav niz mjera od stvaranja preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama do afirmacije pristupa „nulte tolerancije“ na korupciju, kaže jedan sudionik.*

6. Kolika je posvećenost zaposlenicima u smislu usklađenosti rada i privatnog života zaposlenika kroz fleksibilno radno vrijeme, briga za djecu i sl. ?

*Govoreći o usklađenosti rada i privatnog života, svi ispitanici se slažu da se briga o zaposlenicima posebno istaknula u okviru osnovnih organizacijskih vrijednosti Jadrolinije u kojem poduzeće podupire osjećaj čvrste pripadnosti zaposlenih prema društvu i spremnost zaposlenih da u svakoj prilici ulože dodatne napore radi zajedničkog boljitka bilo koje vrste. Zaposlenici su najveća vrijednost tvrtke. Radi toga se vodi briga o njihovom zadovoljstvu i motivaciji, ali i školovanja te stručnosti i odgovornosti svih zaposlenih. Njeguje se atmosfera uvažavanja i suradnje, kao i timski rad.*



*Povjerenje između rukovoditelja i radnika mora biti izgrađeno na takav način, da mu se radnici mogu obratiti u svakom trenutku radi poslovnih, a ako radnik smatra da je potrebno i privatnih problema.*

7. Pitanje ulaganja u obrazovanje i obuku zaposlenih ?

*Svi ispitanici su istaknuli da Jadrolinija usko surađuje sa Pomorskim fakultetom u Rijeci, Dubrovniku, Zadru i Splitu na raznim projektima te ostalim učilištima kao što su Diverso Impex i sl. Projekti se temelje na potrebi stalnog unapređenja pomorskog i prometnog obrazovanja i obrazovnih programa koji su povezani s potrebama nacionalnog i svjetskog tržišta rada. Veliki dio visoko obrazovnih studenata ovih fakulteta nalazi posao upravo u Jadroliniji.*

8. Da li se provode mjere za zapošljavanje osoba sa invaliditetom?

*Predstavnica kadrovske odjela je pojasnila da je Pravilnikom o radu u čl.61.st.4. stoji da poslodavac može donijeti odluku o zapošljavanju osoba sa invaliditetom. Kako se radi o osobnim podacima nije nam iznosila detalje o broju zaposlenih osoba sa invaliditetom.*

9. Da li Jadrolinija promiče zdravlje i sigurnost na radnom mjestu?

*Većina ispitanika potvrdila je da je sigurnost rada na brodovima propisana Tehničkim pravilnikom i Konvencijama. U Jadroliniji je na prvom mjestu sigurnost u svim dijelovima poslovanja. Sa sigurnošću nema kompromisa istaknuli su. Kako bi se dosegla visoka razina sigurnosti, najviše što je moguće ulaže se u izobrazbu pomorskih kadrova te se vodi računa o stručnosti ostalog kadra. Jadrolinija je obvezna voditi brigu i o zaštiti zdravlja i sigurnosti svojih radnika na radnom mjestu te provoditi sve propisane mjere zaštite na radu. S druge strane, i svaki je radnik dužan poštovati standarde tvrtke, procedure i pravila, tako da svojim ponašanjem ne oštećuje imovinu i ugled tvrtke.*

10. Koji su instrumenti za provođenje mjera osiguranja protiv diskriminirajućeg ponašanja s obzirom na dob, spol, etničku ili vjersku pripadnost?

*Svi ispitanici su naveli da svi zaposleni su dužni poštivati dostojanstvo i pravo privatnosti svakog pojedinca bez obzira na spol, nacionalnost, kulturu, vjeru, boju kože, itd. Niti u jednom obliku ne dopušta se i ne tolerira bilo kakva diskriminacija, seksualno, ili bilo kakvo drugo osobno vrijeđanje.*

*Jadrolinija jamči jednakost i istovrsnost postupanja prema svima (bilo da je riječ o njenim zaposlenicima, poslovnim partnerima, putnicima, ili bilo kome drugome tko na bilo koji način dođe u kontakt s različitim djelatnostima Jadrolinije).*

11. Da li se poštuju prava radnika na uspostavljanje i pridruživanje udruženjima (organizacijama) od njihovog interesa (sindikata) i uključivanje u proces društvenog dijaloga ?

*Svi ispitanici su potvrdili da kad je riječ o članstvu ili nečlanstvu u političkoj stranci, sindikatu ili nekoj organizaciji civilnog društva, Jadrolinija jamči jednakost i istovrsnost postupanja prema svima. Pomorcima Jadrolinije omogućena su sva prava kao članovima podružnice Sindikata pomoraca Hrvatske u Jadroliniji i ona broji 593 člana. SPH je demokratski sindikat temeljen na dobrovoljnom članstvu koji nudi članovima mogućnost da budu aktivni i da iznesu svoja mišljenja – na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini.*

12. Što poduzeće čini da bi osiguralo zabranu rada djece?

*Zakonom o radu jasno je definirano kad i pod kojim uvjetima maloljetnik tj. osoba od 15 godina i starija od 15 godina može raditi. Zakon je u tom pogledu jasan i o tome se vodi briga pri zapošljavanju, pojasnila nam je jedna ispitanica.*

13. Da li je poštivanje ljudskih prava prioritet poduzeća i da li o tome imate javnu politiku ?

*Svi sudionici se slažu da Jadrolinija bezrezervno poštuje ljudska prava. Ljudski resursi od iznimne su važnosti za razvoj profesionalnog integriteta, promoviraju etičnosti u poslovanju, doprinose održivosti integriteta i digniteta pojedinca, osiguravaju poštivanje propisa i akata u radu društva.*

14. Na koji način podupirete lokalnu zajednicu i inicijative ?

*Jedan od sudionika je potvrdio da Jadrolinija podupire lokalnu zajednicu počevši od lokalne uprave, mjesnih odbora gradova i općina preko Gospodarskih komora i mjerodavnih ministarstava te Agencije za obuku i linijski prijevoz.*

*Jadrolinija će i ove će godine kroz turističku sezonu prevoziti putnike i vozila od Kvarnera do krajnjeg juga Hrvatske, a linija zbog svoje tradicije i jedinstvenog ugođaja putovanja ima neosporni turistički značaj i prepoznatljiv je brend na tržištu turističkih zemalja. Istovremeno, održavanje ove linije omogućit će kontinuitet plovidbe kako bi se zadržala morska povezanost sjevera i juga Hrvatske cjelovitom prometnom vezom, ali i iskorak prema kojemu ova linija ima budućnost posebice u smjeru transformacije u novi turistički proizvod. Osiguravamo povezanost hrvatskih otoka i obale na korist otočnog stanovništva, gospodarstva i turizma.*

15. Da li donirate u kulturu, institucije za obrazovanje i usavršavanje, amaterski sport, profesionalni sport i sl. ?

*Ispitanici su nam pojasnili da prema Zakonu o javnim poduzećima Jadrolinija ne može direktno donirati, ali sudjeluje u vidu prijevoza po povlaštenim tarifama ili pružanjem besplatnog prijevoza.*

*Donacije i sponzorstva su regulirana Pravilnikom o donacijama i sponzorstvima. Svi zahtjevi za donacijama i sponzorstvom objedinjuje Služba za marketing, a konačnu odluku o tome donosi Uprava društva. U 2015. godini smo u skladu sa financijskim mogućnostima donirali 126.630,00 kn i sponzorirali 213.650,00 kuna.*

16. Koliko i kako ulažete u zaštitu okoliša i energetske učinkovitost u svrhu smanjenja resursa i štetnih utjecaja na okoliš ?

*Većina ispitanika daje visoku ocjenu kad je u pitanju ulaganje u zaštitu okoliša.*

*Prijevoz se obavlja na temelju dodijeljenih koncesija, sa točno određenom učestalošću prometa, brzinama i potrošnjama. U zadnjih 15 godina značajno je obnovljena flota na razini Republike Hrvatske u smislu povećanja kapaciteta brodova i smanjenja potrošnje goriva. Jadrolinija velike napore ulaže u osiguranje sigurnosti plovidbe i zaštite okoliša kontinuiranim ulaganjem u svoju flotu kojim udovoljava međunarodnim standardima sigurnosti plovidbe i zaštite okoliša.*

*Zatim korištenjem ekološkog goriva čime se smanjuje emisija CO2 i sumpora, te pravilnim gospodarenjem otpadom. To podrazumijeva: separaciju, odvajanje, pravilno zbrinjavanje te se masne i zauljene tvari predaju ovlaštenim tvrtkama i sl.*

17. Da li se u procesima kupnje, prodaje i ugovaranja poslova vodi računa o etičkim i društvenim kriterijima ?

*Sudionici smatraju da Jadrolinija savjesno i odgovorno ispunjava svoje obveze prema radnicima, putnicima, poslovnim partnerima, nadležnim tijelima i vlasniku društva.*

*Korisnici usluga, putnici smatraju se i tretiraju kao najveća dragocjenost. Stoga se najveća moguća pozornost posvećuje povjerenju i zadovoljstvu putnika. Kako bi se to postiglo, stalno se radi na unaprjeđenju kvalitete usluge na našim brodovima. Jadrolinija neprekidno i pozorno prati potrebe putnika preko različitih istraživanja te na njih primjereno odgovara. Ističu da se sve napomene putnika (i kritike i pohvale) razmatraju se s najvećom mogućom ozbiljnošću te se na njih adekvatno reagira. Jadrolinija se prilagođava potrebama putnika u okviru svojih mogućnosti. Poslovi se ugovaraju isključivo putem javnog nadmetanja.*

*Naručitelj je u primjeni ovoga Zakona u odnosu na sve gospodarske subjekte obvezan poštovati načelo slobode kretanja robe, načelo slobode poslovnog nastanka i načelo slobode pružanja usluga te načela koja iz toga proizlaze, kao što su načelo tržišnog natjecanja, načelo jednakog tretmana, načelo zabrane diskriminacije, načelo uzajamnog priznavanja, načelo razmjernosti i načelo transparentnosti.*

18. Da li imate mogućnost kao naš najveći brodar kontrole dobavljača s aspekta njihovih ekoloških i društvenih učinaka ?

*Pri ocijeni kontrole dobavljača odgovori su varirali, ali se slažu da Jadrolinija surađuje sa svim poslovnim partnerima (domaćima i inozemcima), poštujući načela dobrog gospodarstvenika te vodeći računa o interesima vlasnika. Sa svim partnerima nastoji se ostvariti poslovna suradnja u dobroj vjeri i na uzajamno zadovoljstvo. Posebna se pozornost posvećuje poštovanju specifičnih međunarodnih pomorskih propisa i konvencija te domaće pravne i stručne regulative u cjelokupnom poslovanju.*

*Osnovni principi u pogledu odnosa s trećim stranama su transparentnost, pouzdanost, zadovoljstvo korisnika usluge, uzajamno korisni odnosi s dobavljačima, kontinuirani nadzor nad poslovnim procesima, društveno odgovorno poslovanje, kontrola kvalitete i certifikata.*

19. U svezi poštenog poslovnog ponašanja, postoji li politika i mjere antikorupcije?

*Svi ispitanici su s ponosom istaknuli da se ovom pitanju posvećuje velika pažnja u njihovom poduzeću.*

*Temeljem dobivenih uputa Vlade Republike Hrvatske iskazanim u Antikorupcijskom programu za trgovačka društva u većinskom državnom vlasništvu za razdoblje 2010. do 2012., te članka 19. Statuta Jadrolinije, Uprava Društva dana 28.06.2010. donijela je „Vodič za prevenciju korupcije“. Korupcija je u svom najširem smislu svaki oblik zlouporabe ovlasti radi osobne ili skupne koristi bilo da se radi o javnom ili privatnom sektoru. To je svaki čin kojim se suprotno javnom interesu nedvojbeno krše moral i pravne norme kojima se povrjeđuju temelji vladavine prava.*

20. Postoje li definirana pravila oko uključivanja u politiku i donacija političkih stranaka ?

*Ispitanici su pojasnili da u „Pravilniku o donacijama i sponzorstvima“, Čl. 4., između ostalog jasno se navodi da Jadrolinija neće sponzorirati političke stranke i državne organizacije.*

*Pema Zakonu o javnim poduzećima ne može i ne smije.*

21. U RH većina velikih poduzeća je usvojila kodeks ponašanja, njih 55%. Da li je i Jadrolinija među njima?

*Sudionici su naveli da je Jadrolinija usvojila etički kodeks i s njegovim sadržajem upoznala svoje zaposlene u listopadu 2010. godine objavom na svojim mrežnim stranicama i na oglasnoj ploči Jadrolinije.*

22. Koja je po vama osnovna smetnja u primjeni DOP-a:

- Nedostatak jasnih društvenih i ekoloških standarda u zakonodavstvu
- Nedostatak vremena i resursa
- Teškoće u komunikaciji sa drugim resornim odjelima u poduzeću
- Nedovoljan utjecaj na poslovne partnere
- Nedovoljna snaga antikorupcije
- Sukob različitih interesnih skupina

*Na ovo pitanje nisu svi ispitanici bili jednakog mišljenja. Ipak većina je istaknula problem korumpiranost kao najveći problem u provođenju društvenog odgovornog ponašanja. Upravo je zbog toga velika pažnja posvećena tom problemu te je borba*

*protiv korupcije uvrštena u prioritetne ciljeve Jadrolinije kroz stvaranja preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama i afirmaciju pristupa „nulte tolerancije“ na korupciju.*

23. Koliko su državne mjere potrebne za podupiranje DOP-a. ? Da li su te mjere potrebne vezano za informiranje, podizanje svijesti, uvođenje nagrada i poreznih olakšica ?

*Svi ispitanici se slažu da određene zakonodavne mjere mogu ako su pravilno postavljene stvoriti poticajan okvir za poduzeća da dobrovoljno primjenjuju svoju društvenu odgovornost. Uloga javne uprave je pružanje podrške u razumnom odabiru kombinacije mjera dobrovoljne politike i kad je potrebno odgovarajućeg zakonodavstva, na primjer promocija transparentnosti, stvaranje tržišnih poticaja za odgovorno poslovno ponašanje kako bi se osiguralo odgovorno poslovanje. Omogućiti bolju integraciju društvenih i okolišnih pitanja u postupak javne nabave, a da se pri tome stvaraju dodatne administrativne prepreke za ugovaratelje te da se ne utječe na načelo da se ugovor dodijeli financijski najpovoljnijoj ponudi. Također ističu da treba razmotriti mogućnost promjene poreznog sustava, uvesti poticaje za odgovornu praksu.*

*Trajno raditi na reformi pravosuđa i javne uprave kao ključnim preduvjetima funkcioniranja učinkovitog i pravednog sustava sankcija te daljnje jačanje autonomije institucionalnih kapaciteta odgovarajućih ureda državne uprave, regulatornih agencija i državnog inspektorata.*

24. Da li se kod nas društveno odgovorno ponašanje često pogrešno poistovječuje sa prikrivenim marketingom?

*Svi ispitanici su mišljenja da je društveno odgovorno ponašanje se u većini slučajeva PR velikih sustava koji na taj način pokušavanju popraviti svoj imidž u javnosti. Pri tome se zaboravlja na doprinos vrijednosti društva. Društveno odgovorno ponašanje se poistovječuje i mjeri kroz donacije i humanitarne akcije u kojima poduzeće sudjeluje. Tako se sužava pojam društveno odgovornog ponašanja koji bi trebao biti strateški pogled na poslovanje.*

25. Mislite li da su humanitarne akcije i donacije društvenoj zajednici dovoljne da bi se pouzeće odgovorno ponašalo?

*Govoreći o društveno odgovornom ponašanju sugovornici su uglavnom mišljenja da prije svega društveno odgovorno ponašanje treba dobro promisliti. Treba se odmaknuti od donacija i humanitarnih akcija koje velika većina poduzeća smatraju dovoljnim. Humanitarne akcije jesu dobrodošle i pomoć su pojedincu i društvenoj zajednici, ali samo kao jedan vid društveno odgovornog ponašanja. Ono se treba razvijati strateški, ulaganjem u vlastite zaposlenike, odnos prema zaposlenicima na radnom mjestu, odnos prema okolišu, fer tržišna praksa itd.*

26. Slažete li se da je praksa u Hrvatskoj da se DOP razvija sporo?

*Na pitanje o razvoju DOP-a u Hrvatskoj, mišljenja su različita. Slažu se u jednom da se ta praksa u Hrvatskoj polako stvara godinama. Prate se određeni europski trendovi i nastoje se isti primjenjivati. Poduzeća su sve više osviještena i polako primjenjuju društvenog odgovorno ponašanje u svojoj strategiji razvoja i poslovnoj politici. Jako se trudimo primijeniti je, ali je potrebno vrijeme prilagodbe u kojem će se taj način ponašanja razviti i usvojiti. U nekom realnom vremenu to će se dovesti na višu razinu.*

27. U Hrvatskoj imamo primjer onih koji stvarno dobro provode DOP, primjerice Končar d.d. ili Zagrebačka banka d.d., drugi to rade polovično, a većina ne radi ništa po tom pitanju. Gdje biste vi uvrstili Jadroliniju?

*Većina sudionika smatra da u takvoj podjeli Jadrolinija nije u kategoriji da savršeno primjenjuje strategiju, ali je svakako na dobrom putu da to postane.*

28. Korupcija je svakako veliki društveni problem. Koliko je ona prepreka u poslovanju?

*Prema većini sudionika društvo koje je korumpirano bitno narušava konkurentnost na tržištu i po pitanju javnih natječaja, a onda je to i veliki problem i prepreka u poslovnom smislu.. Mišljenja su da se tome može stati na kraj, ali svi moramo raditi na tome u smislu da ono čime se bavimo bude transparentno i primjer drugima.*

29. Rekli ste da Jadrolinija ima dobro organiziran Sindikat. Kolika je njegova uloga i doprinos ostvarivanju radničkih prava?

*Po pitanju sindikata, sugovornici su nam pojasnili.*

*Sindikat Jadrolinije je ogranak Hrvatskog Sindikata pomoraca koji ima stoljetnu tradiciju.*

*Osnovna uloga sindikata je da štiti interese i prava pomoraca te unaprjeđuje njihov socijalni i društveni položaj. Sindikat ima ulogu da u tom vidu društveno odgovornog ponašanja poduzeća aktivno sudjeluje sa konstruktivnim prijedlozima i zahtjevima u svrhu odgovornog ponašanja prema radnicima. Ako ta odgovornosti izostane onda ne možemo govoriti o odgovornosti prema široj društvenoj zajednici.*

30. Koliko se pažnje posvećuje pitanju zaštite okoliša?

*Većina sudionika se slaže da je ulaskom Hrvatske u EU definiran zakonodavni okvir po pitanju zaštite okoliša. Naši zakoni koji reguliraju tu problematiku isti su kao u Njemačkoj, Austriji itd., ali je sustav kod nas drugačiji. Zakonski propisi obvezuju kakav će odnos biti prema okolišu. Sankcije za prekršitelje su pooštrene i danas je znatno drugačije nego npr. prije 15-ak godina.*

*Sam Statut poduzeća posvećuje IX. poglavlje zaštiti okoliša u kojem se navodi da društvo osobito mora voditi brigu o okolišu, pratiti stanje i o tome izvještavati tijela državne uprave, donositi Plan investicija u zaštitu okoliša te vodi očevidnik važan za zaštitu okoliša i u propisanom roku odaslati ga tijelima mjerodavnim za vođenje katastra onečišćenja.*

*Posebno se vodi računa o zaštiti okoliša na našim brodovima koji plove na međunarodnim linijama npr. prema Italiji – trajekt Marko Polo.*

31. Jadrolinija je 100% državna tvrtka. Smatrate li da bi kao takva tvrtka trebala biti glavni akter u kreiranju poticajnog okruženja za primjenu društveno odgovornog ponašanja ?

*Sudionici ističu da ih obvezuju međunarodne konvencije.*

*Međunarodna konvencija o sprječavanju onečišćenja s brodova, poznata po kratici MARPOL (od eng. Maritime pollution) je međunarodni ugovor kojem je cilj potpuno eliminiranje namjernog ili slučajnog onečišćenja morskog okoliša s brodova svim štetnim tvarima za ljude, ostala živa bića i korištenje mora te STCW Pravilnik nužan za rad broda, sigurnost ljudskih života na moru i zaštitu morskog okoliša.*



*Jadrolinija koja je u državnom vlasništvu ima dodatnu odgovornost na tom području. Država je svakako najodgovornija i njena uloga je ključna u stvaranju zakonskog i institucionalnog okvira. Ona je ta koja definira pravila ponašanja. Međutim smatram, da svaki pojedinac treba poticati društveno odgovorno ponašanje, od civilnog društva, ljudi u lokalnoj i regionalnoj upravi, državnoj upravi pa sve do Vlade RH. Potrebna je sprema na svim razinama, te da svatko preuzme odgovornost za vlastiti segment.*

32. Na web stranici Jadrolinije istaknuta je misija same tvrtke, a to je: „ da se održivim poslovanjem i modernom flotom osigura povezanost hrvatskih otoka sa obalom, a sve u korist otočnog stanovništva, gospodarstva i turizma...“ „Vaš odmor započinje na brodu!“

Da li to znači da se prije svega misli na etički kodeks i društveno odgovorno ponašanje, a tek onda na profitabilnost i zaradu poduzeća?

*Ispitanici su jednoglasni u ocjeni da je povezanost otoka s kopnom i međusobno, jedan od stalnih zahtjeva kojima treba udovoljiti pri čemu je cilj stalna dnevna povezanost otoka s kopnom i međusobno s najmanje dvije linije dnevno. Ističu da bi bez te povezanosti bio nemoguć život na našim otocima te je Jadrolinija aktivni sudionik i izvršitelj razvojne politike. U interesu je RH da se razvijaju sva područja pa tako i otoci. Kažu da ima linija koje nisu profitabilne, ali u tom slučaju upravo zbog općeg društvenog interesa, djelom intervenira država na način da subvencionira dio troškova takvih nerentabilnih linija koje rade s gubitkom. To je važno za razvitak priobalnog gospodarstva, ponajprije turizma, trgovine te za sprječavanje odljeva stanovništva s otoka.*

*Linijsko brodarstvo, zapravo ima gospodarsko i općedruštveno značenje te na njega utječu socijalno-kulturološki i gospodarski elementi. Socijalni elementi odnose se na potrebu državne pomoći za pokrivanje operativnih troškova dok gospodarski utjecaji omogućuju ostvarivanje prihoda za pokriće troškova.*

## 5.2. Analiza intervjuja

Iz dubinskog intervjuja utvrđeno je da poduzeće Jadrolinija primjenjuje kroz svoj etički kodeks etička načela pravednosti - pravo svakog člana organizacije da se prema njemu ponaša pravedno te načelo solidarnosti u svrhu izjednačavanja u korist socijalno slabijih, poželjan odnos cjeline i njezinih dijelova.

Unatoč razvoju etike u svjetskoj poslovnoj praksi, te jakom naglasku na nužnosti uspostave etičnog upravljanja organizacijom tj. organizacijom koja promiče društvene vrijednosti te je društvenog odgovorna, poslovna praksa u Hrvatskoj još uvijek u određenim područjima zaostaje za svjetskom praksom. Najlošiji status ima radna i poslovna etika, što je naročito izraženo kod malih i srednjih poduzeća, za razliku od velikih kao što je Jadrolinija koje su prihvatile svjetske trendove i uvidjeli da njihova uspješnost ovisi o primjeni poslovne etičnosti u svakodnevnom poslovanju.

U pogledu neetičnog ponašanja kao što su korupcija, mito, razni oblici diskriminacije prilikom zapošljavanja, povrede prava potrošača i kršenje etičkog kodeksa, vidimo da je Jadrolinija poduzela sve mjere za sprječavanje bilo kojeg oblika neetičnosti u njenoj sredini i organizaciji. Etičke dileme su moralno upitne situacije u kojima je upitno što je ispravno učiniti. Mogu biti vrlo složene i teško rješive. U svrhu sprječavanja etičkih dilema Jadrolinija je donijela niz Vodiča i pravilnika kao što su: Etički kodeks, Vodič za prevenciju korupcije, Osnovne organizacijske vrijednosti, Načela poslovnog ponašanja.

Kao svoje temeljne vrijednosti ističu:

1. Integritet – prema korisnicima usluga, zaposlenicima, poslovnim partnerima, nadležnim vladinim i nadzornim tijelima, konkurentima, medijima i društvu u cjelini, a to podrazumijeva besprijekornost moralnih vrijednosti i obveza.
2. Odgovornost- odgovorno ponašanje i preuzimanje odgovornosti za svoje djelovanje
3. Jednakost – pošteno ponašanje, jednakost prilika, okruženje slobodno od uznemiravanja bilo koje vrste
4. Vladavina prava – poštivanje zakona
5. Transparentnost – profesionalni dijalog
6. Sigurnost – sigurno upravljanje brodovima i zaštita okoliša
7. Kooperativnost – timski rad, motivirani i zadovoljni zaposlenici.

Unatoč nepostojanju jedinstvenog pravnog okvira za primjenu DOP-a, postoji niz zakona koji reguliraju njegovu primjenu kao što su privatizacija i korporativno upravljanje, javna nabava, odnos s radnicima sigurnost na radu, zaštita okoliša i korporativna davanja. Za neka od tih

područja zakon je čak i prestrog što je u suprotnosti sa filozofijom DOP-a koja se temelji na dobrovoljnosti. Tako Zakon o javnoj nabavi (NN 90/11) sadrži neke odredbe koje su relevantne za primjenu DOP-a, a to je da tražena dokumentacija uključuje izjavu o mjerama zaštite okoliša. Komparacijom sa drugim poduzećima potvrđuju se dobiveni odgovori u dubinskom intervjuu.

**Tablica 3. Pregled poznavanja DOP-a prema veličini poduzeća**

Upoznati sa DOP-om	Mikro	Malo	Srednje	Veliko
DA	64,30%	83,30%	89,50%	100,00%
NE	35,70%	16,70%	10,50%	0,0%
Ukupno:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Izvor: www. NacionalniDOP HR.dbf

Iz istog izvora se saznaje da je najveći postotak poznavanja DOP-a u industrijskoj djelatnosti i rudarstvu, kao i u poduzećima u mješovitom i državnom vlasništvu. Razlog je zbog prisile primjene standarda zaštite okoliša u svrhu upravljanja rizicima i reputacije. Isto tako veću primjenu DOP-a imaju poduzeća koja posluju na stranim tržištima.

U istom istraživanju zaključak je da se DOP primjenjuje u velikim duže od 10 godina, njih 48%, a 33% mikro poduzeća su odgovorili da su započeli sa primjenom unatrag jedne godine.

**Tablica 4. Postojanje odjela za DOP**

Postojanje odjela	Mikro	Malo	Srednje	Veliko
DA	11,10%	25,00%	76,50%	89,70%
NE	88,90%	70,00%	23,50%	10,30%
Bez odgovora	0,00 %	5,00 %	0,00 %	0,00 %
Ukupno:	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Izvor: www. NacionalniDOP HR.dbf

I u ovom pitanju veći broj državnih i mješovitih poduzeća su pozitivno odgovorili na postojanje odjela za provedbu DOP-a.

Odgovarajući na pitanje koja su područja primjene DOP-a najvažnija, većina se odlučila za odnos prema zaposlenicima. Prema važnosti slijede odgovornost prema lokalnoj zajednici, zatim pošteno poslovno ponašanje.

Prema podacima koje je objavio Transparency International Hrvatska, 2006. godine, Hrvatsku s indeksom percipirane korumpiranosti (CPI) od 3,4. svrstava na 69 mjesto na popisu od 163 zemlje. U Jadroliniji su uočili taj veliki problem u našem društvu te su unutar svog poduzeća

doslovno „objavili rat“ ovom velikom problemu. Ističu kao svoju osnovnu zadaću borbu protiv korupcije koja je uvrštena u prioritetne ciljeve Jadrolinije, kroz stvaranja preduvjeta za sprječavanje korupcije na svim razinama i afirmaciju pristupa „nulte tolerancije“ na korupciju. Etički principi trebaju biti ukomponirani u svaku organizaciju, prije svega putem etičkih standarda same organizacije koji se manifestira preko etičkog kodeksa, etičkih odbora i treninga te postaju sastavni dio organizacijske kulture. Mišljenje je da zaposleni „Jadrolinije“ iako već imaju prethodno razvijen sustav vlastitih etičkih standarda, prihvaćaju etičke standarde organizacije i rade u interesu organizacije u postizanju društvene odgovornosti i etičkog poslovanja. Društvena odgovornost „Jadrolinije“ omogućila je organizaciji prepoznatljivu sliku u okolini. Djelovanje u skladu s etičkim standardima privlači nove zaposlene, motivira i zadržava već prethodno zaposlene. To omogućuje dugoročnu sliku i konkurentsku snagu organizacije kao „uzornog građanina“.

Strateški pristup DOP-u u ovom poduzeću je vrlo bitan za konkurentnost poduzeća. Takav pristup poduzeću pomaže u upravljanju promjenama, upravljanju rizicima, smanjenju troškova, lakšem pristupu kapitalu, razvoju odnosa s kupcima, upravljanju ljudskim resursima i poticanju inovacija.

Jadrolinija je uključivanje DOP-a u poslovanje razvila dugoročno povjerenje zaposlenika, kupaca i građana i stvorila osnovu za održivi poslovni model. Na taj način što su stvorili visoku razinu povjerenja rezultiralo je da se za uzvrat stvori okruženje koje poticajno za rast i razvoj. Sindikat Jadrolinije uočava eventualne probleme i vrši jak pritisak kako bi se unaprijedila praksa te surađuju konstruktivno s poduzećem u traženju rješenja.

## 6. ZAKLJUČAK

Današnje gospodarstvo suočeno sa ekonomskom krizom ima još dodatni problem, a to je ekološka kriza koju uzrokuje tehnološki razvoj. Uzrok tome je težnja za profitom i još većim blagostanjem pojedinih naroda i dijelova čovječanstva. U tim nastojanjima zatvaraju se oči kad je u pitanju gospodarski razvoj pred ekološkim problemima.

Tako će nažalost i ostati sve dok se čovjek ne počne ponašati kao čovjek u odnosu prema prirodi, bude duhovno bogatiji i zreliji, a ne samo da teži za tim da sve više ima. Gospodarstvo mora biti u službi života, koliko god to usporavalo gospodarski rast.

Ekološka etika zahtijeva gospodarstvo koje uvažava načela poštivanja čovjekove ličnosti, sigurnost malih skupina i univerzalnu odgovornost.

Na pitanje koji su ciljevi poslovanja korporacija, odgovor će uvijek biti profit vlasnika i dugoročno stvaranje vrijednosti. Pri tome se treba voditi računa da dobit nije jedini oblik vrijednosti, a vrijednost nije isključivo dobit.

Velike korporacije, a posebno menadžeri unutar njih trebali bi donositi uravnotežene odluke. Biti dobar ima svoju cijenu jer kratkoročno znači nužno gubitak profita kroz brigu o radnicima, kupcima i samoj korporaciji. U ovom slučaju vremenska dimenzija je ključna jer na kratkim i brzim projektima nema vremena za moralnost već je naglasak na učinkovitosti. S druge strane ukoliko se ima više vremena onda se može postupati učinkovito i moralno ispravno. Drugim riječima dugoročno planiranje i poslovanje ostavlja mjesta za moralnost.

Hrvatske tvrtke slabo poznaju sam pojam društveno odgovornog ponašanja. Velika većina ne vidi financijske i druge dobrobiti i štete od društveno odgovornog poslovanja. Tvrtke ga ne znaju provoditi, izvještavati, niti primati kritike ili odgovarati za njih. Nažalost neodgovorno ponašanje nimalo ne utječe na cijenu dionica tvrtki niti na njihov status. (primjer: Cemex, Karlovačka pivovara, Rockwool)

Dok se ne provode zakoni, ne nadzire njihova provedba i dok se ne počnu kažnjavati prekršitelji, nema uopće smisla govoriti o društveno odgovornom poslovanju.

S druge strane prisilne pravne reforme kao što je ispunjavanje uvjeta za ulazak u EU treba biti iskorištena kao jedan primjer mjera za uvođenje društveno odgovornog ponašanja prema svim interesnim skupinama.

Nedostatak etike poslovnih ljudi doprinosi opadanju moralnih načela čitavog društva. Znači biti etički poduzetnik i manager znači imati čvrsta moralna pravila, poštivati zakon, govoriti istinu, poštivati ljude, ne činiti zlo i uvijek djelovati kad ima ovlaštenje.

Može se reći da primjena društveno odgovornog ponašanja u Hrvatskoj nije uvijek stvar izbora jer postoje mnogi razlozi za takvo ponašanje. Najčešće je to nedostatak vremena za promišljanje, preko pritiska da se neka bitna odluka donese odmah, strah od gubitka velikog i presudnog posla za tvrtku, briga za zaposlene i njihove obitelji itd.

Najčešće se očekuje da će se o stvaranju uvjeta za etično ponašanje pobrinuti netko drugi, primjerice država, jer ako se netko nastoji ponašati etično, druga strana npr. konkurent se neće tako ponašati i proći će nekažnjeno.

Na primjeru „Jadrolinije“ može se zaključiti da se tvrtka nije koristila kopiranjem tuđih kodeksa. Etički kodeks je u ovom slučaju ogledalo tvrtke i njezine vrijednosti. On učinkovito pomaže u situacijama koje sadrže etičku dilemu, ali i kao preventiva za izbjegavanje neželjenih i neetičnih situacija.

## LITERATURA

### Zbornik rad:

1. A.Aleksić dipl.oec (2007.): Poslovna etika- element uspješnog poslovanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, str.420. – 425.
2. M. Dujanić (2003.): Poslovna etika u funkciji managementa, Zb. Rad.–Sveuč. Rij., Ekon. fak. Rij., str. 53. – 58.

### Izvor s interneta:

1. <http://www.hup.hr/EasyEdit/UserFiles/Petra%20Senti%C4%87/Nacionalni%20DOP%20HR.pdf>
2. <http://www.dop.hr/?p=938>
3. <https://repositorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A81/datastream/PDF/view>
4. <http://www.dw.com/hr/kupci-postaju-kriti%C4%8Dniji/a-16102860>
5. [http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/ostali-dokumenti/povijest\\_jadrolinija.pdf](http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/ostali-dokumenti/povijest_jadrolinija.pdf)
6. <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/>
7. <http://www.jadrolinija.hr/docs/default-source/antikorupcija/godi%C5%A1nji-izvje%C5%A1taj-za-2015.pdf?sfvrsn=2>

## SAŽETAK

Ovaj završni rad analizira društveno odgovorno ponašanje u poslovanju modernog poduzeća s aspekta sve većeg uvjerenja da takva poduzeća imaju sve veću ulogu i odgovornost u društvu. Na primjeru našeg najvećeg broдача „Jadrolinija d.d.“ istražilo se da li je moguće ostvariti profit uz primjenu legalnog i etičkog ponašanja i čvrstoću moralnih pravila.

U tom poduzeću putem etičkog kodeksa nastoje se implementirati osnovni principi poslovne etike u poduzeće. Pri analizi interne dokumentacije poduzeća i putem metode dubinskog intervjua ispitala se percepcija, razmišljanje i stavovi ispitanika o društveno odgovornom ponašanju, njegovoj primjeni u samom poduzeću kao i problemima i izazovima u Hrvatskoj. Jadrolinija kroz svoje projekte pokazuje visok stupanj društvene odgovornosti, prije svega kroz odnos i odgovornost prema svojim djelatnicima, etičnog ponašanja na polju ekologije, sigurnosti, zdravlja, obrazovanja itd.

Razmatrani su teorijski i praktični aspekti primjene poslovne etike, objašnjeni su osnovni pojmovi kao i njihova primjena u praksi. S aspekta Europske politike koncept DOP-a definira se kao dobrovoljna integracija društveno odgovornog ponašanja u poslovanju, a to obuhvaća brigu za društvena pitanja i zaštitu okoliša, odnose s vlasnicima, dioničarima, zaposlenicima, potrošačima, dobavljačima, vladom, medijima i širom javnosti.

Važan alat za promicanje DOP-a je metoda rangiranja poduzeća prema uspješnosti njegove primjene tj. Indeks društvene odgovornosti. Na temelju tog pokazatelja već niz godina se dodjeljuju nagrade hrvatskim poduzećima i rangira njihova uspješnost.

Sama etika osigurava kvalitetnije funkcioniranje ljudske zajednice. Primjenom poslovne etike stvara se dobra slika poduzeća, a samim tim i osigurava njena egzistencija. Ključ uspjeha je ne odvajati profitabilnost od etike, tj. ostvarivanje profita u okviru društveno odgovornog poslovanja.

Ključne riječi:

- Kodeks
- Korupcija
- Poslovna etika
- Društvena odgovornost



## SUMMARY

This thesis analyzes socially responsible behavior in the business of a modern enterprise from the aspect of increasing conviction that such companies have an increasing role and responsibility in society.

On example of our largest shipowner "Jadrolinija" it was explored if it would be possible to profit through the application of legal and ethical behavior and the strength of moral rules.

The company seeks to implement the basic principles of business ethics in the company through the ethics code. Perception, opinions and attitudes of respondents on socially responsible behavior, its application in the company itself as well as the problems and challenges in Croatia were explored while analyzing the company's internal documentation and performing an interview.

Through its projects, Jadrolinija shows a high level of social responsibility, above all through responsibility towards its employees, ethical behavior in the field of ecology, security, health and education.

Theoretical and practical aspects of application of business ethics have been discussed by explaining basic concepts and their practical application. From the aspect of European policy, the CSR concept is defined as the voluntary integration of socially responsible business, including social issues and environmental protection, relationships with owners, shareholders, employees, consumers, suppliers, governments, media and the general public.

An important tool to promote CSR is the method of ranking the company according to the success of its application i.e. Social Responsibility Indexes. Based on S.R.I., the best ranking Croatian companies are given awards. The same ethics ensures a better functioning of human communities. By applying business ethics, a good corporate image is created and that helps ensuring companies existence. Key to success is not separating profitability from ethics but making profit while promoting business ethics.

Keywords:

- CODE
- Corruption
- Business ethics
- Social responsibility

## PRILOZI

### Anketna pitanja:

1. Da li ste upoznati sa pojmom „Društveno odgovorno ponašanje“?
2. Od kada vaše poduzeće „Jadrolinija“ primjenjuje DOP ?
3. Što je po vašem mišljenju odgovorno ponašanje i njegova primjena s obzirom na izazove i probleme kad je naša država u pitanju ?
4. Da li imate odjel i ljude unutar poduzeća koji vode brigu o tome?
5. Koji su od navedenih segmenata DOP-a prioritetna područja društvenog odgovornosti u vašem poduzeću:
  - Odgovornost prema zaposlenicima
  - Odgovornost prema lokalnoj zajednici
  - Pošteno poslovno ponašanje
  - Sigurnost radnih mjesta
  - Poštivanje ljudskih prava
  - Odgovornost prema okolišu
  - Antikoruptivno ponašanje
6. Kolika je posvećenost zaposlenicima u smislu usklađenosti rada i privatnog života zaposlenika kroz fleksibilno radno vrijeme, briga za djecu i sl. ?
7. Pitanje ulaganja u obrazovanje i obuku zaposlenih ?
8. Da li se provode mjere za zapošljavanje osoba sa invaliditetom?
9. Da li Jadrolinija promiče zdravlje i sigurnost na radnom mjestu?
10. Koji su instrumenti za provođenje mjera osiguranja protiv diskriminirajućeg ponašanja s obzirom na dob, spol, etničku ili vjersku pripadnost?
11. Da li se poštuju prava radnika na uspostavljanje i pridruživanje udruženjima (organizacijama) od njihovog interesa (sindikata) i uključivanje u proces društvenog dijaloga ?
12. Što poduzeće čini da bi osiguralo zabranu rada djece?
13. Da li je poštivanje ljudskih prava prioritet poduzeća i da li o tome imate javnu politiku ?
14. Na koji način podupirete lokalnu zajednicu i inicijative ?
15. Da li donirate u kulturu, institucije za obrazovanje i usavršavanje, amaterski sport, profesionalni sport i sl. ?

16. Koliko i kako ulažete u zaštitu okoliša i energetska učinkovitost u svrhu smanjenja resursa i štetnih utjecaja na okoliš ?
17. Da li se u procesima kupnje, prodaje i ugovaranja poslova vodi računa o etičkim i društvenim kriterijima ?
18. Da li imate mogućnost kao naš najveći brodar kontrole dobavljača s aspekta njihovih ekoloških i društvenih učinaka ?
19. U svezi poštenog poslovnog ponašanja, postoji li politika i mjere antikorupcije?
20. Postoje li definirana pravila oko uključivanja u politiku i doacija političkih stranaka ?
21. U RH većina velikih poduzeća je usvojila kodeks ponašanja, njih 55%. Da li je i Jadrolinija među njima?
22. Koja je po vama osnovna smetnja u primjeni DOP-a:
  - Nedostatak jasnih društvenih i ekoloških standarda u zakonodavstvu
  - Nedostatak vremena i resursa
  - Teškoće u komunikaciji sa drugim resornim odjelima u poduzeću
  - Nedovoljan utjecaj na poslovne partnere
  - Nedovoljna snaga antikorupcije
  - Sukob različitih interesnih skupina
23. Koliko su državne mjere potrebne za podupiranje DOP-a. ? Da li su te mjere potrebne vezano za informiranje, podizanje svijesti, uvođenje nagrada i poreznih olakšica ?
24. Da li se kod nas društveno odgovorno ponašanje često pogrešno poistovjećuje sa prikrivenim marketingom?
25. Mislite li da su humanitarne akcije i donacije društvenoj zajednici dovoljne da bi se pouzdeće odgovorno ponašalo?
26. Slažete li se da je praksa u Hrvatskoj da se DOP razvija sporo?
27. U Hrvatskoj imamo primjer onih koji stvarno dobro provode DOP, primjerice Končar d.d. ili Zagrebačka banka d.d., drugi to rade polovično, a većina ne radi ništa po tom pitanju. Gdje biste vi uvrstili Jadroliniju?
28. Korupcija je svakako veliki društveni problem. Koliko je ona prepreka u poslovanju?
29. Rekli ste da Jadrolinija ima dobro organiziran Sindikat. Kolika je njegova uloga i doprinos ostvarivanju radničkih prava?
30. Koliko se pažnje posvećuje pitanju zaštite okoliša?
31. Jadrolinija je 100% državna tvrtka. Smatrate li da bi kao takva tvrtka trebala biti glavni akter u kreiranju poticajnog okruženja za primjenu društveno odgovornog ponašanja ?

32. Na web stranici Jadrolinije istaknuta je misija same tvrtke, a to je: „ da se održivim poslovanjem i modernom flotom osigura povezanost hrvatskih otoka sa obalom, a sve u korist otočnog stanovništva, gospodarstva i turizma...“ „Vaš odmor započinje na brodu!“

Da li to znači da se prije svega misli na etički kodeks i društveno odgovorno ponašanje, a tek onda na profitabilnost i zaradu poduzeća?