

# Društveno odgovorno poslovanje u projektnom menadžmentu

---

Vlahek, Ida

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:774916>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-31**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**IDA VLAHEK**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U**  
**PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Projektni menadžment**

**SPECIJALISTIČKI ZAVRŠNI RAD**

**DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE U**  
**PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

**Mentorica:**  
**dr.sc. Dafne Vidanec**

**Naziv kolegija:**  
**POSLOVNA ETIKA U PROJEKTNOM**  
**POSLOVANJU**

**Studentica:**  
**Ida Vlahek**

**JMBAG studenta:**  
**0234049847**

## **Zahvale**

Zahvaljujem se profesorici i mentorici dr.sc. Dafne Vidanec na ukazanom povjerenju, strpljivosti i susretljivosti te brojnim korisnim savjetima pri pisanju rada.

Također, zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima na velikoj podršci i motivaciji tijekom studiranja.

U Zaprešiću, 2022.godine

Ida Vlahek

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>2</b>
<b>UVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....</b>	<b>5</b>
1.1. O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU .....	5
1.2. RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	8
1.3. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA.....	9
1.4. TEORIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	11
1.4.1. Piramida društveno odgovornog poslovanja .....	11
1.4.2. Teorija dionika .....	12
1.4.3. Model trostruke bilance .....	13
1.5. PREDNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA .....	14
1.6. ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU .....	15
<b>2. ETIKA.....</b>	<b>17</b>
2.1. ETIČKE TEORIJE.....	18
2.1.1. Etika vrlina.....	18
2.1.2. Telelogija .....	19
2.1.3. Deontologija.....	20
2.2. POSLOVNA ETIKA.....	21
2.3. ETIČKI KODEKS .....	22
2.4. NEETIČNO PONAŠANJE U POSLOVANJU .....	23
2.5. ULOGA POSLOVNE ETIKE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU .....	24
2.6. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE.....	25
<b>3. STUDIJA SLUČAJA: NESTANAK TANKERA BERGE ISTRA (1976).....</b>	<b>27</b>
3.1. KRATKA POVIJEST BERGESEN D.Y. ....	27
3.2. PROJEKT IZGRADNJE BERGE ISTRA.....	27
3.3. NESTANAK BERGE ISTRA .....	29
3.4. UZORCI NESREĆE BERGE ISTRE .....	31
3.5. KRITIČKI OSVRT- GLAVNI UZROK NESREĆE JE MANJAK ISKUSTVA, POHLEPA ILI NEODGOVORNOST? .....	33
<b>4. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>34</b>
<b>5. IZJAVA .....</b>	<b>36</b>
<b>6. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>37</b>

6.1. KNJIGE I RADOVI .....	37
6.2. INTERNETSKI IZVORI.....	38
6.3. AUDIOVIZUALNI MATERIJAL.....	40
<b>7. POPIS SLIKA .....</b>	<b>41</b>
<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>42</b>

## SAŽETAK

U današnje vrijeme društveno odgovorno poslovanje doseže svoju popularnost i postaje jedan od glavnih uvjeta za uspješno poslovanje. Poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje u suštini potiču poduzeća da čine ispravne stvari i posluju na način da djeluju pozitivno na zajednicu i okoliš, povećavaju vrijednost i smanjuju poslovne rizike. U upravljanju projektima, uspješnost projekta ne definira se isključivo ostvarivanjem ciljeva. Pri planiranju, izvedbi i provedbi projekta potrebno je uključiti društvenu svijest u smislu sigurnosti zaposlenika na radnom mjestu, očuvanja okoliša i racionalnog korištenja resursa.

Svrha ovog rada je objasniti važnost etičnog ponašanja za svakog pojedinca, važnost poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja u organizacijama i upravljanju projektima. Također su navedene sve prednosti koje pruža. Tijekom izrade rada korištena je stručna literatura. Završni rad sadrži primjer uspješnog inovativnog projekta izgradnje broda Berge Istra koji je zbog neodgovornosti doživio tragičnu nesreću.

Cilj završnog rada je upoznavanje s društvenom odgovornošću u poslovanju i projektima koji dovode do smanjenja negativnih utjecaja i povećanja pozitivnih, kako na samo poslovanje, tako i na okoliš i cjelokupno društvo.

**Ključne riječi: društveno odgovorno poslovanje, etika, poslovna etika, projekt**

## **ABSTRACT**

### **Title in English: CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PROJECT MANAGEMENT**

Nowadays, corporate social responsibility is reaching its popularity and is becoming the main condition for successful business. Business ethics and corporate social responsibility essentially encourage companies to do the right things and do business in a way that positively impacts the community and the environment, increases value, and reduces business risks. In project management, project success is not defined by achieving goals. It is necessary to include social awareness in terms of employee safety, environmental protection and rational use of resources in project planning and implementation.

The purpose of this paper is to explain the importance of ethical behavior for everyone, business ethics in organizations, corporate social responsibility in project management and the benefits it provides. During the preparation of the paper professional literature was used. The final paper also contains an example of a successful innovative project ship Berge Istra which suffered a tragic accident due to irresponsibility.

The aim of the final work is to get acquainted with social responsibility in business and projects that lead to a reduction of negative impacts and an increase of positive ones, both on the business itself and on the environment and society as a whole.

**Key words: corporate social responsibility, ethics, business ethics, project**



## UVOD

Princip rada u kojem organizacije ostvaruju isključivo ekonomski profit je prošlost i sve je veća potreba za implementacijom društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje način je poslovanja koji djeluje pozitivno na zaposlenike, njihove obitelji, širu zajednicu i okoliš. Predstavlja dobrovoljnu odgovornost organizacija i njihov vlastiti utjecaj na društvo i okoliš. Neodgovorno korištenje resursa, zagađivanje okoliša poslovnim procesima, iskorištavanje zaposlenika i sl. može uvelike utjecati na ugled organizacija što sa sobom donosi mnoge negativne aspekte u vidu ostvarivanja profita i zadržavanja kvalificirane radne snage. Implementacijom društveno odgovornog poslovanja organizacije ostvaruju sve preduvjete za uspješno poslovanje. Također, društveno odgovorno poslovanje potrebno je implementirati i u upravljanje projektima, koji postaju sve zastupljeniji u današnjem svijetu, kroz sve faze projekta.

Prilikom izrade rada u teorijskom dijelu korištena je metoda deskripcije kroz opisivanje društvenog odgovornog poslovanja i etike. U trećem dijelu rada korištena je metoda studije slučaja koja predstavlja proces specifičnog slučaja i u ovom radu metoda je korištena za slučaj nestanka tankera *Berge Istra* i posljedica odsustva društveno odgovornog poslovanja.

Cilj rada je definirati društveno odgovorno poslovanje i prednosti koje pruža za organizacije i projekte te pokazati gdje je mjesto poslovnoj etici u projektom menadžmentu kao disciplini i poslovnoj praksi. Također, na primjeru slučaja *Berge Istra* prikazati posljedice koje donosi odsustvo društveno odgovornog poslovanja u projektima brodogradnje i maritimnoj industriji u dijelu u kojem je ingerentna i državna administracija.

Hipoteza koja se postavlja jest da etičko odlučivanje u području projekta od maritimnog značaja traži multiperspektivni pristup odnosno humanistički, društveni i tehnički pristup.

Prilikom pisanja rada korištene su stručne knjige, članci i internetski izvori iz područja društveno odgovornog poslovanja. Za studiju slučaja korišten je dokumentarni film *Berge Istra* i portali *Jutarnji*, *Večernji* i *Tportal*.

Struktura rada podijeljena je na 3 poglavlja. Prvi dio rada bavi se društveno odgovornim poslovanjem i njegovim definicijama. Navedena je norma ISO 26000 koja daje upute kako organizacije mogu uključiti društveno odgovorno poslovanje u svoju politiku i kako se društveno odgovorno poslovanje razvijalo kroz povijest. Nadalje se navode dimenzije

društveno odgovornog poslovanja. Interna dimenzija odnosi se na poslovanje unutar poduzeća, dok se eksterna odnosi na djelovanje organizacije van svojeg poslovanja. Također, navedene su tri teorije društveno odgovornog poslovanja, a to su teorija dionika, model trostruke bilance i piramida društveno odgovornog poslovanju. Na kraju drugog dijela navedene su prednosti koje donosi implementacija društveno odgovornog poslovanja za organizaciju.

Drugi dio rada bavi se općenito o etici koju možemo definirati kao skup pravila koje određuju što je dobro, a što je loše ponašanje i utjecaj ponašanja na druge ljude. Objašnjene su tri etičke teorije: etika vrlina, telelogija i deontologija. Također, definirana je poslovna etika kao važan aspekt svakog poslovanja i neetično ponašanje u poslovanju koji se može spriječiti etičkim kodeksom u kojem su definirani etički standardi ponašanja.

U trećem dijelu rada iznesena je studija slučaja o nestanku megatankera Berge Istra koja se dogodila 1975. godine. Berge Istra je inovativan projekt izgrađen u pulskom Uljaniku, a kupljen je od norveške tvrtke. Navedena je kratka povijest norveške kompanije Bergesen d.y. čiji je vlasnik Sigval Bergesen te sam projekt izgradnje broda. Također, rad se bavi nesrećom koja je dovela do potonuća tankera. Pošto točan uzrok nesreće nikad nije izašao u javnost, navedeno je više teorija. Na kraju poglavlja iznesen je kritički osvrt o uzrocima nesreće.

U posljednjem dijelu rada iznesen je zaključak i sinteza cjelokupnog rada i studije slučaja. Prikazan je popis stručnih knjiga, članaka, internetskih izvora i dokumentarnog filma korištenih pri izradi ovog rada.

## 1. DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) doseže veliku popularnost u poslovnom svijetu, a poznate tvrtke diljem svijeta u svojoj misiji i viziji upravo vole isticati vlastiti doprinos i način poslovanja koji ima pozitivan utjecaj na zajednicu i okoliš. U predgovoru knjige *Društveno odgovorno poslovanje- suvremena teorija i najbolja praksa*, Goran Tudor (2009) iznio je zanimljivu činjenicu kako „nijedna tvrtka ne posluje u zrakopraznom prostoru; tvrtke su dio društva.“ Upravo ova rečenica potiče na razmišljanje kako tvrtke imaju određenu dužnost prema društvu i okolini u kojoj egzistiraju te bi poslovanje trebalo biti puno više od ostvarivanja profita i zapošljavanja ljudi.

### 1.1. O DRUŠTVENO ODGOVORNOM POSLOVANJU

Kako bi organizacije opstale na tržištu njihova primarna zadaća je ostvarivanje profita. No, važno je naglasiti kako to ujedno ne bi trebala biti i jedina zadaća. Implementacija društveno odgovornog poslovanja donosi mnoge prednosti za organizaciju jer upravo čineći dobro za druge, organizacija čini dobro i za sebe.

Prema Tafri-Vlahović (2011) pojam društveno odgovornog poslovanje često se koristi zajedno s pojmovima „održivi razvoj“ i „korporativno građanstvo“. Također, navodi da je pojam „(...)povezan sa srodnim područjem poslovnog ugleda pri čemu je nerazvijena korporativna društvena odgovornost velika opasnost za ugled, a razvijena korporativna društvena odgovornost jest osiguranje od štete za ugled i vidljiva je u poslovnom upravljanju prema najboljim praksama.“ (Tafra-Vlahović, 2011; 20) Kroz povijest su mnoge organizacije često bile na meti zbog poslovanja koje nije u skladu sa društvenom odgovornošću u smislu zapošljavanja maloljetnih osoba, zagađivanja okoliša i sl. Prema tome, ako organizacije ne posluju na društveno odgovoran način to može uvelike utjecati na njihov ugled što sa sobom donosi i druge negativne aspekte u poslovanju. Upravo zbog toga, društveno odgovorno poslovanje često je tema kritičara i u pitanje se dovodi uvode li organizacije takav način poslovanja isključivo zbog vlastitog ugleda i dobrog poslovnog rezultata ili ih vodi vlastita savjest i etičnost.

Razni autori daju različite definicije kojima definiraju pojam društveno odgovornog poslovanja. Pavić-Rogošić (2010) definirala je društveno odgovorno ponašanje kao „(...) koncept u kojem

poduzeća integriraju brigu o društvu i okolišu u svoje poslovanje, a sve na dobrovoljnoj osnovi.“

Hopkins (2005; 299) definira društveno odgovorno poslovanje kao „(...) pažnju s kojom se na etičan i društveno odgovoran način odnosimo prema interesno-utjecajnim skupinama koje se nalaze izvan, ali i unutar poduzeća. Cilj društvene odgovornosti je da uz očuvanje profitabilnosti istovremeno omogućí stvaranje visoki standarda života interesno-utjecajne skupine izvan i unutar poduzeća.“

Krkač (2007; 224) definira odgovorno poslovanje kao „(...) obvezu svih koji posluju uz cilj da maksimiziranjem profita maksimiziraju i pozitivan utjecaj svog poslovanja na društvo, a minimiziraju negativan utjecaj.“

Kotler i Lee (2009; 14) navode da „korporativna društvena odgovornost ili društvena odgovornost poslovanja (DOP) predstavlja opredjeljenje tvrtke za unapređenje dobrobiti zajednice kroz diskrecionu- dragovoljnu- poslovnu praksu i doprinose na račun vlastitih resursa.“

Vrdoljak-Hazdovac i Raguž (2013; 45) smatraju da „društveno odgovorno poslovanje ima značajan utjecaj na razvoj cijelog gospodarstva i društvene svijesti, a da pritom ne narušava svoj temeljni cilj ostvarenja dobiti. Time se svojim poslovanjem prilagođava potrebama društva i na taj način otvara prostor za uspješno poslovanje.“

Hrvatska gospodarska komora (2021) definira društveno odgovorno poslovanje kao koncept kojom tvrtka integrira brigu za okoliš i društvo u sustav donošenja odluka, iznad strogo zakonom propisanih obveza. Samim time, dobri poslovni rezultati nisu jedino mjerilo za uspješnost tvrtke te se uspješna tvrtka smatra ona koja istovremeno vodi brigu o svom ekonomskom, društvenom i okolišnom utjecaju, a društveno odgovorno poslovanje je model i način poslovanja u kojem se profit ostvaruje na društveno odgovoran način.<sup>1</sup>

Društveno odgovorno poslovanje širi je pojam od ispunjavanja zakonskih obveza i odnosi se na dobrovoljno ulaganje u ljudski kapital, zajednicu i okoliš. Označava rad organizacije na način da svojim poslovnim procesima djeluje pozitivno na zajednicu, na svoje zaposlenike, motivira ih i raznim inicijativama čini dobro za cjelokupno društvo. Također, prikazuje da

---

<sup>1</sup> HGK (2021), Indeks DOP-a, preuzeto s: <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> (11.09.2021.)

organizacija svojim poslovanjem i poslovnim procesima ne ugrožava okoliš, već naprotiv, promiče zaštitu okoliša, reciklira, smanjuje količinu otpada, racionalno koristi resurse itd.

Međunarodna organizacija za normizaciju koja razvija međunarodne norme definirala je normu ISO 26000 za društvenu odgovornost kako bi potaknula organizacije da sudjeluju u akcijama i projektima za ostvarivanje boljeg života u zajednici. Cilj ove norme je upoznati organizacije sa društveno odgovornim poslovanjem i potaknuti ih da u poslovnu politiku svoje organizacije integriraju i društveno odgovorno poslovanje. (HZN, 2014)

*Norma ISO 26000 služi kao pomoć organizacijama u doprinosu održivom razvoju. Potiče ih da iziđu iz okvira puke sukladnosti sa zakonima, priznajući da je sukladnost sa zakonima temeljna dužnost svake organizacije i bitan dio njezinog programa društvene odgovornosti. Cilj je norme promicanje zajedničkog shvaćanja društvene odgovornosti i da bude dopuna drugim postojećim alatima i inicijativama, ali ne da ih zamijeni. Norma ISO 26000 obrađuje 7 glavnih tema društvene odgovornosti, a to su: ljudska prava, radni odnosi, okoliš, poštene poslovne prakse, pitanja potrošača te uključivanje i razvoj zajednice.“<sup>2</sup>*

Također, norma daje smjernice o:

- pojmovima, nazivima i definicijama povezanim s društvenom odgovornošću
- pozadini, trendovima i obilježjima društvene odgovornosti
- načelima i praksama koji se odnose na društvenu odgovornost
- ključnim temama i pitanjima društvene odgovornosti
- integraciji, provedbi i promicanju društveno odgovornog poslovanja u svim segmentima organizacije
- utvrđivanju dionika i suradnji s njima<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Hrvatski zavod za norme (2014), *Otkrijete normu ISO 26000*, preuzeto s <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijeteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (23.09.2021.)

<sup>3</sup> Hrvatski zavod za norme (2014), *Otkrijete normu ISO 26000*, preuzeto s <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijeteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (23.09.2021.)

## 1.2. RAZVOJ DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Društveno odgovorno poslovanje javlja se kao nov način poslovanja u velikim organizacijama koje su zbog svog poslovanja bile izložene napadima. Organizacije su kroz povijest bile isključivo usmjerene na profit ne vodeći brigu o potrebama zaposlenika, zajednice i okoliša.

Vrdoljak- Raguž i Hazdovac (2010) kao glavne čimbenike koji su utjecali na razvoj društveno odgovornog poslovanja navode: globalizaciju, razvoj informacijskih tehnologija, bolju organiziranost civilnog sektora, obrazovanije potrošače, osvještenije građanstvo i rast potražnje za socijalno osjetljivim investicijama.

Društveno odgovorno poslovanje počinje se javljati 60-ih i 70-ih godina prošlog stoljeća porastom svijesti o rasnoj i spolnoj jednakosti te važnosti zdravlja i sigurnosti zaposlenika na radnim mjestima. Prema poznatoj klasifikaciji evolucije društveno odgovornog poslovanja razdoblje do 1950.godine bilo je „filantropsko“ tj. organizacije su se prvenstveno bavile donacijama u humanitarne svrhe. Od 1953. do 1967. godine razdoblje je „svjesnosti“ zato što se razvija svijest o ulozi biznisa u pitanjima života u zajednici. Razdoblje od 1968. do 1973. godine je „razdoblje pitanja“ jer su se organizacije bavile raznim pitanjima vezane uz zagađenje okoliša, ljudska prava i rasna diskriminacija. Od 1974. godine organizacije prakticiraju odluke vezane uz društveno odgovorno poslovanje. (Tafra-Vlahović, 2011)

Do znatnog ubrzanja društveno odgovornog poslovanja došlo je u sedamdesetima. Tafra-Vlahović (2011; 31) navodi kako je prekretnica bila 1971. godine objavom publikacije Socijalne odgovornosti poslovnih korporacija, a u publikaciji je navedeno: „(...)od biznisa se traži da preuzme veće odgovornosti prema društvu nego ikad prije i da služi većem broju ljudskih vrijednosti. Od poslovnih subjekata se, zapravo, traži da doprinosu kvaliteti američkog načina života više no što je to samo opskrba robom i uslugama. Kao što biznis postoji da bi služio društvu, njegova budućnost će zavisiti od kvalitete načina na koji menadžment odgovara promjenjivim društvenim očekivanjima.“.

Tafra-Vlahović (2011; 31), prema Vijeću za ekonomski razvoj, prikazuje društvenu odgovornost u tri koncentrična kruga. „Unutarnji su krug činile jasne odgovornosti za bolju ekonomiju: proizvode, poslove i ekonomski rast. Srednji je krug uključivao odgovornost da se ta ekonomska funkcija provodi u skladu s društvenim vrijednostima i prioritetima (zaštita okoliša, zapošljavanje ljudi i očekivanja potrošača da su zaštićeni od bilo kakve moguće štete

od proizvoda i usluga). Vanjski je krug uključivao sve one moguće odgovornosti organizacije za uključivanje u aktivno poboljšanje prirodnog i društvenog okoliša.“

### **1.3. DIMENZIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA**

Kao što je spomenuto, društveno odgovorno poslovanje je više od ispunjavanja zakonski regulativa i odnosi se na ulaganje u ljudski kapital, zajednicu i okoliš. Pavić-Rogošić (2010) definirala je dvije dimenzije DOP-a: internu i eksternu dimenziju.

Prema Pavić-Rogošić (2010) interna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na poslovanje unutar same organizacije. Točnije, odnosi se na zaposlenike u organizaciji što uključuje brigu o zaposlenicima, njihovom zdravlju i sigurnosti na radnom mjestu. Također se odnosi na ulaganje u ljudski kapital, zapošljavanje osoba sa invaliditetom, starijih osoba i osoba s posebnim potrebama. Uz brigu za zaposlenike, interna dimenzija odnosi se i na brigu o okolišu kroz poslovanje.

#### **a) Upravljanje ljudskim resursima**

Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji bavi se pitanjima i mjerama na koji način privući kvalitetnog zaposlenika koji ispunjava potrebne kvalifikacije i na koji način zadržati takvog zaposlenika. Mjere koje se poduzimaju uključuju mogućnost cjeloživotnog obrazovanja zaposlenika i brigu o zaposlenicima. Briga o zaposlenicima može se ostvariti na način da im se omogući uravnotežen poslovni i privatni život. Također, uključuje sigurno radno okruženje i jednake plaće. (Pavić-Rogošić, 2010)

#### **b) Zdravlje i sigurnost na poslu**

Pitanje zdravlja i sigurnosti na radnom mjestu rješava se propisima i obveznim mjerama. Organizacije sve više pokušavaju pronaći dodatne načine kako bi promovirale zdravlje i sigurnost. (Pavić-Rogošić, 2010)

#### **c) Prilagođavanje promjenama**

Rekonstruiranjem organizacije na društveno odgovoran način pokušava se smanjiti potencijalno negativan utjecaj na zaposlenike i zajednicu. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Mora biti pažljivo planirano uz uključivanje svih potencijalnih rizika,

ukalkuliranje svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. pri tome trebaju biti uključeni svi dionici- poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast. (Pavić-Rogošić, 2010)

d) Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse

Okoliš se može očuvati i zaštititi na način da se resursi upotrebljavaju racionalno i smanjivanjem štetnih emisija u zraku, tlu i vodi. Također, važno je da se otpad odvaja i reciklira na tome prepisan način. Ovakva praksa često dovodi do smanjenja troškova poduzeća. (Pavić-Rogošić, 2010)

Prema Pavić-Rogošić (2010) eksterna dimenzija društveno odgovornog poslovanja odnosi se na djelovanje organizacije izvan svojeg poslovanja. Organizacije se brinu o zajednici na način da zapošljavaju ljude s posebnim potrebama i invaliditetom, sponzoriraju lokalne sportske klubove i uključene su u razne kulturne manifestacije te se uključuju i doniraju svoja sredstva raznim humanitarnim akcijama. Također, važan je dobar odnos s partnerima i dobavljačima.

a) Lokalne zajednice

Organizacije svojim djelovanjem doprinose lokalnim zajednicama na način da pružaju radna mjesta i plaćaju porez. Organizacije se mogu uključiti u život lokalne zajednice tako da osiguraju prekvalifikacije, sudjeluju u zaštiti okoliša, zapošljavaju osobe s invaliditetom, sponzoriraju sportske klubove i kulturne manifestacije te donacijama u humanitarne svrhe. (Pavić-Rogošić, 2010)

b) Odnosi sa partnerima i dobavljačima

Dobar i kvalitetan odnos organizacije s partnerima i dobavljačima gradi se kroz poštene odnose, povjerenje i poštivanjem njihovih želja i potreba. Kao rezultat dobrog odnosa su dobre cijene, poštivanje rokova izrade i dostave te kvalitetni proizvodi. (Pavić-Rogošić, 2010)

c) Poštivanje ljudskih prava

Poštivanje ljudski prava uključuje političke, pravne i etičke dimenzije. Također, obuhvaća poštivanje radnih standarda i radnog prava te obuhvaća elemente zaštite okoliša. (Pavić-Rogošić, 2010)



## 1.4. TEORIJE DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Kroz godine razvijali su se različiti modeli kojima se naglašava društvena odgovornost organizacija. Društveno odgovorno poslovanje je novi model prema koje organizacije imaju određenu odgovornost prema zajednici i okolišu. Neki od važnijih modela su: piramida društvene odgovornosti, teorija interesnih skupina i model trostruke bilance.

### 1.4.1. Piramida društveno odgovorno poslovanja

Društveno odgovorno poslovanje svoju popularnost doseže 1991. godine nastankom „*Piramide društveno odgovornog poslovanja*“ Archieja B. Carrola, autora *Poslovnog upravljanja*.



Slika 1 vlastita izrada prema Marin Buble, Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 104

U piramidi društveno odgovornog poslovanja koncept je podijeljen u četiri područja, a elementi su poredani prema važnosti. U piramidi organizacija mora ispuniti odgovornost na četiri razine, a te razine su: ekonomska, pravna, etička i filantropska.

Ekonomska odgovornost nalazi se na samom dnu piramide i predstavlja primarnu odgovornost organizacije. Ekonomska odgovornost odnosi se na ostvarivanje profita jer bez ostvarivanja profita organizacija ne bi imala sredstva za plaće radnicima te bi na kraju ostali bez posla. Bez

prve razine, organizacija nije u mogućnosti prijeći na druge razine odgovornosti. Upravo zato je važno da bude profitabilna. <sup>4</sup>

Pravna odgovornost je druga razina piramide, a označava zakonsku obvezu organizacije da poštuje zakone. Nedostatak pravne odgovornosti može imati negativan utjecaj. Za organizacije je važno poslovati na dosljedan način u skladu sa zahtjevima vlade i zakonom te u skladu s državnim i lokalnim propisima. <sup>5</sup>

Etička odgovornost nije obavezna za organizaciju, no moralnost i pravednost ima veliki utjecaj na ugled organizacije. Neki od primjera etičke odgovornosti su ekološka prihvatljivost, dobri i konkretni odnosi s dobavljačima i zaposlenicima itd. <sup>6</sup>

Filantropska odgovornost nalazi se na samom vrhu piramide. Velike kompanije su dugi niz godina kritizirane zbog zagađenja okoliša i iskorištavanja prirodnih resursa. Na ovoj razini organizacije ostavljaju dojam da žele nešto vratiti zajednici, a odnosi se na darove, donacije, volonterski rad itd. <sup>7</sup>

#### **1.4.2. Teorija dionika**

Baćun, Matešić i Omazić (2012; 40) navode da su dionici „(...) organizacije ili pojedinci koji utječu pozitivno ili negativno, ili su pod utjecajem odluka i aktivnosti poduzeća.“ Također, smatraju da su dionici podijeljeni u dvije skupine, primarne i sekundarne, odnosno interne i eksterne. Interni dionici su oni dionici koji imaju izravan utjecaj, interese te imaju važnu ulogu za postojanje i uspjeh poduzeća. Interni dionici mogu biti zaposlenici, menadžeri, kupci, dobavljači i sl. Za razliku od internih dionika, eksterni dionici imaju neizravan utjecaj, ali također imaju važnu ulogu za uspjeh poduzeća. Eksterni dionici mogu biti konkurenti, mediji, javna uprava, lokalne zajednice i sl. (Baćun i sur, 2012)

Ova teorija potvrđuje da svi oni čije živote dotakne organizacije imaju određeno pravo i obvezu sudjelovati u upravljanju organizacijom. Kako bi dionici mogli aktivno sudjelovati u procesu

---

<sup>4</sup> The CSR journal (2019), *Understanding the Four Levels of CSR*, preuzeto s: <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/> (01.10.2021.)

<sup>5</sup>The CSR journal (2019), *Understanding the Four Levels of CSR*, preuzeto s: <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/> (01.10.2021.)

<sup>6</sup> The CSR journal (2019), *Understanding the Four Levels of CSR*, preuzeto s: <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/> (01.10.2021.)

<sup>7</sup> The CSR journal (2019), *Understanding the Four Levels of CSR*, preuzeto s: <https://thecsrjournal.in/understanding-the-four-levels-of-csr/> (01.10.2021.)

donošenja odluka tada moraju biti upoznati sa svim segmentima poslovanja organizacije. Organizacije bi trebale stvarati vrijednosti za sve dionike na koje utječu poslovanje i poslovne odluke, a ne samo za svoje dioničare. Dionici su važan aspekt uspješnosti društvene odgovornosti organizacija. Organizacije će postići ciljeve društvene odgovornosti uz sudjelovanje, znanje i lojalnosti svojih dionika. Društveno odgovorno poslovanje ima u fokusu dobrobit za društvo u cjelini dok teorija dionika radi na izgradnji kvalitetnih odnosa i vrijednosti između poslovanja i njegovih dionika.<sup>8</sup> Iako su ovo dva različita koncepta, ako se usklade mogu biti jako uspješne za dobrobit organizacije i društva u cjelini.

### 1.4.3. Model trostruke bilance

Model trostruke bilance zasnovan je na tri važne dimenzije: kvaliteta okoliša, društvena jednakost i ekonomska korist. (Elkington, 1998) Model unapređuje cilj održivosti u poslovnoj praksi u kojem organizacije ostvaruju profit, u skladu sa društvenim i ekološkim pitanjima. Teorijom trostruke bilance organizacije trebaju usredotočiti pažnju na društvena i ekološka pitanja isto koliko i na financijska.

Organizacije se ne bi trebale brinuti samo i isključivo svojim zaposlenicima, već i o njihovom utjecaju na širu zajednicu. To može uključivati doprinos projektima lokalne zajednice i poboljšanje lokalnih zdravstvenih i obrazovnih usluga. Što se tiče zaposlenika, morali bi osigurati dostojanstveno radno mjesto i međuljudske odnose, adekvatnu plaću, sigurnost na radu i radno vrijeme. Radi sve većeg pitanja o očuvanju okoliša i posljedica globalnog zatopljenja, učinci koje organizacije imaju na okoliš postaje važno pitanje. Sve više se prati i kontrolira održivost rada, iskorištavanje prirodnih resursa i gospodarenje otpadom.<sup>9</sup>

Gospodarski element razlikuje se od tradicionalnog korporacijskog financijskog računovodstva i ostvarivanja profita. Ekonomska dimenzija uzima u obzir ekonomsku korist za društvo kao npr. zapošljavanje lokalnih pojedinaca i korištenje lokalnih dobavljača što dovodi do poboljšanja životnog standarda u tom području, a i u cijelom lokalnom gospodarstvu.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Smartsheet (2016), *What is Stakeholder theory and how does it impact an organization* preuzeto s [:https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization](https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization) (1.10.2021.)

<sup>9</sup> Harvard Business School Online (2020), *The Triple Bottom Line: What it is & why it is important*, preuzeto s: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line> (05.10.2021.)

<sup>10</sup> Harvard Business School Online (2020), *The Triple Bottom Line: What it is & why it is important*, preuzeto s: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line> (05.10.2021.)

## 1.5. PREDNOSTI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA

Mnoge velike tvrtke već su upoznate s prednostima koje donosi društveno odgovorno poslovanje te utjecaj loše reputacije za poslovanje. Društveno odgovorno poslovanje integriralo se u velik dio organizacija diljem svijeta jer djeluje pozitivno za organizaciju i stvara dobar imidž. Također donosi povećanje prodaje, konkurentnosti na tržištu i udjela na tržištu.

Kotler i Lee (2009:22), prema istraživanju *Business for Social Responsibility*, navode sljedeće prednosti: povećanje prodaje i udjela na tržištu, smanjenje troškova, jačanje brenda, jačanje korporativnog ugleda i utjecaja, jačanje sposobnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika i povećanje privlačnosti za investitore.

Kao što je navedeno, prednost društveno odgovornog poslovanja je pozitivan učinak na same zaposlenike. Za organizaciju je od velike važnosti da ima motivirane i zadovoljne zaposlenike. Zadovoljni zaposlenici imaju veću produktivnost, manje izostaju s posla i više sudjeluju u boljem poslovanju organizacije za razliku od organizacija koje ne vode brigu o svojim zaposlenicima.

Također, prednost implementacije društveno odgovornog poslovanja je i prilagodba tehnološkim promjenama koja dovodi do smanjenja troškova poslovanja. Troškovi poslovanja se smanjuju te se privlače investitori i poslovni suradnici. Korisnici povezuju poslovanje organizacije s njezinim djelovanjem i aktivnostima vezane za brigu o zajednici i okolišu što uvelike utječe na odabir, prodaju i na vjernost korisnika.

Prednosti implementacije društvene odgovornosti su (Golja, n.d.):

- mogućnosti ostvarivanja boljih financijskih rezultata
- osnaživanje reputacije poduzeća i njegova ugleda u zajednici
- unaprjeđenje kvalitete odnosa prema jedinicama lokalne uprave i samouprave
- unaprjeđenje kvalitete odnosa prema javnom sektoru
- sposobnost lakšeg i bržeg inoviranja proizvoda/usluga i procesa
- ostvarivanje konkurentske prednosti
- privlačenje kvalitetnih visokoobrazovnih ljudskih resursa
- zadržavanje najboljih zaposlenika i niska fluktuacija zaposlenika, niski apsentizam i viša motivacija zaposlenika
- veće produktivnost zaposlenika

- prihvaćanje zaposlenika u zajednici
- lakše upravljanje rizikom i neizvjesnošću.

## **1.6. ULOGA DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA U PROJEKTNOM MENADŽMENTU**

Iako društveno odgovorno poslovanje donosi određene prednosti kao što je konkurentska prednost na tržištu i prepoznatljivost organizacije, u poslovanju i poslovnim procesima od velike je važnosti očuvati okoliš, racionalno koristiti resurse, brinuti o zaposlenicima i drugim ljudima u zajednici. Isti utjecaj ima i na projekte i upravljanje projektima. Seeling (1986) prema Bandić i Orešković (2015) navodi da je projekt “(...) zadaća s ograničenim resursima postići određeni cilj; uz početak i kraj koji su vremenski fiksirani“. Omazić i Baljkas (2005; 44) projektni menadžment definirali su na sljedeći način: “projektni menadžment označuje primijenjeno znanje, vještine, alate i tehnike na projektnim aktivnostima kako bi se dostigli ciljevi i zahtjevi postavljeni pred projekt od strane interesno – utjecajnih skupina. Srž projektnog menadžmenta obuhvaća planiranje, organiziranje, praćenje i kontrolu svih aspekata projekta i motiviranje svih uključenih ljudi za postizanje projektnih ciljeva na siguran način, unutar planiranog budžeta, vremena i drugih zadanih parametara izvedbe.“ Prema tome, potrebno je uključiti društvenu odgovornost u sve faze projekta kako bi se postigla ekonomska i ekološka održivost. (Vinšalek-Stipić, 2020)

Norma za društvenu odgovornost ISO 26000 navodi nekoliko međunarodnih inicijativa koje su usredotočene na to kako voditelji projekta mogu implementirati društveno odgovorno poslovanje. Voditelji projekta dužni su objaviti rezultate održivosti slijedeći smjernice za izvještavanje o društveno odgovornom poslovanju. (Vinšalek-Stipić, 2020) „Globalno izvještavanje o tim aktivnostima naziva se izvještavanje o dodanoj vrijednosti budući da oni dodaju vrijednost projektima dopuštajući svijetu da javno prati i ocjenjuje međunarodne poslovne aktivnosti i njihovo poštivanje smjernica društveno odgovornog poslovanja.“ (Vinšalek-Stipić, 2020; 149) S obzirom da je društveno odgovorno poslovanje postalo važan aspekt svakog poslovanja, također će postati važan dio poslovnih ciljeva svakog voditelja projekta koji želi ostati konkurentan na tržištu.

Društveno odgovorno poslovanje u projektima odnosi se na zadovoljavanje ekoloških, socijalnih i društvenih interesa zajednice. Tanaka (2004) prema Vinšalek- Stipić (2020) navodi kako se strateški pristup društveno odgovornog poslovanje može implementirati u ove glavne faze projekta:

1. Inicirati – u početnoj fazi potrebno je razviti društveno odgovorno poslovanje i strategije održivosti projekta,
2. Priprema, planiranje i dizajn – potrebno je definirati opseg društveno odgovornog poslovanja, vrijeme, troškove, kvalitetu, strategiju i proces dizajna,
3. Izvršenje i kontrola – potrebno je definiranje i izrada plana društveno odgovornog poslovanja, praćenja, izvještavanja, komunikacije, odgovornosti, timski rad, zajedničko proučavanje stavova i analiza povratnih informacija,
4. Zatvaranje (završetak) i primopredaja – potrebna je procjena i objašnjenje koliko i kako su postignuti održivi ciljevi primjenom društveno odgovornog poslovanja, uključujući zadatke, preporuke planiranja za pojavu nepredviđenih situacija.

Kao što je već spomenuto, društveno odgovorno poslovanje postati će važan koncept za voditelje projekta i projekta u cijelosti kako bi u fazama projekta podupirao sve segmente DOP-a koji imaju važnu ulogu za društvo i okoliš. Vinšalek-Stipić (2020) kao glavnu ulogu implementacije DOP-a navodi: „(...) postaviti pozitivan primjer za sve druge sudionike na tržištu koji će slijediti pozitivne primjere društvene održivosti, te će se potaknuti implementiranje strategije društveno odgovornog poslovanja u projektno upravljanje u svim poduzećima.“

## 2. ETIKA

„Etika (prema grčkom *ἠθικός*: moralan, ćudoredan), skup načela moralnoga (ćudorednog) ponašanja nekoga društva ili društvene skupine koja se zasnivaju na temeljnim društvenim vrijednostima kao što su: dobrota, poštenje, dužnost, istina ljudskost itd.“<sup>11</sup> Možemo zaključiti da je etika znanost o moralu, no postoji razlika između ta dva pojma. „Moral (prema lat. *moralis*: ćudoredan, moralan), sustav nepisanih društvenih normi što određuju način ponašanja u određenoj društvenoj skupini, zajednici, a zasnivaju se na običajima i na općenito prihvaćenim mjerilima vrjednovanja postupaka sa stajališta načela dobra ili zla.“<sup>12</sup> Prema Vujić, Ivaniš i Bojić (2012) moral je praksa u društvenom životu dok je etika znanost o moralu kao društvenom fenomenu. Etika se odnosi na dva oprečna pojma: dobro i loše, a u nastavku su navedene definicije etike.

Vidanec (2011:19) definira etiku kao „filozofsku disciplinu koja ispituje ljudsko djelovanje s obzirom na dobro i zlo. U užem smislu, etika je filozofija morala kojoj su u središtu problematike: moral, moralni problemi i moralni sudovi. Dok u širem smislu riječi, etika je nauka o ljudskome moralnom životu.“

U mrežnom izdanju Hrvatske enciklopedije, etika je definirana kao „filozofska disciplina koja ispituje zasnovanost i izvor morala, temeljne kriterije za vrjednovanje te ciljeve i smisao moralnih htijenja i djelovanja.“<sup>13</sup>

Nadalje, Filipović (1984; 97) navodi da je etika „filozofska disciplina vezana uz ćudoređe i moral koja se bavi moralnim htijenjima i ciljevima, te istražuje izvore i temelje morala.“

Prema navedenim definicijama, etiku možemo definirati kao skup pravila koje razlikuju dobro od lošeg, odnosno prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja i njegovog utjecaja na druge ljude.

---

<sup>11</sup> etika. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 19. 10. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18496>>

<sup>12</sup> moral. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 19. 10. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=41862>>.

<sup>13</sup> etika. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 19. 10. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18496>>

## 2.1. ETIČKE TEORIJE

Etičke teorije su određena načela i pravila koje koriste pojedinci pri donošenju odluka. Pojedinci se prema vlastitim uvjerenjima i vrijednostima ponašaju u skladu s etičkim teorijama. U ovom radu obrađivati će se sljedeće teorije: etika vrlina, teleologija i deontologija.

### 2.1.1. Etika vrlina

Etika vrlina je teorija gdje se primarno vrednuju karakterne osobine pojedinca, a najveći značaj daje karakteru pojedinca. Berčić (2008; 214) navodi da su „vrline dobre karakterne osobine, a mane loše. Vrline i mane su dispozicije za djelovanje, naše karakterne osobine određuju naše postupke. To su relativno stabilne i nepromjenjive karakteristike nas samih kao i drugih osoba oko nas.“. Temelj etike vrline je „biti dobar“ u odnosu na „činiti dobro“. Naglasak je na osobu koja čini neko djelo, a ne na samo djelo. Temeljno pitanje etike vrlina je „Što bi dobar čovjek učinio u takvoj situaciji?“. (Berčić, 2008)

Platon je naveo četiri temeljne vrline, a to su mudrost, hrabrost, pravednost i umjerenost. „Etika vrline stavlja naglasak na čovjekove osobine, veliku važnost u toj tradiciji ima moralni odgoj i razvijanje takvih karakternih osobina.“ (Krkač, 2007; 33) Smatra se da se vrlina može naučiti te da se podučavanjem može stvoriti „dobar čovjek“.

Glavno pitanje etike vrlina je – *kakvi trebamo biti?* Berčić (2008; 194) navodi kako u „fokusu nije to što činimo već to kakvi jesmo. Etika vrlina kaže nam kakve osobe moramo biti, a ne što trebamo činiti.“ „Aristotel je u *Nikomahovoj etici* sve vrline podijelio na dvije velike skupine: moralne i intelektualne. Opće etičke vrline su: hrabrost i umjerenost; vrline vezane uz novac su: darežljivost i izdašnost; uz čast su vezane ponos, odlučnost i suzdržanost; društvene su vrline duhovitost, iskrenost i prijateljstvo; a politička je vrlina pravednost. Intelektualne vrline podijelio je na one koje ne uključuju djelovanje, a to su spoznaja principa, znanost i mudrost; te na one koje uključuju djelovanje: tehničke vještine i razboritost.“ (Berčić, 2008; 194)

Vig (2019; 46) za primjer navodi „laž nije nešto što je loše po sebi ili nešto što je loše zbog toga što dovodi do loših posljedica, već je loša zato što čovjeka koji laže čini lažovom, pošten postupak dobar je zato što čovjeka koji ga je učinio čini poštenim čovjekom, ubojstvo je loše zato što onoga koji je ubio čini ubojicom, krađa je loša zato što onoga koji krade čini lopovom.“ Upravo iz ovog primjera možemo vidjeti da etika vrlina, za razliku od drugih teorija, uključuje karakter pojedinca. Osnove kojima se vrednuje etika vrlina su karakterne crte, tj. vrline i mane.



Zagovornici etike vrlina smatraju da će pojedinci na višim razinama moralnog razvoja, ustrajati u svojim vrlinama i ne pokleknuti izazovima nemoralnog ponašanja u svim situacijama u kojima se nađu. (Vig, 2019)

### 2.1.2. Telelogija

Riječ telelogija potječe od grčke riječi *telos* što u prijevodu ima značenje cilj, svrha ili posljedica. U telelogiji ispravno djelovanje smatra se ono djelovanje koje daje neki cilj i željeni rezultat. Pri donošenju odluka pojavljuje se utilitarizam i etički egoizam.

Utilitarizam je osmislio britanski filozof Jeremy Bentham, poznatiji po svojem računu sreće, odnosno kvantitativnom načinu mjerenja sreće i boli. „Bentham je vjerovao da je ono što je važno, važno je koliko je i korisno. Odnosno kolika je korisnost nečega za činjenje sretnijih života pojedinca.“ (Vig, 2019; 39) Filozof John Stuart Mill proširio je Benthamovu teoriju utilitarizma te je uveo raspon od jačih do slabijih užitka radi stvaranja određene razine zadovoljstva i sreće kod pojedinca. „Prema Benthamovom, računu sreće, utilitarističko donošenje odluka temelji se na sustavnoj usporedbi troškova i koristi svih uključenih strana, a odabire se ona odluka koja rezultira najvećom koristi za što veći broj ljudi.“ (Vig, 2019; 39) „Utilitarizam je smjer u etici koji svrhu ljudskoga djelovanja vidi u koristi i dobrobiti, bilo pojedinca bilo zajednice, i koji utoliko smatra da ćudorednost izravno potječe iz načela korisnosti.“<sup>14</sup> Važno je da pojedinac ili poduzeće misle o mogućim posljedicama na društvu, a ne za sebe.

Teorija se često koristi kod donošenja odluka u poslovnom svijetu i politici zbog osnovnog cilja zadovoljenja koristi za što veći broj ljudi. Vig (2019; 39) navodi za primjer „ (...) ako se neko poduzeće u kojem radi više tisuća zaposlenika nađe u poslovnim problemima koji ga mogu dovesti do stečaja, postoji mogućnost da će vlada pokušati spasiti njegovo poslovanje kako više tisuća zaposlenika ne bi ostalo bez posla, ali i da bi sačuvala mir i svoj politički položaj u zemlji te tada svoju odluku temelji na utilitarističkom pristupu, unatoč tome što pojedini mali dobavljači zbog takve odluke mogu ostati zakinuti za mogućnost naplate svojih potraživanja.“

„U užem, etičkom smislu, egoizam je mišljenje da svaki čovjek treba u prvome redu misliti na sebe i da u svemu treba gledati na vlastitu dobrobit, bez obzira na druge, pa čak i na njihovu

---

<sup>14</sup> utilitarizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 19. 10. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63501>>

štetu.“<sup>15</sup> Etički egoizam zagovara promicanje vlastitog interesa. Ispravnim se smatraju radnje koje maksimiziraju osobni interes donositelja odluka. Prema ovoj teoriji pojedinci mogu biti izrazito velikodušni, no to nije njihov glavni motiv. Glavni motiv je osobni interes, stjecanje većeg ugleda u društvu. Vig (2019; 38) navodi kako im „(...) velikodušnost služi kao paravan za postizanje vlastiti ciljeva“. Pojedinci će se u tom slučaju ponašati moralno i etički samo ako im se to i isplati.

### 2.1.3. Deontologija

Deontologija potječe od grčke riječi *deon* što u prijevodu znači dužnost ili obaveza. Deontologija smatra da postoje određene aktivnosti koje pojedinci ne bi smjeli raditi. Usredotočena je na pojedinca, a ne na društvo. Temeljno pitanje deontološke teorije je „*Što sam dužan učiniti?*“ (Vig, 2019; 39) Prema deontološkoj teoriji smatra se da je neke stvari dužnost učiniti bez obzira na sve druge, odnosno bez obzira na naše želje, vjerovanja, posljedice itd. Vig (2019) navodi kako je najveći utjecaj na suvremenu deontologiju imao njemački filozof Immanuel Kant koji je smatrao da svatko ima obvezu tretirati druge ljude na jednak način te da svaki pojedinac ima pravo na dostojanstvo, poštovanje, slobodu i želju da kontrolira svoj život. Kant je formulirao temeljna moralna pravila nazvana kategorički imperativ, odnosno „*Djeluj samo po onoj maksimi za koju možeš u isto vrijeme htjeti da postane opći zakon.*“ Smatrajući da ako pojedinac izvršava određenu aktivnost i ako je ona prikladna da postane vodeće pravilo ponašanja, tada je izvršenje te aktivnosti etično. Također je postavio i drugo pravilo „*Djeluj tako da čovječanstvo kako u tvojoj osobi i osobi drugog koristiš uvijek kao svrhu, a ne kao sredstvo.*“ Ovim pravilom se objašnjava da je ljude potrebno tretirati kao osobe koji su svrha sama po sebi, a da ih se ne koristi kao sredstvo radi postizanja ciljeva. Prema Kantu dužnost je isto što i moralna obaveznost. No, potrebno je razlikovati djelovanje u skladu s dužnosti i djelovanja iz dužnosti. (Vig, 2019)

Također, mnogi deontolozi zagovaraju „zlatno pravilo“, „*Ne činite drugima ono što ne bi željeli da vam čine.*“ ., Vig (2019; 45) navodi neke od formulacija pravila u velikim svjetskim religijama:

- kršćanstvo: „*Činite drugima ono što želite da vama čine.*“

---

<sup>15</sup> egoizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 19. 10. 2021. <<http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17170>>.

- islam: „*Nitko od vas doista ne vjeruje dok ne poželite drugima ono što želite za sebe.*“
- budizam: „*Ne ponašajte se prema drugima na način koji biste sami smatrali štetnim.*“
- hinduizam: „*Ovako glasi dužnost: ne činite drugima ono što bi i vas boljelo da vam čine.*“
- judaizam: „*Što vam je mrsko, ne činite drugima.*“

Prema Vig (2019) ako se pojedinci pridržavaju ovom pravilu, smatra se da je njihovo ponašanje vrlo etično. Prema drugima bi se trebali ponašati najbolje što možemo jer bi tako voljeli da se ponaša prema nama.

## 2.2. POSLOVNA ETIKA

Poslovna etika razvija se u 20. stoljeću suradnjom etike i ekonomije. Prve naznake javljaju se krajem 60-ih godina prošlog stoljeća i odnose se na određena prava radnika na adekvatnu plaću, zadovoljavajući uvjeti na radu i korektnost u poslovnim odnosima. (Aleksić, 2007; 420)

Spajanjem pojma posao i pojma etika, prema Bebek i sur. (2000; 7) navode definiciju pravednog poslovanja kao „(...) način koncipiranja, sklapanja, komuniciranja i izvođenja poslova u istovremenom skladu s duhovnim, sociološkim, biološkim i prirodnim zakonitostima čovjeka i okruženja ili, jednostavnije, poslovnu etiku možemo objasniti kao prirodno vođenje poslova odnosno poslovanje u skladu s prirodom.“

Vidanec (2011) navodi sljedeće „etika poslovanja ili poslovna etika vrsta je primijenjene etike koja istražuje primjenu općeprihvaćenih etičkih normi i načela u poslovanju pojedinaca i kompanija u zemlji i u inozemstvu.“

Gregorić (2015) smatra da je poslovna etika “skup moralnih načela i normi kojima se usmjerava ponašanje aktivnih sudionika u gospodarskom sustavu, u skladu s vrijednosnim sustavima koji se temelje na općim ljudskim vrijednostima i usmjerene su na dobrobit čovjeka.“

Bebek i sur. (2000) smatraju da je poslovnu etiku moguće razmatrati s etičkog i ekonomskog gledišta. S etičkog gledišta, etika polazi od moralnih vrijednosti koje uključuju: pouzdanost, poštenje povjerenje, prava i dužnosti. Odnosno uključuje sve ono što možemo definirati da je dobro u moralnom smislu. S ekonomskog gledišta, poslovna etika polazi od ekonomskih vrijednosti koje uključuju: dobit, troškove, cijene, konkurenciju i efikasnost. Spoj moralnih i

ekonomskih vrijednosti je poslovna etika. Dujanić (2003) kao razloge primjene poslovne etike u poslovnom svijetu navodi: sprječavanje šteta, zaštita ljudi unutar poduzeća, zaštita poduzeća i osobni razlozi. Također, kao značaj primjene poslovne etike, Dujanić (2003) navodi činjenicu da se od organizacije očekuje da svojim poslovanjem spriječi štete koje bi mogle uzrokovati te promoviranje etičkog ponašanja koje štiti organizaciju i njene članove.

Obilježja poslovne etike su: kodeks ponašanja, poštivanje moralnih i društvenih vrijednosti, zaštita određenih društvenih skupina i okvir za poslovanje (daje društvene, kulturne, ekonomske, pravne i druge granice za poslovanje).<sup>16</sup>

Krkač (2007) navodi da postoje „tri principa kojima se poslovna etika najčešće služi, a to su:

1. Princip korisnosti ili princip povećavanja dobrih posljedica koji kaže da je djelovanje moralno ili ispravno ukoliko povećava količinu dobra.
2. Princip prava je stečevina suvremenog svijeta, odnosno temeljni princip. Ako postoje prava, moraju postojati i dužnosti onih koji moraju poštivati prava.
3. Princip pravednosti odnosi se na raspodjelu postignutih dobara ili količine posla koje netko mora obaviti kako bi se došlo do tih dobara“.

### **2.3. ETIČKI KODEKS**

„Riječ etički kodeks dolazi od grčke riječi ethos (ćud, ponašanje, običaj) i latinske riječi codex (zakonik) te se pod etičkim kodeksom razumije sustav pravila koja uređuju moralne (etičke) standarde ponašanja i koja služe kao kriterij za razlikovanje dopuštenih od nedopuštenih postupanja.“ (Vojković, 2007; 1028) Etički kodeks sadrži pravila poželjnog i prihvatljivog ponašanja koja su bazirana na temeljnim vrijednostima, načelima i pravilima odgovornog poslovanja i ponašanja organizacije. (Aleksić, 2007).

Vujić i sur. (2012; 59) navode sljedeće: “U etičkom kodeksu sadržana su pravila dobrog poslovanja i korektnog odnosa u samom poduzeću i sa dionicima. Temelj je stvaranja uvjeta za etičko ponašanje i donošenje odluka, i službeni je pisani akt kojim se definiraju razna područja etičkog poslovnog ponašanja: etička načela, prava i obveze, dužnosti i zadaće,

---

<sup>16</sup> Gazić, I. (2019), *Što je poslovna etika?*, preuzeto s: <https://www.linkedin.com/pulse/%C5%A1to-je-poslovna-etika-ivan-gazi%C4%87> ( 21.09.2021.)

financijska i druga izvješća, sukob interesa, nelojalna konkurencija, čuvanje poslovnih tajni, odnosi prema okruženju i sl.“

Kako bi implementacija poslovne etike bila uspješna, potrebno je trajno razvijati svijest zaposlenika o njejoj važnosti. Stoga, etički kodeks može se definirati kao skup pravila kojima se definiraju etički standardi ponašanja.

## 2.4. NEETIČNO PONAŠANJE U POSLOVANJU

Poduzeća često u svom poslovanju idu do same granice kaznenog zakona što može biti moralno opasno i jako rizično. Također, može se stvoriti pogrešna uvjerenja kod zaposlenika kako određeno ponašanje nije nužno i etički ispravno, ali je zakonski dopustivo. (Dujanić, 2003). Također, Dujanić (2003) smatra da u poslovnoj etici često vlada tzv. „moral uspjeha“ što znači da je u poslovanju najvažnije uspjeti zbog čega može doći do sumnjivih oblika poslovanja. Nemoralno ponašanje koji je zakonodavac uvrstio u kazneni zakon smatra se kriminalnim ponašanjem, no postoje i druga nemoralna ponašanja koja nisu nužno obuhvaćena zakonom.

Neki od oblika neetičkog ponašanja u poslovanju su (Čehok, Koprek i dr., 1996; 161)

- razni oblici prijevara i obmana u poslovanju
  - oslobođenje pristojbi
  - proračunati oblici neplaćenih usluga i darova
  - prikriveni ili otvoreni oblici zastrašivanja
  - razni oblici podmićivanja
  - porezne prijevare
  - nepravedno prisvajanje javnih sredstava
  - mutne kreditne i zajamske prakse
  - lažno prouzročen stečaj
  - krađa poslovnih tajni konkurentnih poduzeća
  - podmićivanje djelatnika drugih tvrtki
  - ponižavajuće postupanje s djelatnicima
  - ugrožavanje zdravlja i života radnika
  - razni oblici uništavanja okoliša

Neetičko ponašanje može uvelike narušiti korporativni ugled organizacije ili samog pojedinca. Etički zakoni trebali bi se odnositi na cjelokupni život pojedinca, a ne samo na određena

područja aktivnosti. Kako bi se spriječilo neetičko ponašanje i gospodarski kriminaliteta, pravedni zakoni moraju djelovati efikasno i neovisno. (Dujanić, 2003)

## 2.5. ULOGA POSLOVNE ETIKE U PROJEKTNOM MENADŽMENTU

Poslovna etika u projektnom menadžmentu ima važnu ulogu jer je upravljanje projektima često vođeno određenim odlukama. Ponekad neke odluke nemaju veliki utjecaj, dok su neke odluke od velike važnosti i zahtijevaju odlučivanje u vidu ljudi, resursa i okoliša.<sup>17</sup> Prema PMI-u (Institut za upravljanje projektima), „Etika se odnosi na donošenje najboljih mogućih odluka koje se tiču ljudi, resursa i okoliša. Etički izbori smanjuju rizik, unapređuju pozitivne rezultate, povećavaju povjerenje, određuju dugoročni uspjeh i grade ugled. Liderstvo apsolutno ovisi o etičkim izborima.“<sup>18</sup> Također, članovi PMI-ja tvrde da su poštenje, odgovornost i poštovanje vrijednosti koje pokreću etičko ponašanje u profesiji upravljanju projektima. Kodeks etike i profesionalnog ponašanja PMI-a primjenjuje te vrijednosti na praksu upravljanja projektima u stvarnom životu, gdje je najbolji ishod najetičniji.<sup>19</sup>

Kao glavne uloge poslovne etike u projektnom menadžmentu su: pravedno donošenje odluka, poboljšavanje poslovnih odnosa na svim razinama, jačanje povjerenja te smanjenje rizika projekta.<sup>20</sup> PMI izradio je etički kodeks i profesionalno ponašanje te etički okvir za donošenje odluka. Gretta Kelzi, PMP, iz PMI tima za uvid u etiku navodi „Voditelj projekta je pozvan da bude spreman za izazove ostvarivanja održive profesionalne budućnosti. To se može postići ispunjavanjem standarda postavljenih na individualnoj razini i uvijek usmjeravanjem odluka koje treba donijeti prema tim standardima. Suosjećanje, etika i naporan rad temelj su i suština koja će potaknuti voditelje projekta prema ostvarenju svoje uloge.“<sup>21</sup>

Poslovna etika ima važnu ulogu kako u svim organizacijama tako i upravljanju projektima za voditelje projekta i članove projektnog tima. Potrebne promjene i odluke potrebno je donijet u skladu sa etičkim kodeksom.

---

<sup>17</sup> PMI (2021), About us, preuzeto s: <https://www.pmi.org/codeofethics> (15.10.2021.)

<sup>18</sup> PMI (2021), Code of ethics, preuzeto s: <https://www.pmi.org/codeofethics> (15.10.2021.)

<sup>19</sup> PMI (2021), Code of ethics, preuzeto s: <https://www.pmi.org/codeofethics> (15.10.2021.)

<sup>20</sup> Alexander M. (2017), The importance of being ethical in project management, preuzeto s: <https://www.techrepublic.com/article/the-importance-of-being-ethical-in-project-management/> (15.10.2021.)

<sup>21</sup> PMI (2021), About us, preuzeto s: <https://www.pmi.org/codeofethics> (15.10.2021.)

## 2.6. POSLOVNA ETIKA I DRUŠTVENO ODGOVORNO POSLOVANJE

Društveno odgovorno poslovanje često se upotrebljava kao sinonim za poslovnu etiku, no njihovi zadaci se razlikuju. „Poslovna etika se na operativnom nivou integrira u rad poduzeća, dok se društveno odgovorno poslovanje pojavljuje kao širi pojam utjecaja poduzeća na svoju okolinu. Tradicionalno gledano, implementacija poslovne etike kroz programe etike i usklađenosti smatra se zatvorenijim pristupom koji je namijenjen prevenciji otkrivanju neetičkog ponašanja i osiguranju jednakog etičkog tretmana svima koji su u interakciji s poduzećem, dok se na društveno odgovorno poslovanje gleda kao skup dobrovoljnih inicijativa koje naglašavaju općenitiju brigu za dobrobit ljudi, zajednici i okoliša.“ (Vig, 2009; 70) Iako je društveno odgovorno poslovanje, odnosno pomaganje i darivanje potrebitima, često potaknuto određenim egoističnim motivima naglasak bi trebao biti na dobrovoljnosti. Odnosno dobrovoljnost pomaganje drugima bez određenih očekivanja i nagrada. (Vig, 2009)

No, Vig (2009) smatra kako bi se određeno ponašanje smatralo altruističnim potrebno je zadovoljiti sljedeće uvjete: da je ponašanje započeto voljno, da je ponašanje poduzeto isključivo s namjerom poboljšanja dobrobiti drugih ljudi te da nema očekivanja materijalnih ili društvenih nagrada za učinjeno. Može se smatrati da je društveno odgovorno poslovanje sve dobro što poduzeće čini kako bi stvorilo dobru sliku, odnosno imidž, o poduzeću i svom poslovanju, dok poslovna etika ima utjecaj na izgradnju identiteta poduzeća. Identitet poduzeća i imidž poduzeća trebali bi biti u skladu te da se društveno odgovorno poslovanje temelji na etičkim vrijednostima.

„Društveno odgovorno poslovanje i poslovna etika imaju različite uloge i zadatke unutar poduzeća. Dok je društveno odgovorno poslovanje češće vanjski orijentirano na to kako se poduzeća postavljaju prema svojim dionicima, programi etike i usklađenosti uglavnom su više unutarnje usmjereni s fokusom na izbjegavanje neetičkog ponašanja, po čemu se poslovne etike i društveno odgovornog poslovanja sasvim razlikuju.“ (Vig, 2019; 73) Iako poslovna etika i društveno odgovorno poslovanje imaju različite uloge u suštini potiču poduzeća da čine ispravne stvari i posluju na način da pozitivno utječu na zajednicu i okoliš, povećavaju vrijednost i smanjuju poslovne rizike. „Uspješno implementirani programi etike i usklađenosti ojačavaju etičke vrijednosti i principe koji olakšavaju provedbu strategija društveno odgovornog poslovanja te utječu na izgradnju organizacijske kulture zadovoljnih i angažiranih zaposlenika koja rezultira etičkim i društveno odgovornim ponašanjem poduzeća.“ (Vig, 2019:74)

Kako bi društveno odgovorno poslovanje bilo uspješno važno je inicijative uskladiti s poslovnom etikom poduzeća. Menadžeri za program etike i voditelji društveno odgovornog poslovanja moraju biti dobro povezani i usklađeni kako bi implementacija bila uspješna.



### **3. STUDIJA SLUČAJA: NESTANAK TANKERA BERGE ISTRA (1976)**

SFRJ Jugoslavija je od 60-ih do 80-ih godina bila jedna od pet najvećih brodograđevnih sila u svijetu. Pulski uljanik izgradio je najveći brod Berge Istra te se smatrao najvećim uspjehom samoupravnog socijalizma.

#### **3.1. KRATKA POVIJEST BERGESEN D.Y.**

BW LPG je norveška tankerska tvrtka osnovana 1935. godine od strane Sigvala Bergesena d.y. Iste godine tvrtka kupuje prvi tanker, President de Vogue, preimenovan u Bergesund. Zatim su slijedili tankeri Charles Racine i Andres Jahre, preimenovani u Bergeland.<sup>22</sup>

Kada je izbio Drugi svjetski rat, Bergesen d.y. upravljao je trima modernim tankerima, no Charles Racine pogođen je torpedima. Nakon završetka Drugog svjetskog rata tvrtka je preuzela niz tankera. Tijekom sljedećeg desetljeća tvrtka je nastavila s brzim širenjem flote. Isporučeno je više od 16 tankera. Godine 1967., Sigval Bergesen d.y. započinje s prijevozom suhih rasutih tereta kao novi segment poslovanja. Njegov sin koji je započeo ovaj posao deset godina ranije, naišao je na financijske probleme i Bergesen je uspostavio partnerstvo s Hugo Neu Corp za prijevoz željezne rude na velikim brodovima za rasuti teret. Tada je preuzeo ovo partnerstvo i sva polovila svog sina. Naftna kriza sredinom 1970 -ih jako je pogodila brojne brodske tvrtke, no Bergesen je svojim dugoročnim ugovorima i pažljivom politikom najma uspio ostati financijski jak. Godine 1976. osnivač Bergesen otišao je u mirovinu sa 83 godine, a upravu su preuzela njegova dva unuka, Petter C.G. Sundt i Morten Sig. Bergesen. Sigval Bergesen d.y. preminuo je 7. svibnja 1980.<sup>23</sup>

World-Wide Shipping kupuje tvrtku, a 2005. godine dotadašnja tvrtka Bergesen preimenovana u BW. Danas tvrtka posjeduje i upravlja najvećom flotom, nastavlja pružati rast i vrijednost društvu i dionicima.<sup>24</sup>

#### **3.2. PROJEKT IZGRADNJE BERGE ISTRA**

Početkom 70-ih godina došlo je do zatvaranja Sueskog kanala zbog rata Egipta i Izraela na Sinaju te nafta iz Perzijskog zaljeva nije mogla stići do Europe kroz Sueski kanal, već je morala

---

<sup>22</sup> BW LPG (2021), Our history, preuzeto s: <https://www.bwlp.com/about/our-history/> (18.10.2021.)

<sup>23</sup> Norske skip (2020), Bergesen, preuzeto s: <https://norskeskip.wixsite.com/bergesen/history> (18.10.2021.)

<sup>24</sup> BW LPG (2021), Our history, preuzeto s: <https://www.bwlp.com/about/our-history/> (18.10.2021.)

putovati dugim putem oko Afrike. Upravo zbog zatvaranja Sueskog kanala put nafte postao je znatno duži i skuplji. Kako bi kompanije smanjile troškove zbog dugog i sporog transporta, počeli su naručivati velike tankere koji su znali biti veći i do 200 000 tona. No, tada je malo tko imao iskustva pri izradi tako velikih tankera.<sup>25</sup>

U dokumentarnom filmu *Berge Istra*, redatelja Dražena Majića uz scenarista Zorana Angeleskog prikazan je sam projekt i izgradnja broda. Početkom 70-ih godina ambiciozni zaposlenici pulskog brodogradilišta, na čelu s direktorom Alfredom Foskiom i direktorom izgradnje Walterom Wrussom, odlučili su izgraditi dotad najveći brod koji je ikad izgrađen na Uljaniku- Berge Istru. Berge Istra smatrao se najvećim i tehnološki najsloženiji brod koji je SFRJ ikad izgradila. Prilikom su vidjeli pojavom natječaja za maxi tanker raspisan od jedne od najvećih brodarskih tvrtki Bergesen. Do tada najveći broj ikad izgrađen u Uljaniku bio je teretni brod težine 30 000 tona dok je Berge Istra bio čak višestruko veći. „Uljanikov inženjerski tim zajedno s glavnim projektantom Mladenom Klasićem projektirao je inovativan brod. Berge Istra pripadao je klasi za prijevoz nafte, tekućih goriva i rude (eng. *oil-bulk-ore carrier*).<sup>26</sup>

OBO (eng. *ore-bulk-oil carrier*) je skraćeni naziv za teretni brod koji prevozi naftu i rasuti teret. Ideja takvih kombiniranih brodova nastala je kako brodovi na povratnom putovanju ne bi plovili prazni. OBO brodovi imaju višenamjenske mogućnosti pomoću kojih mogu putovati na različitim putovanjima ovisno o ponudi i potražnji tržišta kako bi ostvarili maksimalnu dobit.<sup>27</sup> Jutarnji list navodi kako su takvi brodovi dizajnirani s velikim otvorima za lakši utovar i pražnjenje, a poklopci tih otvora projektirani su na način da budu nepropusni za naftu. U Berge Istru ugradili su dva brodska motora i elise kako bi bio upravljiviji. Motore su ugradili u krmu u obliku obrnutog slova V te su samim time dobili više prostora za teret, a brod je bio kraći za istu tonažu. Također, uvršteni su do tad novi standardi sigurnosti, dvostruke oplata i sustav za inertiranje. Sustav za inertiranje služio je na način da se prostor u kojem se prevozila nafta ispuni inertnim plinom kako bi se spriječio rizik od eksplozije kada je tanker prazan. Sustav

---

<sup>25</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>26</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>27</sup> Marine in sight (2019), *OBO Vessels: Rise and Fall*, preuzeto s: <https://www.marineinsight.com/types-of-ships/obo-vessels-rise-and-fall/> (19.10.2021.)

inertiranja bio je izrazito važan jer je Berge Istra bila namijenjena za prijevoz nafte i rasute terete.<sup>28</sup>

Brod je bio dugačak 314 metara, širok 50 metara i visok 26 metara što je mnogo više od pulskih navoza. Pulski brodograditelji sjetili su se inovacije koja je sa sobom nosila određeni rizik, a to je da se brod gradi u dvije polovice. Brod se gradi u dva dijela usporedno na dva navoza te bi se ta dva dijela na završetku zavarile u jedan dio.<sup>29</sup> U dokumentarnom filmu navedeno je da su se mnoge stvari trebale izmijeniti kako bi se brod uopće mogao izgraditi. Bilo je potrebno osposobiti navoz, zamijeniti postojeće dizalice sa dizalicama koje su težile od 150-200 tona, izvršiti modernizaciju pripreme crne metalurgije, kompletno izmijeniti strojeve u brodograđevnoj radionici za obradu te modernizirati predmontažu. Upravo zbog toga Berge Istra je inovativan projekt.

Brod je bio kraći, kompaktniji i jeftiniji za proizvodnju što je bilo izvrsno za vlasnika zbog puno većeg teretnog prostora za naftu. Uz puno veći prostor, Uljanikova ponuda bila je čak dvadesetak posto niža od tržišne vrijednosti za takav brod. Nakon izgradnje obje polovice broda, pojavio se problem pri prvom spuštanju broda u more. Naime, kada je brod trebao biti spušten u more, temperatura na navozu iznosila je -5 stupnjeva i brod je klizao veoma sporo. Mjesec dana radnici su uporno radili i brod je uspješno porinut u Puli 1972. godine te je predan norveškom naručitelju.

### 3.3. NESTANAK BERGE ISTRA

Velimir Salamon izrekao je zanimljivu izreku o brodovima koja je idealan primjer za ovaj slučaj: „Brodovi su rijetki predmeti proizvedeni ljudskom rukom koji imaju rođenje, koji se krste imenom, koji imaju svoj život i koji naposljetku imaju svoj pogreb. Stvari koje su istodobno bića“.<sup>30</sup>

---

<sup>28</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>29</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>30</sup> Tportal (2020), *Žrtva na oltaru profita*, preuzeto s: <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/zrtva-na-oltaru-profita-razgovarali-smo-s-autorima-dokumentarca-o-misterioznoj-berge-istri-jugoslavenskom-titaniku-izgradenom-u-pulskom-uljaniku-koji-je-netragom-nestao-20200910> (19.10.2021.)

Berge Istra pripadao je klasi za prijevoz nafte, tekućih goriva i rude i imao je rutu na način da je naftu prevezio u Europu, zatim je prazan plovio u Brazil gdje je tovario željeznu rudaču u Aziju. U dokumentarnom filmu nekadašnji kapetan Berge Adria Johnny Eilers pojašnjava kako bi se nafta uglavnom prevozila iz Perzijskog zaljeva do Europe, često u Rotterdamu i nakon istovara brod bi otplovio s praznim tankerima do Brazila. U Brazilu bi u središnje tankove ukrcali željeznu rudu i dalje plovili u Koreju ili Japan gdje bi to iskricali i opet bi otišli nazad za Europu.

Posljednje javljanje broda Berge Istra bilo je 29. prosinca 1974. godine, a nalazio se u blizini otoka Mindanao u Filipinima gdje je plovio s teretom željezne rude iz luke Tubarão u Brazilu prema Japanu.<sup>31</sup> U dokumentarnom filmu *Berge Istra* slučaj nestanka prikazan je do samih detalja. Tako je sljedećeg dana radio Nagasaki bezuspješno pokušavao uspostaviti kontakt s Berge Istrom. Nakon četiri dana bezuspješnog uspostavljanja kontakta s brodom u pitanje je došao mogući nestanak struje. Ta teorija brzo je opovrgnuta pošto je brod imao rezervne generatore i baterije. Šestog dana od zadnjeg kontakta tvrtka Bergesen nije poduzimala ništa. Tek kada se brod nije pojavio u japanskoj luci u koju je trebao stići, postaje jasno da se nešto dogodilo. Bergesen je tek sedmi dan od nestanka broda alarmirao diplomatsku službu i za nestanak broda doznali su mediji. Potraga za Berge Istrom i članovima posade počela je tek 11 dana od nestanka broda. Ubrzo je obustavljena i gubi se svaka nada. Dan nakon obustave, potraga je ponovno pokrenuta zbog novih podataka o poziciji broda nakon čega je ponovno obustavljena za dva dana. Brod Berge Istra proglašen je nestalim 17. siječnja 1975. godine.<sup>32</sup>

Tada londonski Lloyds, jedna od najpopularnijih osiguravajućih svjetskih kuća, proglašava brod Berge Istra nestalim 19. siječnja 1975. Lloyds isplaćuje najveću odštetu u povijesti u iznosi od 18 milijuna američkih dolara što je u današnjoj protuvrijednosti 82 milijuna dolara. Bio je to najveći pojedinačni gubitak broda s kojim su se suočili, a događaj je obilježen zvonjavom zvona koji je spašen prije 176. godina iz havarije broda Lutine. Japanski ribari 20. siječnja 1975.

---

<sup>31</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>32</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

otkrivaju splav na kojem su bili dvojica pomoraca Imeldo Barreto Leon i Epifanio Perdomo Lopez. No, 31 član posade izgubilo je život u nesreći.<sup>33</sup>

### 3.4. UZORCI NESREĆE BERGE ISTRE

Pojedinosti o uzroku ove katastrofe nikad nisu izašle u javnosti i svi dokumenti vezani uz nesreću držali su se u strogoj tajnosti. Upravo zbog nikad objavljenih uzroka nesreće o potonuću broda kružile su mnoge glasine i teorije zavjere. Tako na primjer, da je brod oteo NLO, da je stradao u erupciji podvodnog vulkana ili čak da se samo htjelo naplatiti osiguranje.<sup>34</sup> U prilog ovim teorijama išao je i sam vlasnik upravo zbog zataškavanja slučaja, nedopuštanja istrage o pravom slučaju ove tragične nesreće kako bi se sama tvrtka oslobodila od svake odgovornosti. Arne Sage, nadzornik kompanije Bergesen, u dokumentarnom filmu smatra kako se izgradnjom tankera sa sustavom inertiranja napokon trebalo riješiti pitanje sigurnosti na tankerima. Međutim 70-ih godina postojalo je 400-tinjak kombiniranih brodova od kojih je njih 20 eksplodiralo, što je u postotku od oko 5%. Problem s tankerima ne nastaje kada su nakrcani, već upravo kada su prazni jer su tada puni zapaljivih plinova.

Oto Risanger u dokumentarnom filmu smatra kako je Sigval Bergesen bio jedan od najmoćnijih osoba u brodarskoj industriji i imao je veliku moć i utjecaj nad onima koji mu ne bi bili lojalni. Njegov glavni pomorski stručnjak John Eilers smatra kako Bergesen nije bio takav brodar i da je Berge Istra bio bukiran brod koji je donosio mnogo novaca i nije imao motiva potopiti takav brod.<sup>35</sup> Također, u intervju koji donosio Večernji list, redatelj Angeleski navodi – „Moramo znati da je vlasnik kompanije Sig. Bergesen bio jedan od najbogatijih ljudi tog vremena, čija je moć bila ravna onoj norveškog kralja Olafa V. s kojim se rukuje u jednom kadru filma. Zbog hollywoodske priče svi smo znali za Aristotela Onassisa, ali Sigval Bergesen bio je još bogatiji i utjecajniji od njega. To možda objašnjava zašto se o tragediji Berge Istre više pričalo u naizgled neslobodnoj socijalističkoj zemlji nego u superrazvijenoj Norveškoj.“<sup>36</sup>

---

<sup>33</sup> Tportal (2020), *Žrtva na oltaru profita*, preuzeto s: <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/zrtva-na-oltaru-profitara-razgovarali-smo-s-autorima-dokumentarca-o-misterioznoj-berge-istri-jugoslavenskom-titaniku-izgradenom-u-pulskom-uljaniku-koji-je-netragom-nestao-20200910> (19.10.2021.)

<sup>34</sup> Tportal (2020), *Žrtva na oltaru profita*, preuzeto s: <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/zrtva-na-oltaru-profitara-razgovarali-smo-s-autorima-dokumentarca-o-misterioznoj-berge-istri-jugoslavenskom-titaniku-izgradenom-u-pulskom-uljaniku-koji-je-netragom-nestao-20200910> (19.10.2021.)

<sup>35</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>36</sup> Večernji (2020), *Napeta priča o tragediji stoljeća - zašto je potonuo jugoslavenski Titanik?*, preuzeto s:

Tri godine od potonuća Berge Istre potonuo je još jedan brod iz te serije- Berge Vanga. Brod je izgrađen na isti princip kao i Berge Istra. Plovio je iz Brazila na istok kada je kod otoka Tristan da Cunha nestao. U ovoj nesreći nijedan od pomoraca nije preživio, a John Eilers, kako sam svjedoči, otišao je kod Bergesena i zatražio da preostale pulske tankere povuče iz upotrebe smatrajući ih opasne po život. Eilers do danas sebi zamjera što o problemima nije govorio na vrijeme jer vjeruje da bi se u tom slučaju izbjegla nesreća koja ja je zadesila Berge Vanga <sup>37</sup>.

No, i dalje ostaje pitanje zašto su se te dvije nesreće dogodile? Jutarnji list u članku navodi kako i dan danas postoje konfliktne teorije o uzroku nesreće. Norveški izvori spominju konstrukcijske slabosti samog broda dok hrvatski izvori spominju greške broдача i kapetana. Berge Istra bio je jedan od ranih brodova s dvostrukom oplatom, a kako bi čišćenje štive učinili lakšim i bržim, uljanikovi inženjeri projektirali su šтиву ravnog dna. Upravo zbog takvog dizajna moglo se dogoditi da je pri utiskivanju inertnih plinova isparenja nafte završe u traktu pumpe i između dvije oplate. U tom slučaju, isparenja su eksplodirala i prelomila brod na pola. John Eilers smatra kako je glavni problem broda bio u samom sustavu utiskivanja inertnih plinova koji je u to vrijeme bio novotarija i posada nije imala iskustva u tome. Tome ide činjenica da je brod nestao pri ulasku u Japan jer je Japan zahtijevao da je brod inertiziran prije dolaska u luku. <sup>38</sup>

S druge strane, projektant broda Klasić odbacuje tvrdnje i smatra da je jedini mogući uzrok nesreća upravo varenje na brodskoj palubi. Obojica preživjelih navode kako se eksplozija dogodila dok je na palubi radio varilac. U slučaju Berge Vanga, kapetan je odbio naredbu da tijekom plovidbe rade varioci, no u brazilskoj luci došlo je do promjene zapovjednika koji je tu naredbu prihvatio. <sup>39</sup> U intervjuu koji donosi portal Večernji list, redatelj Angeleski navodi sljedeće: „Imeldo i Epifanio potvrdili su nam da je norveški poslovni model nalagao da brodovi budu konstantno u pokretu, pa su i nužne remonte radili na pučini, a ne u luci, što je u kombinaciji s lošim održavanjem vjerojatno dovelo do tragedije. Nikad nećemo znati punu

---

<https://www.vecernji.hr/kultura/napeta-prica-o-tragediji-stoljeca-zasto-je-potonuo-jugoslavenski-titanic-1429480> (19.10.2021.)

<sup>37</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>38</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

<sup>39</sup> Jutarnji (2020), *Kako je nestao jugoslavenski Titanic, orijaški tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (19.10.2021.)

istinu, ali nakon uvida u brojne dokumente i arhivske materijale, možemo zaključiti da su žrtve Berge Istre i Berge Vange, pale na oltaru profita.“<sup>40</sup>

Nakon ove dvije nesreće koje su zadesile Berge Istru i Berge Vangu više se nisu gradili kombinirani brodovi. Zabranjeno je varenje na tankerima i prijevoz nafte zajedno s rudom. Većina preostalih OBO brodova ograničena su na prijevoz jedne vrste tereta.

### **3.5. KRITIČKI OSVRT- GLAVNI UZROK NESREĆE JE MANJAK ISKUSTVA, POHLEPA ILI NEODGOVORNOST?**

Pošto istraga nikad nije iznesena u javnost i dalje nam ostaje pitanje „*Koji je glavni uzrok nesreće koja je zadesila Berge Istru?*“. U prethodnom dijelu rada navedeni su uzroci nesreće prema dokumentarnom filmu *Berge Istra* i prema člancima na portalima Jutarnji, Večernji i Tportal.

Prema definiciji koju navodi Hrvatski jezični portal pohlepa je „pretjerano izražena sklonost za stjecanjem materijalnih dobara i privilegija.“<sup>41</sup> Je li uistinu pohlepa vlasnika jedne od najpoznatije brodarske kompanije glavni uzrok nesreće?

U prethodnom dijelu rada, navedeno je kako je Bergesen dozvolio da se tijekom plovidbe mogu obavljati servisiranja na palubi što mnogi smatraju kao glavnim uzrokom nesreće. Tu možemo uvidjeti Bergesenovu pohlepu jer su se na taj način brodovi bili puno efikasniji, ali nesigurniji.

Kao najveći problem u ovom slučaju može se smatrati nepokretanje prave istrage o uzroku nesreće i zataškivanje slučaja od strane vlasnika Sigvala Bergesena. Nesreće su nešto što se događa i ponekad ih je teško izbjeći i predvidjeti. U tom slučaju, kao vlasnik jedne od najpoznatijih brodarskih kompanija, imao je dužnost i odgovornost, kako prema bližnjima stradalih u nesreći tako i prema široj javnosti iznijeti uzrok nesreće. U ovom specifičnom slučaju, dogodila se još jedna nesreća nekoliko godina kasnije u kojoj je nestao brod Berge Vanga. Otkrivanjem uzroka mogla se spriječiti ova nesreća pošto se zabrana takvih brodova donijela tek nakon druge nesreće.

---

<sup>40</sup> Večernji (2020), Napeta priča o tragediji stoljeća - zašto je potonuo jugoslavenski Titanik?, preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/kultura/napeta-prica-o-tragediji-stoljeca-zasto-je-potonuo-jugoslavenski-titanic-1429480> (19.10.2021.)

<sup>41</sup>Hrvatski jezični portal (2021), preuzeto s:

[https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eVtmXBM%253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=eVtmXBM%253D) (21.10.2021.)

#### 4. ZAKLJUČAK

Cilj ovog rada bio je definirati društveno odgovorno poslovanje i navesti prednosti koje takav način poslovanja pruža za organizacije i projekte te pokazati gdje je mjesto poslovnoj etici u projektnom menadžmentu kao disciplini i poslovnoj praksi.

Možemo uvidjeti kako je prošlost kada su organizacije svojim poslovanjem ostvarivale samo ekonomski profit. Društveno odgovorno poslovanje je dobrovoljnost organizacija da u svoje poslovanje uključe brigu o zaposlenicima, društvu i okolišu, a implementacija takvog poslovanja donosi mnoge prednosti koje imaju važnu ulogu za uspješno poslovanje. Implementacijom društveno odgovornog poslovanja organizacija postiže prepoznatljivost i postaje konkurentnija na tržištu. Djeluje pozitivno na zaposlenike koji su motiviraniji, produktivniji i zadovoljni. Sukladno tome, organizacija odgovornim načinom poslovanja ostvaruje još veći ekonomski profit, zadržava vrijedne i obrazovane zaposlenike te stvara konkurentnost koju je teško nadmašiti.

Obzirom na temu koja se odnosi na društveno odgovorno poslovanje u projektnom menadžmentu, u upravljanje projektima potrebno je zadovoljiti socijalne, ekološke i društvene interese zajednice i implementirati društveno odgovorno poslovanje kroz sve faze projekta. Uspješnost projekta ne definira se isključivo ostvarivanjem ciljeva, već je potrebno pri planiranju, izvedbi i provedbi projekta uključiti društvenu svijest u smislu sigurnosti zaposlenika, očuvanja okoliša i racionalnog korištenja resursa. Također, PMI je izradio etički kodeks i profesionalno ponašanje koje uvelike pomaže voditeljima projekta pri donošenju etičkih odluka u upravljanju projektima. Poslovna etika u projektnom menadžmentu dovodi do pravednog donošenja odluka, poboljšanja poslovnih odnosa, jačanju povjerenja i smanjenju rizika.

Također, jedan od cilja rada bio je prikazati posljedice koje donosi odsustvo društveno odgovornog poslovanja u projektima brodogradnje i maritimnoj industriji u dijelu u kojem je ingerentna i državna administracija. Analizirajući studiju slučaja o nestanku tankera Berge Istra možemo vidjeti primjer uspješnog inovativnog projekta u maritimnoj industriji koji zbog određeni ljudskih pogrešaka, manjka iskustva i neodgovornosti doživio propast. Iako su nesreće ponekad neizbježne, važno je preuzeti odgovornosti unatoč mogućim nepoželjnim posljedicama. U ovom specifičnom slučaju, nekoliko godina kasnije dogodila se još jedna nesreća u kojoj je nestao brod Berge Vanga. Istragom i otkrivanjem uzroka prijašnje nesreće



moglo se spriječiti mnogo katastrofa pošto je do zabrane gradnje kombiniranih brodova došlo tek nakon ove dvije nesreće, a nafta se više nikad nije prevozila zajedno sa željeznom rudom. Ovim slučajem potvrđujemo tezu da etičko odlučivanje u području projekta od maritimnog značaja traži multiperspektivan pristup tj. humanistički, društveni i tehnički pristup.

Možemo zaključiti kako društveno odgovorno poslovanje nije samo trenutni trend i dobar marketing za organizacije već je putokaz kako bi trebalo poslovati brinući se za zajednicu i okoliš u kojoj egzistiraju. Društveno odgovorno poslovanje možemo smatrati kao dugoročnim uspjehom za organizacije i projekte.

## 5. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ida Vlahek**

**Matični broj studenta: 02-014/19-R**

**Naslov rada: Društveno odgovorno poslovanje u projektnom menadžmentu**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

23.06.2022.

Potpis studenta



## 6. POPIS LITERATURE

### 6.1. KNJIGE I RADOVI

1. Aleksić, A. (2007) Poslovna etika- element uspješnog poslovanja. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 5 (1), 419-429.
2. Bačun, D., Matešić, M. i Omazić, M. A. (2012) *Leksikon održivog razvoja*. Zagreb: Hrvatski poslovni savjet za održivi razvoj.
3. Bandić, M. i Orešković, M. (2015) *Projektne menadžment u graditeljstvu*. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada; Tehničko veleučilište u Zagrebu.
4. Bebek, B. i Kolumbić, A. (2000) *Poslovna etika*. Zagreb: Sinergija d.o.o.
5. Berčić, B. (2008) Etika vrlina. *Filozofska istraživanja*, 28 (1), 193-207.
6. Buble, M. (2000). *Management*. Split: Ekonomski fakultet.
7. Čehok, I. (1997) *Etika*. Zagreb: Školska knjiga, str. 27.
8. Čehok, I. i Koprek, I. (1996), *Etika: priručnik jedne discipline*. Zagreb: Školska knjiga, str. 161.
9. Dujanić, M. (2003) Poslovna etika u funkciji managementa. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 56-63
10. Filipović, R. (1984) *Rječnik stranih riječi*. Zagreb, str. 97.
11. Gregorić, M. (2015) Poslovna etika i korporacijska društvena odgovornost u Hrvatskoj i Kataru. *Obrazovanje za poduzetništvo*, 5 (2), 7-21.
12. Kotler, P i Lee, N.(2009) *Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa*. Zagreb: M.E.P. CONSULT d.o.o., str.14.
13. Krkač, K. (2007) *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*. Zagreb: MATE d.o.o./ ZŠEM, str. 33-55.
14. Omazić, M. A. i Baljkas, S. (2005.) *Projektne menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.

15. Tafra – Vlahović, M. (2011) *Održivo poslovanje: Koncepti, upravljanje, komunikacija*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.
16. Vidanec , D. (2011) *Uvod u etiku poslovanja*. Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“, str. 19.
17. Vig, S. (2019) *Poslovna etika, Kako razviti autentično vodstvo i izgraditi kulturu zadovoljnih i angažiranih zaposlenika programima etike i usklađenost*. Zagreb: CODUPO d.o.o., str. 38 -46.
18. Vojković, Ž. (2007) *Etički kodeks državnih službenika*. Hrvatska i komparativna javna uprava: časopis za teoriju i praksu javne uprave. 7 (4), 1028-1042.
19. Vrdoljak Raguž, V. i Hazdovac, K. (2014) Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. *Oeconomica Jadertina*, 4 (1), 40-58.
20. Vujić, V., Ivaniš M. i Bojić, B. (2012) *Poslovna etika i multikultura*. Opatija: Sveučilište u Rijeci- Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 33-60.

## 6.2. INTERNETSKI IZVORI

1. Alexander M. (2017), The importance of being ethical in project management, preuzeto s: <https://www.techrepublic.com/article/the-importance-of-being-ethical-in-project-management/> (15.10.2021.)
2. Barbarić T., (2020) *Žrtva na oltaru profita*, preuzeto s: <https://www.tportal.hr/kultura/clanak/zrtva-na-oltaru-profita-razgovarali-smo-s-autorima-dokumentarca-o-misterioznoj-berge-istri-jugoslavenskom-titaniku-izgradenom-u-pulskom-uljaniku-koji-je-netragom-nestao-20200910> (29.09.2021.)
3. BW LPG (2021) *Our history*, preuzeto s: <https://www.bwlpg.com/about/our-history/> (18.10.2021.)
4. egoizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021), preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=17170>. (19.10.2021.)
5. Elkington J. (1998) *Enter the Triple Bottom line*, preuzeto s: <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf> (2.10.2021.)

6. etika. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021), preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=18496> (19.10.2021)
7. Gazić, I. (2019) *Što je poslovna etika?*, preuzeto s: <https://www.linkedin.com/pulse/%C5%A1to-je-poslovna-etika-ivan-gazi%C4%87> (11.09.2021.)
8. Golja T.(n.d.) *Društveno-odgovorno poslovanje*, preuzeo s [https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP\\_Tea\\_Golja.pdf](https://www.civilnodrustvo-istra.hr/images/uploads/files/DOP_Tea_Golja.pdf) (25.09.2021.)
9. HGK (2021) *Indeks DOP-a*, preuzeto s: <https://www.hgk.hr/indeks-dop-hgk/indeks-dop> (11.09.2021.)
10. Hrvatski jezični portal (2021), preuzeto s: [https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search\\_by\\_id&id=eVtmXBM%253D](https://hjp.znanje.hr/index.php?show=search_by_id&id=eVtmXBM%253D) (21.10.2021.)
11. Hrvatski zavod za norme (2014) *Otkrijete normu ISO 26000*, preuzeto s: <https://www.hzn.hr/UserDocsImages/pdf/otkrijeteNormuISO26000v1optmanje.pdf> (23.09.2021.)
12. Jutarnji (2020) *Kako je nestao jugoslavenski Titanic orijaski tanker od 314 metara izgrađen u Uljaniku*, preuzeto s <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/kako-je-nestao-jugoslavenski-titanic-orijaski-tanker-od-314-metara-izgraden-u-uljaniku-15017484> (30.09.2021.)
13. Moral. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021), preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=41862>. (18.10.2021.)
14. Norske skip (2020) Bergesen, preuzeto s: <https://norskeskip.wixsite.com/bergesen/history> (18.10.2021.)
15. Pavić-Rogošić, L. (2010) *Društveno odgovorno poslovanje (DOP)*, preuzeto s: [www.odraz.hr](http://www.odraz.hr) (15.09.2021.)
16. PMI (2021), About us, preuzeto s: <https://www.pmi.org/codeofethics> (15.10.2021.)
17. PMI (2021), Code of etichs, preuzeto s: <https://www.pmi.org/codeofethics> (15.10.2021.)

18. Saylor Academy ( n.d.). *Three Theories of Corporate Social Responsibility*, preuzeto s [https://saylordotorg.github.io/text\\_the-business-ethics-workshop/s17-02-three-theories-of-corporate-so.html](https://saylordotorg.github.io/text_the-business-ethics-workshop/s17-02-three-theories-of-corporate-so.html) ( 29.09.2021.)
19. Smartsheet (2016) *What is Stakeholder theory and how does it impact an organization* preuzeto s :<https://www.smartsheet.com/what-stakeholder-theory-and-how-does-it-impact-organization> (1.10.2021.)
20. Utilitarizam. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža (2021), preuzeto s: <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=63501> (19.10.2021.)
21. Večernji (2020), *Napeta priča o tragediji stoljeća - zašto je potonuo jugoslavenski Titanik?*, preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/kultura/napeta-prica-o-tragediji-stoljeca-zasto-je-potonuo-jugoslavenski-titanic-1429480> (19.10.2021.)

### **6.3. AUDIOVIZUALNI MATERIJAL**

1. Majić, D. (2020) *Berge Istra*, dokumentarni film, Hrvatska radiotelevizija.

## **7. POPIS SLIKA**

Slika 1 vlastita izrada prema Marin Buble, Management, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Split, 2000., str. 104.....	11
---	----

## ŽIVOTOPIS



### Ida Vlahek

Državljanstvo: hrvatsko

☎ (+385) 913470176

Datum rođenja: 18/09/1995

Spol: Žensko

✉ E-adresa: [ida.vlah9@gmail.com](mailto:ida.vlah9@gmail.com)

📍 Adresa: Perjavička putina 27, 10090 Zagreb (Hrvatska)

### RADNO ISKUSTVO

#### Studentski posao u sportskom centru

*Virtus sport i promocija j.d.o.o.* [ 01/09/2020 – 01/10/2021 ]

Mjesto: Zagreb

Rad na recepciji, naplata članarina i drugih usluga u centru, kontrola članarina

#### Studentski posao u Konzumu

*Konzum plus d.o.o.* [ 01/04/2018 – 01/03/2020 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

Rad na blagajni, punjenje polica

#### Studentski posao u logistici

*Hrvatska pošta d.d.* [ 01/07/2017 – 01/12/2017 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

#### Studentski posao u fitness centru

*Allegra* [ 01/02/2016 – 01/01/2017 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

#### Student Projektnog menadžmenta

*Veleučilište Baltazar* [ 01/10/2019 ]

Adresa: Ulica Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)

#### Stručna prvostupnica ekonomije ( smjer Menadžment uredskog poslovanja)

*Veleučilište Baltazar* [ 01/10/2015 – 01/06/2019 ]

Adresa: Ulica Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)



## **Kozmetičar**

*Prirodoslovna škola Vladimira Preliga* [ 01/09/2010 – 01/06/2014 ]

Adresa: Ulica grada Vukovara 269, 10000 Zagreb (Hrvatska)

### **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici:

**hrvatski**

Drugi jezici:

**engleski**

SLUŠANJE B1 ČITANJE B2 PISANJE B1

GOVORNA PRODUKCIJA B1

GOVORNA INTERAKCIJA B1

**njemački**

SLUŠANJE A1 ČITANJE A1 PISANJE A1

GOVORNA PRODUKCIJA A1

GOVORNA INTERAKCIJA A1

### **DIGITALNE VJEŠTINE**

---

MS office / Rad na računalu / Internet / Društvene mreže

### **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

---

**Komunikacijske i međuljudske vještine**

Timski duh, odgovornost, komunikativnost, elokventnost, etičnost, upornost

### **VOZAČKA DOZVOLA**

---

**Vozačka dozvola:** B