

# Načini komunikacije etičkih načela i vrijednosti u malim i srednjim poduzećima

---

**Jerbić, Renato**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:747644>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-10**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Ekonomija i poslovna ekonomija*)

Renato Jerbić

**NAČINI KOMUNICIRANJA ETIČNIH NAČELA I  
VRIJEDNOSTI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

Osijek, 2024.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Sveučilišni prijediplomski studij (*Ekonomija i poslovna ekonomija*)

Renato Jerbić

**NAČINI KOMUNICIRANJA ETIČNIH NAČELA I  
VRIJEDNOSTI U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Završni rad

**Kolegij: Poduzetništvo**

JMBAG: 0010236872

e-mail: renatojerbic42@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Julia Perić

Osijek, 2024.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study (*Economics and Business Economics*)

Renato Jerbić


**COMMUNICATING ETHICAL PRINCIPLES AND VALUES  
IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

Final paper

Osijek, 2024.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELJEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni rad (navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Renato Jerbić

**JMBAG:** 0010236872

**OIB:** 40329193090

**e-mail za kontakt:** renatojerbic42@gmail.com

**Naziv studija:** Ekonomija i poslovna ekonomija

**Naslov rada:** Načini komuniciranja etičnih načela i vrijednosti u malim i srednjim poduzećima

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Julia Perić

U Osijeku, 2024. godine

Potpis Renato Jerbić

## **Načini komuniciranja etičnih načela i vrijednosti u malim i srednjim poduzećima**

### **SAŽETAK**

Poslovna etika predstavlja skup moralnih normi i načela koja usmjeravaju ponašanje svih sudionika unutar gospodarskog sustava. Poslovna etika doprinosi dobrobiti svakog zaposlenika. Neovisno o veličini poduzeća, poslovnu etiku trebaju primjenjivati sva poduzeća, a posebice mala i srednja, jer čine okosnicu gospodarstva. Usvajanjem etičkih principa ta poduzeća mogu postati primjer dobre prakse, poboljšavajući svoje poslovne rezultate i pridonoseći pozitivnim društvenim promjenama. Komunikacija je vrlo važan segment u promoviranju etičkih načela i vrijednosti unutar poduzeća jer se putem nje promiču pravednost, istinitost, solidarnost, jasnoća i razumljivost. Etička načela i vrijednosti mogu se promovirati putem: interne, eksterne i digitalne komunikacije. Svako poduzeće se suočava s različitim izazovima i problemima u poslovanju. Da bi se oni izbjegli važno je da poduzeće pruža točne i precizne informacije poštuje zakonske i sektorske standarde, osigurava sigurnost i privatnost zaposlenika te educira zaposlenike kako bi ih potaknuli na ispravno razmišljanje pri obavljanju poslovnih aktivnosti. Svrha rada je istražiti i analizirati načine na koje mala i srednja poduzeća mogu učinkovito komunicirati etička načela i vrijednosti.

**Ključne riječi: poslovna etika, etička načela, vrijednosti, komunikacija, mala i srednja poduzeća**

# **Communicating ethical principles and values in small and medium-sized enterprises**

## **ABSTRACT**

Business ethics represents a set of moral norms and principles that guide the behavior of all participants within the economic system. Business ethics contribute to the well-being of every employee. Regardless of the size of the enterprise, business ethics should be applied by all companies, especially small and medium-sized enterprises, as they form the backbone of the economy. By adopting ethical principles, these enterprises can become examples of good practice, improving their business results and contributing to positive social changes. Communication is a very important segment in promoting ethical principles and values within a company, because it promotes fairness, truthfulness, solidarity, clarity and understanding. Ethical principles and values can be promoted through internal, external, and digital communication. Every company faces various challenges and problems in its business operations. In order to avoid them, it is important for the company to provide accurate and precise information, respects legal and sectoral standards, ensure the safety and privacy of employees, and educate employees to encourage correct thinking in the performance of business activities. The purpose of this paper is to explore and analyze the ways in which small and medium-sized enterprises can effectively communicate ethical principles and values.

**Key words: business ethics, ethical principles, values, communication, small and medium-sized enterprises**

# SADRŽAJ

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD.....                                                                              | 1  |
| 2. ETIKA .....                                                                            | 2  |
| 2.1 Uvod u etiku poslovanja.....                                                          | 3  |
| 2.2 Etičke dileme u poslovanju .....                                                      | 4  |
| 2.3 Etički standardi u malim i srednjim poduzećima .....                                  | 7  |
| 2.4 Društveno odgovorno poslovanje.....                                                   | 9  |
| 2.5 Komunikacija kao važan alat promoviranja etičkih načela i vrijednosti u poslovanju .. | 10 |
| 2.6 Uloga lidera u komuniciranju etičkih načela i vrijednosti .....                       | 11 |
| 3. NAČINI KOMUNICIRANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA .....                               | 13 |
| 3.1 Interna komunikacija u malim i srednjim poduzećima .....                              | 13 |
| 3.2 Eksterna komunikacija u malim i srednjim poduzećima .....                             | 15 |
| 3.3 Digitalna komunikacija u malim i srednjim poduzećima.....                             | 16 |
| 3.4 Društveni mediji u poslovnoj komunikaciji .....                                       | 18 |
| 4. BUDUĆI TRENDVI U POSLOVNOJ ETICI .....                                                 | 19 |
| 4.1 Etičke smjernice za etičko izvještavanje.....                                         | 19 |
| 5. PRIMJER DOBRE PRAKSE KOMUNICIRANJA ETIČKIH NAČELA I VRIJEDNOSTI<br>U POSLOVANJU .....  | 22 |
| 6. ZAKLJUČAK.....                                                                         | 24 |
| 7. LITERATURA .....                                                                       | 25 |
| POPIS SLIKA .....                                                                         | 28 |
| POPIS TABLICA .....                                                                       | 28 |



## 1. UVOD

Odabrana tema završnog rada je „Načini komuniciranja etičnih načela i vrijednosti u malim i srednjim poduzećima“. U malim i srednjim poduzećima, etička načela i vrijednosti su od velike važnosti za jačanje reputacije, osiguravanje dugoročnog uspjeha i izgradnju pozitivne radne kulture. Etična načela i vrijednosti je važno razvijati kako bi zaposlenici mogli donositi odluke koje će biti u skladu prema etičkim standardima poduzeća. Cilj završnog rada je utvrditi kako različiti oblici komunikacije mogu doprinijeti jačanju etičke kulture unutar poduzeća, poboljšanju poslovnih rezultata i stvaranju pozitivnog utjecaja na cjelokupnu zajednicu. Drugo poglavlje obrađuje pojmove etika i poslovna etika te se bavi analizom etičkih dilema u poslovanju, etičkih standarda u malim i srednjim poduzećima, društvenom odgovornošću poslovanja, komunikacijom kao važnim alatom promoviranja etičkih načela i vrijednosti u poslovanju te ulogom lidera u komuniciranju etičnih načela i vrijednosti. U trećem poglavlju će se prikazati kako i na koji način razni oblici komunikacije poput interne, eksterne i digitalne utječu na etiku poslovanja te će se objasniti uloga društvenih medija u poslovnoj komunikaciji. U četvrtom poglavlju će se istaknuti budući trendovi u poslovnoj etici kroz etičke smjernice za etičko izvještavanje koje uključuju točnost i integritet informacija, poštivanje zakonskih i sektorskih standarda, sigurnost i privatnost zaposlenika te edukacija zaposlenika. Nakon što je obrađen teorijski dio rada, u empirijskom dijelu rada će se prikazati primjer dobre prakse komuniciranja etičkih načela i vrijednosti u poslovanju kroz etički kodeks.

## 2. ETIKA

Prije definiranja koncepta poslovna etika potrebno je razumjeti što pojam etike znači u općenitom smislu. Etika je široko rasprostranjen pojam, ali ga nije moguće jednostavno definirati. Uobičajeno je reći da se etika bavi moralom. Etika i moral su gotovo sinonimi koji potječu iz različitih jezika jer etika potječe od grčke riječi *ethos* što se prevodi kao običaj, karakter i navika, a riječ moral potječe od latinskih riječi *mos* i *mores* što se prevodi kao običaj, odnosno vladanje (Čehok i Koprek, 1996:8).

U svojim počecima, pojam etike bio je povezan s religijom. Danas se etika obično definira kao znanost o moralu, to jest ponašanje koje je u skladu s moralnim načelima, standardima i principima pojedinaca ili organizacija (Buble, 2006:60).

Prema prethodno navedenim tvrdnjama, može se zaključiti kako se etika bavi proučavanjem moralnih vrijednosti. Drugim riječima etika se može opisati kao ponašanje koje se koristi kako bi se moglo razlikovati ispravno ponašanje od pogrešnog.

Etika upoznaje ljude s onima što je moral, što čini moral i na koji se način kritički postaviti prema moralnoj praksi. Etika se može definirati kao disciplina koja se bavi podučavanjem temeljnih kriterija moralnog vrednovanja, a zadatak etike nije da samo ukaže na sva različita gledišta ljudi nego i da izvrši vrijednosnu ocjenu te da upozori na istinske i prave vrijednosti (Vig, 2023:24).

Iz prethodno navedene tvrdnje može se uočiti da etika ne predstavlja samo teorijsku raspravu o onome što je moralno, nego se etika smatra i praktičnom disciplinom koja ima zadatak usmjeriti ljude prema moralnom djelovanju.

Kako bi se u potpunosti shvatio pojam etike važno je poznavati koja je svrha etike, a etika pomaže u prosudbi ispravnosti ili pogrešnosti ljudskog ponašanja, to jest etika daje odgovore na pitanje kako živjeti, što je pošteno ili nepošteno, što je dobro ili loše, što je ispravno ili pogrešno, što odgovorno ili neodgovorno i što je obzirno ili neobzirno (Vig, 2023:25).

Etika određuje vrijednosti, norme, standarde i načela na temelju kojih se koriste individualci u procjeni prihvatljivosti i prikladnosti određenog ponašanja ili djelovanja.

White (2007) navodi da je krajnji cilj u procjeni ispravnosti ljudskog ponašanja uzeti u obzir dobrobit, blagostanje i sreću onih koji u tome sudjeluju. Etično ili ispravno ponašanje je ono ponašanje koje povećava krajnji cilj, a neetičnim ili neispravnim se smatra ponašanje koje smanjuje krajnji cilj.

## **2.1 Uvod u etiku poslovanja**

Počeci poslovne etike sežu u drugu polovicu 20. stoljeća kada se poslovna etika počela vezivati za društvene aspekte gospodarstva, poput prava zaposlenika na odgovarajuću plaću, korektnost u poslovnim odnosima i zadovoljavajućih uvjeta rada (Bucar, Glas i Hisrich, 2003:262).

Poslovna etika ističe strukturiranje područja poslovanja i etike. U novije vrijeme pojmovi poput održivosti i društveno odgovornog poslovanja se često upotrebljavaju kao sinonimi za poslovnu etiku. No, važno je znati da je poslovna etika puno širi koncept i da ističe etičku odgovornost svih nositelja poslovanja (Vig, 2023:68).

Poslovna etika ili etika poslovanja predstavlja vrstu primijenjene etike koja istražuje promjene opće prihvaćenih etičkih načela i normi u poslovanju pojedinaca i poduzeća. Pri tome, poslovanje se najčešće odnosi na djelovanje poslovnih organizacija čiji je glavni zadatak ostvarivanje profita. No, poput svih ostalih ljudskih djelovanja, etička perspektiva poslovanja često može biti podložna prosuđivanju zbog različitih perspektiva, razlike u kulturi, sukoba interesa, nejasnim etičkim standardima, manjku transparentnosti i promjeni društvenih normi. Cilj poslovne etike je uputiti na važnost, vjerodostojnost i istaknutost moralnih načela, ali i njihove primjene u određenim situacijama (Vidanec, 2011:20).

Poslovna etika obuhvaća širok spektar tema, ali osnova se temelji na etičkim teorijama i primjeni etičkih standarda. Poslovna etika se može definirati kao hibrid koji povezuje dvije odrednice poslovanja. S jedne strane poslovanje za cilj ima uspjeh u materijalnom smislu što znači zadovoljenje svih sudionika, a s druge strane poslovanje također uključuju etičku, to jest moralnu dimenziju (Vig, 2023:69).

Osim prethodno navedene definicije, poslovna etika se može definirati kao skup moralnih normi i načela na osnovu kojih se usmjerava ponašanje svih sudionika unutar gospodarskog sustava. Takva ponašanja usklađena su sa vrijednosnim sustavom koji se temelji na općim ljudskim vrijednostima, s ciljem promicanja dobrobiti čovjeka (Pupovac, 2006:5).

Poslovna etika treba biti ključna komponentna svakog uspješnog poduzetničkog pothvata jer obuhvaća primjenu moralnih načela i normi pri obavljanju poslovnih aktivnosti. Poslovna etika pomaže izgradnji povjerenja u organizaciju te pospješuje održivost poslovanja. Primjenom etičkih načela, poduzeća ne samo da postižu organizacijske ciljeve već i doprinose boljitku cjelokupne zajednice.

Prema Aleksiću (2007), poslovna etika je disciplina koja bi trebala biti inkorporirana u poslovanje svih poduzeća, bez obzira na njihovu veličinu. Poslovna etika predstavlja skup vrijednosti koje poduzeće slijedi, a primjena moralnih vrijednosti u poslovanju uvijek je siguran način poslovanja. Prema tomu, poslovna etika je jamstvo i dokaz da se može vjerovati poduzeću, a osigurava i poštenu konkurenciju. Temeljne vrijednosti koje zagovara poslovna etika su poštenje, povjerenje i razmišljanje. Poduzeću kojemu je stalo do moralnog poslovanja te vrijednosti uvijek stavlja ispred profita. Iako se može činiti da primjena poslovne etike smanjuje mogućnost generiranja profita, to je samo kratkoročno. Dugoročno, ulaganje u moralnu praksu poslovanja znači ulaganje u lojalne zaposlenike, privlačenje lojalnih dionika i izgradnju trajnih poslovnih odnosa što će doprinijeti uspješnijem poslovanju organizacije.

## 2.2 Etičke dileme u poslovanju

S obzirom da etika u poslovanju predstavlja razmišljanje o donošenju ispravnih odluka, etičke dileme se mogu opisati kao situacije kada poduzeće ili pojedinac trebaju donijeti odluku koja uključuje sukob između osobnih vrijednosti i različitih etičkih načela. Tablica 1 prikazuje etičke dileme u odnosu na različite razine.

| <b>RAZINE</b>                      | <b>ETIČKA DILEMA</b>                                                                                                   |
|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pojedinac</b>                   | Svakodnevni život u poduzeću, donošenje odluka u kojem se sukobljavaju osobna koristi i korist za organizaciju         |
| <b>Unutarnja politika poduzeća</b> | Odnos između poduzeća i zaposlenika                                                                                    |
| <b>Interesno utjecajna skupina</b> | Obveza organizacije, pitanje poslovne politike, stav prema važnim resursima i skupinama koje su interesantno utjecajne |
| <b>Društvo</b>                     | Utjecaj poslovnih odluka na društveno okruženje i ekološku održivost                                                   |

## Tablica 1. Etičke dileme prema različitim nivoima

Izvor: izrada autora (prema Bahtijarević i dr., 2008, Vig, 2023, Jalšenjak i Krkač, 2016)

Iz tablice 1 mogu se vidjeti etičke dileme prema različitim razinama. Na društvenoj razini dileme uključuju pitanja odnosa organizacije sa zajednicom u kojoj djeluje kao i odgovornosti prema prirodnom okolišu. Na individualnoj razini dileme se odnose na svakodnevni život u organizaciji i poteškoće koje prate proces donošenja odluka kada se nastoji uravnotežiti osobna koristi s koristima za organizaciju. Na razini samog poduzeća ključne dileme se najčešće vode oko odnosa poduzeća i njegovih zaposlenika (zapošljavanje, plaće, radni uvjeti, mogućnosti napredovanja i sl). Kada je riječ o ostalim dionicima, odnosno interesno utjecajnim skupinama poput klijenata, dioničara, dobavljača, investitora, dileme se odnose na obvezu organizacije prema resursima koje ti dionici osiguravaju.

Prema Jalšenjak i Krkač (2016), etička dilema predstavlja dilemu u kojoj se nalaze dva moralna imperativa, pri čemu djelovanje u skladu s jednim imperativom implicira kršenje drugog imperativa. S moralnog aspekta, riječ je o dvije obveze koje se ne mogu ispuniti istovremeno, a da pri tome ne dođe do kršenja jedne od njih. Ako se jedna obveza poštuje to znači da je druga obveza prekršena.

Kada se dogodi etička dilema u poslovanju, menadžeri imaju mogućnost korištenja tzv. Potterove kutije koja je osmišljena od strane Ralph Potter Jr., profesor društvene etike na Harvardu (Backus i Ferraris, 2004:226). Potterova kutija služi za pronalazak odgovarajućeg rješenja i sastoji se od četiri koraka koji se ponavljaju sve dok se ne pronađe rješenje za etičku dilemu. Prema autorima, ti koraci su sljedeći:

- a) Prvi korak uključuje sagledavanje i iznošenja svih važnih činjenica o situaciji koja se razmatra.
- b) Drugi korak podrazumijeva određivanje onoga što se najviše cijeni među ponuđenim odgovorima te što se najviše slaže s vrijednostima i uvjerenjima menadžera.
- c) Treći korak u Potterovoj kutiji je najvažniji korak jer menadžer svoja uvjerenja može potkrijepiti temeljnim principima i načelima te na osnovu njih donijeti odluku i postupiti.
- d) Četvrti korak određuje kome će menadžer biti lojalan u situaciji koja je uzrokovala etičku dilemu. Potrebno je da menadžer odabere čija mu vjernost najviše znači. Nakon

pronalaska zadovoljavajućeg rješenja menadžer mora odlučiti koji način u najvećoj mjeri poštuje više etičkih principa i načela te koji način će biti najefikasniji.

Potterova kutija predstavlja strukturiran i sistematičan, ali pravedan način rješavanja etičkih dilema unutar poslovanja. Upotrebom ove metode, menadžeri imaju mogućnost donijeti odluke koje će biti etički opravdane i promišljene. Uvođenje Potterove kutije u svakodnevno poslovno odlučivanje može imati velik utjecaj obzirom na to da se poduzeća neprekidno suočavaju s etičkim dilemama. Ovaj pristup omogućava definiranje problema i donošenje odluka koje će biti etički ispravne.

Velik utjecaj na etičku prosudbu imaju individualne karakteristike koje su stabilne osobine ličnosti. Osobine koje imaju značajan utjecaj na etičnost pojedinaca u donošenju odluka uključuju sljedeće (Vig, 2023:178):

1. Vrijednosti – podrazumijevaju načela kojima pojedinci određuju što je važno za njih te što cijene kako bi se u različitim prilikama trebalo ponašati i djelovati. Ove vrijednosti određuju ponašanje pojedinaca. Važan dio ličnosti svakog pojedinca su individualne vrijednosti jer daju smisao njihovom ponašanju i djelovanju. Kroz vrijednosti se određuju interesi ili poželjni ciljevi pojedinaca.
2. Uvjerenja – odnose se na subjektivnu vjerojatnost istinitost, to jest odnose se na ono što je za individualca istinito. Uvjerenja su uobičajeno pretpostavke koje pojedinci drže istinitima, a uvjerenja su u psihološkoj osnovi uvjerenja za predrasude i stajališta individualaca.
3. Ravnoteža ega – ego je dio osobnosti svakog pojedinca, a važno je pronaći ravnotežu između savjesti i nagona kako bi se na primjeren način postavilo po pitanju životnog smisla.
4. Lokus kontrole – predstavlja pokazatelj preuzimanja odgovornosti i osjećaja kontrole pojedinaca nad svojim životnim situacijama u kojima se nađe i postupcima.
5. Moralno-kognitivni razvoj – predstavlja važno objašnjenje djelovanja i moralnog prosuđivanja utemeljenog na individualnim karakteristikama. Što je viši nivo moralnog prosuđivanja, to je veća vjerojatno za moralnim ponašanjem.

Najučestalije etičke dileme s kojima se poduzeća suočavaju uključuju pohlepu, nepoštivanje zaposlenika, kršenje rokova i dogovorenih uvjeta, uzimanje zasluga za tuđi rad, promoviranje i nagrađivanje radnika koji to nisu zaslužili, manjak lojalnosti zaposlenika prema poduzeću,

kršenje osnovnih ljudskih prava, zanemarivanje interesa poduzeća, odbijanje preuzimanja odgovornosti za krive odluke i postupke, nepotizam, zanemarivanje ponašanja nadređenih koje nije etično te prikrivanje i netočan prikaz stanja poduzeća kroz razne izvještaje (Mihajlović i Stojanović, 2010:247).

### **2.3 Etički standardi u malim i srednjim poduzećima**

Za kvalitetno upravljanje, ali i uvođenje etičkih standarda u mala i srednja poduzeće potrebno je imati sustav koji će biti dovoljno dobro osmišljen da ispunji određene uvjete. Neki od etičkih standarda u malim i srednjim poduzećima su sljedeći (Bahtijarević, Sikavica i Pološki Vokić, 2008:127)

- Shvaćanje pojma etike i njezine složenosti.
- Razvoj svijesti i senzibilitet za probleme u etici.
- Jasno utvrđivanje osnovnih vrijednosti i oblika ponašanja koja se priželjkuju od radnika.
- Utvrđivanje i uspostava etičkog menadžera, odbora i slično za upravljanje etikom u poslovanju.
- Kontinuirana analiza te ocjena etičkog ponašanja i etičkih zahtjeva.
- Razvoj organizacijskih mehanizama za rješavanje etičkih dilema i problema.
- Uspostava odgovornosti za upravljanje etikom u poslovanju.
- Vidljivost i dosljednost etičkog ponašanja koje ukazuje na sustavan i ozbiljan pristup etici u poslovanju.
- Službeno utvrđivanje upravljanja etikom i kreiranje programa menadžmenta kako bi se upravljanje etikom povezalo sa zadaća i ostalim aktivnostima menadžera.
- Uključivanja kriterija etike u donošenju i analiza svih postupaka, odluka i politika.

Kako bi se etički standardi na uspješan način implementirali u poduzeću važno je razvijati svijest kod svih radnika o važnosti etike. Da bi se to postiglo, potrebno je uvesti etičke programe koji će educirati zaposlenike o etičkim načelima i praksama. To znači da etičko poslovanje prvo mora biti i službeno prihvaćeno od strane menadžmenta. Etičko poslovanje ne smije biti jednokratna i sporedna aktivnost već kontinuirani proces koji integrira etičke vrijednosti i standarde u svakodnevno poslovanje. (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012:145).

Implementacija i uvođenje etičkih standarda unutar poslovanja malih i srednjih poduzeća je od posebne važnosti jer mala i srednja poduzeća čini okosnicu gospodarstva. Prema tomu, potrebno je da poslovna etika bude implementirana unutar svih aspekata poslovanja.

Upravljanje etičkim standardima u malim i srednjim poduzećima unutar globalnog okruženja često se obavlja na tri načina: (Vig, 2023:147-148):

1. Poduzeća poštuju zakon, usklađuju svoje poslovanje s regulatornim okvirima na stranom tržištu i više grade kulturu usklađenosti, a zapostavljaju gradnju kulture etike i usklađenosti. Poduzeća svoje postupke najčešće opravdaju tako što navode da sve rade po zakonu, iako se mogu služiti dječjim radom, radničkim ropstvom ili nepropisnim odlaganjem toksičnog otpada jer na novom tržištu poslovanje nije regulirano zakonom.
2. Poduzeća primjenjuju standarde poslovanja koji vladaju u matičnoj zemlji, ali ne i na novom stranom tržištu na kojem poduzeće želi poslovati. Poduzeća koja posluju na ovaj način, nameću vlastite standarde poslovanja, a pritom ne mare na usvajanje vrijednosti ili prilagodbu vrijednostima zemlje unutar koje žele poslovati.
3. poduzeća primjenjuju univerzalne etičke standarde bez obzira na mjesto na kojem poduzeće posluje. Tu je riječ o najetičnijem pristupu i poduzeća koja svoje poslovanje temelje na ovim principima imaju izgrađenu kulturu etike i usklađenosti.

Provedba etičkih standarda u malim i srednjim poduzećima dovodi do smanjenja mogućnosti neetičnog poslovanja. Kako bi se smanjilo neetično poslovanje važno je imati dobro uređen te pomno i dosljedno proveden program etike unutar poduzeća.

Pupovac (2006) navodi da se etika u poslovanju zasniva na tri načela koja uključuju sljedeće:

1. Pravednost – svaki član poduzeća mora imati pravo na jednako postupanje, bez obzira nje svoju poziciju.
2. Podređenost – na osnovu ovog načela se definira poželjan odnos između jedne cjeline i njenih dijelova. Institucije imaju mogućnost preuzeti funkcije pojedinaca ili nižih socijalnih sustava samo ako ovi nisu dovoljno jaki da samostalno djeluju.
3. Solidarnost – odnosi se na izjednačavanje socijalno slabijih zaposlenika i pružanje podrške u njihovu korist.

Pravednost u malim i srednjim poduzećima podrazumijeva osiguravanje jednakih mogućnosti za napredovanje svim zaposlenicima, uz pošteno postupanja i nagrađivanje prema zaslugama. Načelo podređenosti u malim i srednjim poduzećima znači da su vlasnici i menadžeri poduzeća



spremni pružiti dodatnu podršku svojim zaposlenicima kada je to potrebno. Solidarnost u malim i srednjim poduzećima se može očitovati kroz razne inicijative koje pružaju podršku zaposlenicima koji su se našli u teškim situacijama. Primjenom ova tri načela u malim i srednjim poduzećima poboljšava se odnos unutar poduzeća, doprinosi se stvaranju pozitivne radne atmosfere te se ostvaruje dugoročna održivost poslovanja.

#### **2.4 Društveno odgovorno poslovanje**

Društveno odgovorno poslovanje predstavlja vrstu poslovanja koje je društveno odgovorno odnosno koje, u svom poslovanju, uzima u obzir sve svoje dionike i zajednicu u kojoj djeluje.

Društvena odgovornost nekog poduzeća se može definirati kao obveza menadžmenta poduzeća da donosi odluke i poduzima akcije koje istovremeno doprinose povećanju blagostanja cjelokupnog društva i samog poduzeća (Daft, 2006:166).

Društveno odgovorno poslovanje je pojam koji se često interpretira na različite načine. Glumac (2018) navodi kako je za neke društveno odgovorno poslovanje samo pogrešan pokušaj preusmjerenja novca koji bi inače trebao pripadati dioničarima. Drugi društveno odgovorno poslovanje vide kao mali postotak aktivnosti koje velika poduzeća prikazuju kako bi svoje poslovanje predstavili kao održivo, iako u stvarnosti to nije slučaj. Za treće je, društveno odgovorno poslovanje prilika za nerazvijene zemlje da se oslobode siromaštva. Bez obzira na ova različita razmišljanja, sve skupine ipak prepoznaju da društveno odgovorno poslovanje obuhvaća pitanja koja se, između ostalog, najviše vežu uz zaštitu okoliša, društvo, etiku, odnose s dionicima i druge izazove u poslovanju.

Vrdoljak Raguž (2014) društvenu odgovornost poslovanja definira kao aktivnosti koje doprinose održivom razvoju gospodarstva i unapređenju kvalitete života zaposlenicima, njihovim obiteljima i lokalne zajednice. Prema autorici društvena odgovornost poslovanja podrazumijeva odgovornu praksu kako bi poduzeća na jednostavniji način ostvarili ekološki, društveni i gospodarski razvoj uz istodobno povećanje pozitivnog utjecaja gospodarstva na društvo i smanjenje negativnih učinaka.

Implementiranjem društvene odgovornosti u svoje poslovanje poduzeće ne samo da pomaže svoj zajednici nego i unaprjeđuje vlastiti imidž.

Primjena društvene odgovornosti poslovanja u samoj praksi uvelike ovisi o samom poduzeću i čimbenicima koje određuju način poslovanja kao što su upravljanje poduzećem, korporacijska kultura, zahtjevi dionika i slično. Osnovna načela svake društvene odgovornosti poslovanja uključuju sljedeće (Bagić, Škrabalo i Narančić, 2006:9):

1. Održivi razvoj – odnosi se na odgovornost poduzeća prema okolišu, društvu i gospodarstvu.
2. Etiku unutar poslovanja – primjena etičkih načela i standarda unutar poslovanja čiji je cilj ostvariti pošteno poslovanje nekog poduzeća prema propisanim zakonima, pravilima i normama.
3. Korporativno građanstvo – odnosi se na odgovornost i osjetljivost poduzeća prema zaposlenicima, vlasnicima, klijentima, dioničarima te ostaloj zajednici društva i okolišu.
4. Trobilančni koncept – predstavlja koncept na temelju kojeg se cjelokupno poslovanje poduzeća mjeri prema doprinosu poduzeća za ekonomski napredak, društveni kapital i ekološku kvalitetu.

## **2.5 Komunikacija kao važan alat promoviranja etičkih načela i vrijednosti u poslovanju**

Opće je poznato kako se komunikacija koristi svakodnevno u privatnom i poslovnom životu jer je komunikacija zapravo oblik izražavanja i razmjene informacija između ljudi i grupa.

Komunikacija je najvažniji element koji određuje uspješno i učinkovito poslovanje jer se njome prenose poruke, razmjenjuju i obrađuju informacije, izdaju se i primaju nalozi unutar poduzeća te se uspostavljaju kontakti s kupcima, poslovnim partnerima i ostalim važnim dionicima. Uspješno poslovanje povezuje se s dobrom organizacijskom kulturom, što znači da su u takvom okruženju vrijednosti i pravila komunicirana na otvoren, transparentan i iskren način. Takva komunikacija naglašava važnost izgradnje povjerenja, suradnje i međusobnog uvažavanja čak i u situacijama kada postoji neslaganje u mišljenjima.

Fox (2006) navodi da je ključno obilježje etičnog poslovnog komuniciranja istinitost, ali sama percepcija poruke nije ovisna samo o istinitosti nego i kombinaciji, odabiru, isticanju, položaju u poruci i cjelokupnom kontekstu. Poslovna komunikacija mora biti istina, ali također mora biti razumljiva kako bi se mogao stvoriti dobar dojam o poduzeću.

Fox (2006) također tvrdi da je za promoviranje etičkih načela i vrijednosti u poslovanju važno voditi brigu o sljedećim čimbenicima:

1. poslovnom izvješću – potrebno je da poslovna izvješća sadrže istinite i logične činjenice, da je autor otvoren i objektivan te da se navedu svi podaci jer minimalna pogreška može dovesti u pitanje vjerodostojnost kompletnog poslovnog izvješća.
2. informacijama o djelatnicima – poduzeće kroz pisane akte definira koje podatke, kome i u koju svrhu su spremni dati. U slučaju da poduzeće pruža informacije svojim zaposlenicima važno je da te informacije budu pravedne i istinite zbog samog interesa zaposlenika, davatelja i tražitelja informacije.
3. ocjeni kvalitete rada – od velike je važnosti da ocjena kvalitete rada bude objektivna, poštena i istinita. To će biti samo moguće ako se vodi briga o etičkom pogledu izbora podataka i njihovom načinu prezentacije kako bi se ta ocjena prikazala u povoljnom svjetlu.
4. ponudi za zaposlenje – važan dio svake ponude zaposlenja je životopis, a potrebno je da isti bude pregledan, jedinstven, istinit i logičan. Poslodavca primarno zanimaju kvalitete budućih zaposlenika, a prema tomu kandidati se moraju predstaviti u najboljem svjetlu. No, važno je napomenuti da kandidati ne pretjeruju jer poslodavci mogu imati prevelika očekivanja koja se neće moći ostvariti.

Mala i srednja poduzeća zbog svoje fleksibilnosti i relativno bliskih odnosa u poduzeću imaju mogućnost da putem komunikacije promiču pravednost, istinitost, solidarnost, jasnoću i razumljivost. Kroz ovaj pristup se u poduzeću može izgraditi poštenje i povjerenje koje je ključno za uspjeh poslovanja. Komuniciranjem u poduzećima se u velikoj mjeri mogu promovirati etička načela i vrijednosti u poslovanju jer se kroz etička načela mogu donositi ispravne poslovne odluke.

## **2.6 Uloga lidera u komuniciranju etičkih načela i vrijednosti**

Prema Luthra i Dahiya (2015), kvalitetne komunikacijske vještine kod lidera pomažu u napretku uvjerenja i boljeg razumijevanja, inspiriraju na akciju, promjenu te slijeđenje vrijednosti i etičkih načela koje se žele usaditi. Lideri često ne uspijevaju ostvariti zadane ciljeve poduzeća niti implementirati među svojim zaposlenicima etička načela i vrijednosti zbog nedostatka kvalitetnih komunikacijskih vještina.

Luthra i Dahiya (2015) također navode kako bi lideri bili uspješni, trebahu imati razvijena tri seta komunikacijskih vještina:

- osnovne komunikacijske vještine
- timske komunikacijske vještine
- vanjske i strateške komunikacijske vještine

Može se uočiti kako lideri imaju važnu ulogu pri promoviranju, uspostavljanju te održavanju etičkih načela i vrijednosti unutar poduzeća. Sposobnost lidera u komuniciranju etičkih načela i vrijednosti može imati veliku ulogu na cjelokupnu radnu atmosferu unutar poduzeću, moral zaposlenika i kompletni uspjeh jednog poduzeća. Drugim riječima važno je da lideri svojim djelima potvrde svoje riječi koje iznose pred cijelim poduzećem.

Daft (2006) ističe da se lideri, u procesu donošenja odluka, oslanjaju na specifične principe kako bi osigurali da odluke koje donose budu etički opravdane. Kao smjernice za procjenu moralnih implikacija pri donošenju svojih odluka lideri mogu koristiti nekoliko različitih principa:

1. Utilitarni princip – ovaj pristup pomaže liderima kako bi usmjerili svoje odluke prema postizanju maksimalne efikasnosti i postizanju organizacijskih ciljeva, dok se istodobno smanjuju sukobi interesa.
2. Pojedinačni princip – kroz ovaj princip lideri vrednuju odluke koje će dugoročno najbolje služiti njihovim interesima. Shodno tomu, lideri ne djeluju sebično, nego procjenjuju sve opcije prema vlastitoj sposobnosti kako bi donijeli korist za sebe što posredno može imati pozitivan utjecaj na organizaciju.
3. Moralno-pravni princip – kroz ovaj princip lideri donose odluke koje poštuju prava svih uključenih strana.
4. Princip pravde – princip pravde naglašava vrijednost da su odluke donesene na osnovu poštenja, jednakosti i nepristranosti.

Kroz osobni primjer, jasnu komunikaciju i poticaje lideri će stvoriti radno okruženje koje će podržavati organizacijsku kulturu u kojoj će etička načela biti integrirana u samo poslovanje.

### **3. NAČINI KOMUNICIRANJA U MALIM I SREDNJIM PODUZEĆIMA**

Kao što je prethodno navedeno mala i srednja poduzeća čine okosnicu gospodarstva stoga je uvođenje i primjena etičkih standarda od posebne važnosti. Ova poduzeća posjeduju jedinstvene prednosti poput fleksibilnosti i bliskih međuljudskih odnosa unutar kolektiva zbog čega se kroz otvorenu komunikaciju mogu promicati pravednost, istinitost, solidarnost, jasnoću i razumljivost.

U malim i srednjim poduzećima postoje različiti oblici komunikacije, a u sklopu ovog poglavlja obradit će se sljedeće vrste:

- interna,
- eksterna,
- digitalna.

Osim toga, dat će se primjer društvenih medija koji se najčešće koriste u poslovnoj komunikaciji poduzeća, a koji mogu pomoći u komuniciranju etičnosti i društveno odgovornog poslovanja.

#### **3.1 Interna komunikacija u malim i srednjim poduzećima**

U malim i srednjim poduzećima interna komunikacija igra važnu ulogu u oblikovanju poslovne klime i olakšavanju implementacije etičkih programa unutar samog poslovanja. Prema Theaker (2007:193) upravo je kvalitetna komunikacija sa zaposlenicima od presudne važnosti za stvaranje pozitivne poslovne kulture.

Interna komunikacija u malim i srednjim poduzećima predstavlja oblik poslovne komunikacije koji se odvija unutar samog poduzeća. Bez obzira na vrstu djelatnosti, svrha svake interne komunikacije je ostvarenje postavljenih ciljeva te unaprjeđenje odnosa između uprave, menadžera i zaposlenika. Proces interne komunikacije započinje i prije samog zaposlenja pojedinca i nastavlja se nakon što zaposlenik napusti poduzeće (Lamza-Maronić i Glavaš, 2008:18).

Grgić (2008) opisuje internu poslovnu komunikaciju kao razmjenu ideja i informacija unutar jednog poduzeća. Interna komunikacija se može definirati kao planirano korištenje komunikacijskih alata s ciljem sustavnog utjecaja na ponašanje, stavove i znanje zaposlenika. Poznato je kako dobri vanjski odnosi i politika poduzeća trebaju čvrstu osnovu za kvalitetnu internu komunikaciju. Dobra interna komunikacija potiče zaposlenike poduzeća i dodatno ih motivira na učinkovito ostvarenje planova. (Theaker, 2007:194).

Osnovna svrha interne komunikacije je omogućiti razmjenu informacija i međusobnu interakciju između svih odjela unutar poduzeća. Za uspješan i kvalitetan proces interne komunikacije potrebna je organizacijska kultura koja promovira vrijednosti poput iskrenosti, poštovanja, poticanja, glasa i prepoznavanja (Tkalec Verčić, 2015:297).

Interna komunikacija može pozitivno i negativno utjecati na poslovanje poduzeća. Komunikacija koja je jasna i transparentna može poboljšati produktivnost, motiviranost, angažiranost i koheziju zaposlenika. Ona predstavlja srce svakog uspješnog poslovanja jer omogućava protok informacija unutar poduzeća i vodi prema postizanju ciljeva. Internom komunikacijom komuniciraju se odluke vezane uz razvoj poduzeća, poslovne aktivnosti i procese pa ako se vodi računa o načelima uspješne interne komunikacije poduzeće si može osigurati održivi poslovni uspjeh (Theaker, 2007:195).

Jedan od načina internog komuniciranja etičkog načina poslovanja i ponašanja je i kroz etički kodeks. Etički kodeks predstavlja temelj etičnosti u poslovanju svakog poduzeća. Upravo iz tog razloga je potrebno uskladiti etički kodeks s vrijednostima poduzeća te ga je potrebno ugraditi u kulturu poduzeća i primjenjivati u donošenju poslovnih odluka. Ukoliko se to ne uradi, velika je mogućnost da će se zaposlenici ponašati sukladno sa svojim vrijednostima i uvjerenjima te će se na vlastiti način prilagođavati s obzirom na situacije u kojima se nađu. Osnovna svrha etičkog kodeksa je da zaposlenicima daje smjernice i nadopunjuje zakonski okvir, ali ga ne zamjenjuje. Etički kodeks može imati pravni učinak, ali nema pravno obvezujuću snagu (Bodiroga Vukobrat i Horak, 2008).

Etički kodeks se smatra „ustavom poduzeća“ ili „knjigom određenih pravila“ s općenitim načelima koji pomažu u orijentiranju ponašanja zaposlenika. Etički kodeks odražava temeljne vrijednosti prema kojima poduzeće donosi odluke o tome što je ispravno ili pogrešno. Smisao etičkog kodeksa se očituje u sljedećem (Vig, 2023:370):

- definiranju očekivanja koja poduzeće postavlja zaposlenicima,
- informiranju zaposlenike o tome što mogu očekivati od poduzeća,
- jasno i temeljito objašnjenje temeljne vrijednosti poduzeća,
- uspostavljanje način komunikacije u radnom okruženju, ali i prema svima ostalim sudionicima,
- izgradnji i integraciji kulture unutar poduzeća.

Etički kodeks predstavlja skup vrijednosti koje usmjeravaju ponašanje i procese donošenja odluka poduzeća i njegovih zaposlenika te pružaju upute koje trebaju slijediti za vrijeme poslovanja ili interakcije s klijentima unutar poslovnog okruženja. Etički kodeks služi kako bi se mogli riješiti problemi poput sigurnosti, uznemiravanja, sukoba interesa i slično. Poduzeća koja primjenjuju principe definirane u etičkom kodeksu posluju pošteno i prema normama koje su društveno prihvatljive.

### **3.2 Eksterna komunikacija u malim i srednjim poduzećima**

Eksterna komunikacija odnosi se na kontakt između menadžera i zaposlenika poduzeća s poslovnim partnerima, dobavljačima, potrošačima i širim društvenim okruženjem. U malim i srednjim poduzećima fokus eksterne komunikacije je na informiranju šire javnosti o aktivnostima i ciljevima poduzeća. Snažna i pozitivna reputacija poduzeća rezultat je učinkovitog prenošenja i izražavanja vrijednosti i identiteta poduzeća, te jača položaj poduzeća na tržištu. (Grgić, 2008:233).

S obzirom da interna komunikacija u malim i srednjim poduzećima obuhvaća razmjenu informacija među svim zaposlenicima, jasno je da se eksterna komunikacija odnosi na razmjenu informacija između poduzeća i njegovih vanjskih suradnika koji uključuju dioničare i dionike poput partnera, klijenata, dobavljača, investitora i sl.

Vig (2023:388-392) navodi da se provođenje etike putem eksterne komunikacije u malim i srednjim poduzećima provodi putem:

- a) vanjskih dobavljača – koriste se specijalizirani vanjski suradnici koji pružaju edukaciju i osposobljavanje u području etike i usklađenosti, i
- b) brošura – ovaj se način koristi kada poduzeća zapošljavaju nove zaposlenike i uvode ih u posao. Zaposlenicima je to prvi službeni dokument, a brošure bi trebale sadržavati

temeljne vrijednosti i misiju kako bi zaposlenici u samom početku razumjeli svrhu postojanja poduzeća i načine na koji ostvaruju svoje ciljeve.

Kada je riječ o eksternoj komunikaciji u malim i srednjim poduzećima, od velike je važnosti da poduzeće prepozna svoje ključne dionike i identificira koje tehnike eksterne komunikacije može primijeniti u svakom pojedinom odnosu. Također je potrebno razumjeti da eksterna komunikacija zapravo predstavlja oblik promotivne komunikacije koja se provodi putem oglašavanja, društvenih mreža, odnosa s javnošću, javnog isticanja i sličnih kanala (Tkalec Verčić, 2015:143). Način na koji poduzeće komunicira sa svojim vanjskim dionicima i kako gradi kvalitetne odnose s njima od presudne je važnosti za dugoročni uspjeh poduzeća.

### **3.3 Digitalna komunikacija u malim i srednjim poduzećima**

Digitalna komunikacija danas postala je sastavni dio poslovanja, a mala i srednja poduzeća sve više prepoznaju važnost prilagodbe tim promjenama. Komunikacija uz pomoć digitalnih alata neophodna je za uspjeh i konkurentnost na tržištu jer omogućuje učinkovito povezivanje poduzeća s kupcima i partnerima.

Kako bi proces digitalne transformacije bio uspješan i efikasan, važno je da poduzeća pristupe ovom izazovu na odgovoran način, uz pripremljen plan i strategiju koja odgovara njihovim mogućnostima. Implementiranje digitalne komunikacije omogućava malim i srednjim poduzećima bolju reakciju na promjene na tržištu, fokus na rješavanje problema i bolji odabir odgovarajućih akcija (Pihir, Križanić i Kutnjak, 2019:128). Digitalna komunikacija može poboljšati agilnost i strateško planiranje malih i srednjih poduzeća, što je ključno za njihovu konkurentnost na tržištu.

No, postavlja se pitanje na koji način digitalna komunikacija može pomoći u isticanju i komuniciranju važnosti etičnog poslovanja u malim i srednjim poduzećima. Prema Vig (2023:388-392), etičke vrijednosti se u organizaciji mogu prenijeti putem:

- a) mrežnih edukacija ili e-learning opcija, kao i jedan na jedan edukacija (mentoriranje zaposlenika),
- b) internetskih stranica koje se koriste se kao nužan izvor informacija vezanih za poduzeće i njihove vrijednosti te politike i uvjerenja,



- c) elektroničke pošte – na ovaj način se mogu slati mnogobrojne obavijesti koje su vezane za informacije ili novonastale situacije koje poduzeće želi podijeliti sa svojim zaposlenicima, a vežu se za program etike i usklađenosti.

Većina poduzeća ne stavlja informacije o svojim etičkim načelima poslovanja iz razloga što nemaju razvijene etičke programe ili ih prenose svojim zaposlenicima na interni način. No, kako bi svi sudionici saznali nešto više o poduzeću, na internetskim stranicama se mogu pronaći informacije poput misije i temeljne vrijednosti, politike poštovanja odgovornosti i zaštite ljudskih prava, etički kodeks, izvješća o društvenoj odgovornosti i ostalo. Kroz ove metode poduzeće digitalnim putem osigurava jačanje kulture unutar poduzeća, transparentnost i bolju komunikaciju poduzeća prema svojim dionicima.

Jedan od najučinkovitijih načina digitalne komunikacije u malim i srednjim poduzećima je etički kodeks koji može biti dostupan na internetskim stranicama svakog poduzeća. Etički kodeks može biti interni i eksterni oblik komunikacije u malim i srednjim poduzećima jer služi kao skup pravila ponašanja koje poduzeće očekuje od svojih zaposlenika (interni) i održava standarde koje organizacije prezentira prema vanjskim akterima poput klijenata, partnera i javnosti (eksterni). Postavljanjem etičkog kodeksa na internet stranice poduzeća omogućuju zaposlenicima, klijentima, dobavljačima, partnerima, potrošačima i svim ostalim sudionicima da imaju uvid u način poslovanja poduzeća.

Bebek i Santini (2009) navode da digitalna komunikacija ima važnu ulogu u omogućavanju malim i srednjim poduzećima da zadovolje dio potražnje za robom i uslugama koje velika poduzeća često nisu u stanju podmiriti. To se događa jer su mala i srednja poduzeća često agilnija i mogu brže reagirati na promjene na tržištu, mogu ponuditi personalizirane proizvode i usluge, što je atraktivnije za specifične kupce, putem digitalnog marketinga mogu doći do globalnog tržišta i specifične publike. Mala i srednja poduzeća koriste digitalnu komunikaciju kako bi uz manje troškove dosegla široku publiku.

Digitalna komunikacija unutar malih i srednjih poduzeća obilježena je fleksibilnošću, brzinom prilagodbe i inovativnošću. Uz to, digitalna komunikacija značajno povećava vidljivost malih i srednjih poduzeća, olakšava postizanje poslovnih ciljeva i omogućava učinkovitu komunikaciju s vanjskim dionicima.

### **3.4 Društveni mediji u poslovnoj komunikaciji**

Društveni mediji zauzimaju veliku ulogu u današnjem modernom svijetu jer gotovo da nema osobe koja se ne koristi određenim društvenim medijem. Shodno tomu, poduzeća su dužna prilagoditi svoje poslovanje i pratiti svoje potrošače i putem promoviranja poslovanja preko društvenih mreža kako bi ostvarili bolji i neposredniji kontakt s njima.

Danas je poslovna komunikacija postigla iznimno visoku razinu zbog društvenih medija, koji poduzećima omogućuju jednostavnije pronalaženje potrošača i učinkovitiju komunikaciju s njima. Upravo se društvene mreže danas koriste kao važan alat promotivnih i marketinških strategija. Mala i srednja poduzeća bi trebala koristiti društvene medije u svojoj poslovnoj komunikaciji jer društveni mediji: (Plivelić, 2023):

- pomažu u prepoznavanje brenda,
- doprinose povećanju broja potrošača,
- čine poduzeće vidljivijem većem broju dionika
- pomažu u izgradnji povjerenja i kredibiliteta kod potrošača,
- vode većem zadovoljstvu kupaca.

Korištenjem društvenih medija kao alata u poslovnoj komunikaciji mogu se poboljšati interni i eksterni komunikacijski procesi no na poduzeću je da pri tome konstantno prati trendove i prilagođava svoje strategije.

## 4. BUDUĆI TRENDVI U POSLOVNOJ ETICI

Svako poduzeće za cilj imati ostvariti profit, a kako bi poduzeće poslovalo dobro potrebno je da profitna strana posla i etička strana posla budu ravnoteži (Krkač, 2007:213).

Kako bi se mogla nositi sa svakodnevnim i novim poslovnim izazovima ključno je da poduzeća kontinuirano preispituju svoje pristupe u poslovanju. S obzirom na promjenjivo poslovno okruženje, poduzeća moraju razmisliti o načinu kako pristupaju etičkim pitanjima. Digitalizacijom društva potrošači danas imaju bolji pristup velikom broju informacija pa su oni danas u mogućnosti brzo saznati kako se poduzeća ponašaju, kako tretiraju svoje zaposlenike, na koji način utječu na okoliš i društvo te koliko su društveno odgovorni u svom poslovanju. Shodno tomu, poduzetnici moraju posvetiti veću pažnju poslovnoj etici i integrirati ju u sve sfere svog poslovanja.

### 4.1 Etičke smjernice za etičko izvještavanje

Poduzetnici, menadžeri, odbori i zaposlenici imaju odgovornost razvijati upravljačke prakse i strategije koje će omogućiti učinkovitu komunikaciju i provođenje etičkih standarda unutar i izvan poduzeća. Dužnost svih navedenih sudionika se očituje na uspostavljanju i poboljšanju metoda i procesa kojima se poduzeće vodi, osiguravajući pritom da se etička pravila jasno definiraju, komuniciraju i dosljedno primjenjuju.

GRI standardi predstavljaju novi oblik nefinancijskog izvještavanja koji se smatraju najboljom svjetskom praksom. Kroz GRI standarde se nude temelji za izvještavanje kakvo će se zahtijevati od poduzetnika. GRI standardi su nastali kroz dijalog s raznim dionicima i širom javnošću kako bi se zadovoljile potrebe tržišta, donositelja odluka i investitora.<sup>1</sup>

Promoviranje etičnog poslovanja moguće je kroz etičko izvještavanje što predstavlja praksu koju implementira sve veći broj malih i srednjih poduzeća. Etičko izvještavanje se mora temeljiti na (Vig, 2023:273):

- točnosti i integritetu informacija,
- poštivanju zakonskih i sektorskih standarda,
- sigurnosti i privatnosti zaposlenika,
- edukaciji zaposlenika.

---

<sup>1</sup> <https://idop.hr/gri-standardi-novi-standard-nefinancijskog-izvjestavanja/>, pristupljeno: 10.9.2024.

### *Točnost i integritet informacija*

Točnost informacija podrazumijeva obvezu poduzeća da svojim dionicima isporuče precizne, istinite i nepristrane informacije. Ukoliko poduzeća svjesno daju lažne informacije onda krše temeljne principe etičkog poslovanja. S druge strane integritet podrazumijeva dosljednost etičkog poslovanja jer je važno da se poduzeća pridržavaju etičkih i moralnih obveza bez obzira u kakvim se okolnostima i situacijama nalaze. Osim toga, važno je da poduzeća razvijaju sustave za praćenje i evidentiranje podataka s ciljem osiguranja dosljednosti i integriteta informacija. Poticanjem etičkih vrijednosti u poduzeću može se smanjiti manipulacija i širenje netočnih informacija. Lideri su odgovorni za razvijanje organizacijske kulture i klime unutar kojih se potiče integritet zaposlenika kao ključan faktor u održavanju i izgradnji ugleda poduzeća u javnosti (Vig, 2023:273).

### *Poštivanje zakonskih i sektorskih standarda*

Temelj uspješnog poslovanja čini poštivanje zakonskih i sektorskih standarda jer je ono prvi korak do izgradnje pozitivnog imidža i povjerenja potrošača i ostalih dionika.

Kao sastavni dio poslovne etike važno je spomenuti profesionalnu etiku koja ima kodekse, pravila i standarde što određuju na kako bi se pripadnici određenih zanimanja trebali ponašati pri obavljanju svog posla. S povećanjem potrebe za strožim regulatornim okvirom u određenim zanimanjima gdje je veći rizik etike i usklađenosti uspostavljaju se dodatni vrijednosni standardi ili kodeksi profesionalnog ponašanja (Vig, 2023:68).

U profesionalnu etiku su uključena pravila ponašanja određenog zanimanja, odnosno djelatnosti. Profesionalna etika obuhvaća standarde, zakone, postupke i pravila koji su nametnuti određenim zanimanjima te njihov kodeks ponašanja prema potrošačima, suradnicima te ostalim dionicima i društvenim subjektima (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012:52).

Profesionalna etika obuhvaća poštivanje zakonskih i sektorskih standarda, a sastoji se od skupa pravila, normi i zakona koji su bitni za određeno zanimanje. Ovaj koncept pomaže zaposlenicima da obavljaju svoje poslovne aktivnosti u skladu sa zakonima, standardima te pravilima i postupcima specifičnim za njihovu profesiju. S globalizacijom i još većim napretkom tehnologije očekuje se povećanje broja poslovnih subjekata koji će se pridržavati zakonskih, ekoloških i društvenih normi. Kako bi poduzeća zadržala povjerenje javnosti, a samim time i potrošača, moraju transparentno prikazivati svoje poslovne prakse, pri čemu je etika u poslovanju od ključne važnosti.

### *Sigurnost i privatnost zaposlenika*

Sigurnost zaposlenika na radnom mjestu odnosi se na kreiranje radnog okruženja na kojem je minimiziran rizik od bolesti, fizičkih povreda, bučne okoline, opasnosti od kemijskih tvari, fizičkih prijetnji ili opasnosti iz okoliša.

Sigurnost zaposlenika na poslu je od velike važnosti stoga poslodavci moraju primjereno i brzo reagirati na okolnosti koje ugrožavaju dobrobit njihovih zaposlenika bilo da se radi o mentalnoj ili fizičkoj prijetnji zaposlenika (Bowie i Schneider, 2011:223). Osim sigurnosti zaposlenika na radnom mjestu važno je posvetiti pažnju i njihovoj privatnosti. Privatnost zaposlenika podrazumijeva zaštitu osobnih podataka stoga je važno da vlasnici i poslodavci informacije koje dobiju od zaposlenika koriste na zakonit i etičan način. Osim toga, poslodavci moraju obratiti pažnju i na druge aspekte privatnosti na radnom mjestu poput korištenja video nadzora nad zaposlenicima.

Zaposlenici će biti zadovoljni svojim radnim mjestom i organizacijom ukoliko je struktura unutar njihovog poduzeća poznata, jasna i stabilna, a nezadovoljni ukoliko je način poslovanja nejasan, ukoliko se ne osjećaju sigurno i nemaju određenu razinu privatnosti.

### *Edukacija zaposlenika*

Edukacijom zaposlenika stvara se radna okolina u kojoj zaposlenici imaju potrebna znanja i stručnost za ostvarivanje ciljeva poduzeća. Ipak, kada je riječ o edukaciji, najčešće se fokus stavlja na stručnu obuku, dok se edukacija o etičnim standardima i načelima prema kojima organizacija želi djelovati često zanemaruje.

Edukacija i trening zaposlenika u području poslovne etike omogućuje upoznavanje zaposlenika s različitim alatima koji mogu pomoći u rješavanju etičkih dilema, istovremeno potičući razvoj svijesti o važnosti nužnosti uspostave efikasnog i kvalitetnog sustava upravljanja etikom u poslovanju. Cilj ovakvih treninga i edukacija nije samo podučiti zaposlenike poslovnoj etici već i potaknuti njihovo razmišljanje o etici u poslovanju i osvijestiti važnost etičkog ponašanja u svakodnevnim aktivnostima (Vujić, Ivaniš i Bojić, 2012:200). Važno je naglasiti da usvajanje poslovne etike kroz edukaciju u velikoj mjeri ovisi i o samim liderima jer se zaposlenici uvijek prvo ugledaju na njih. Ako se lideri ne ponašaju u skladu s načelima poslovne etike teško je očekivati da će se zaposlenici ponašati etično. Stoga, bez obzira na vrstu edukacije, ako sami lideri ne demonstriraju etično ponašanje u svom poslovanju ne može se očekivati niti od samih zaposlenika da tijekom svojih poslovnih aktivnosti razmišljaju o etici.

## 5. PRIMJER DOBRE PRAKSE KOMUNICIRANJA ETIČKIH NAČELA I VRIJEDNOSTI U POSLOVANJU

Kao što je ranije navedeno, komunikacija etičkih načela i vrijednosti od presudne je važnosti za uspješno i održivo poslovanje. Dobar primjer društveno odgovornog poslovanja koje će biti obrađeno u ovom poglavlju je i poduzeće Unikom d.o.o. Unikom d.o.o. je u pretežitom vlasništvu grada Osijeka, osnovna djelatnost je zbrinjavanje neopasnog otpada, a prema važećim odredbama Zakona o računovodstvu spada u skupinu srednjih poduzetnika.<sup>2</sup>



Slika 1. Logo poduzeća Unikom d.o.o. (izvor: <https://unikom.hr/o-nama/>)

Glavni zadatak Unikoma je održavanje čistoće i estetike ulica, parkova i ostalih zelenih površina. Unikom svoju djelatnost obavlja koristeći modernu tehnologiju u vođenju postupaka s otpadom te poslovima održavanja zelenih i ostalih javnih površina. Osim toga pružaju usluge održavanje čistoće i zelenih površina na način koji je ekološki i ekonomično prihvatljiv garantirajući pouzdanost i sigurnost svojih usluga. Vizija Unikoma je stvoriti poduzeće koje će svoje poslovanje usmjeriti prema europskim standardima istovremeno pružajući razne usluge svojim potrošačima. Misija Unikom d.o.o. je briga o urednosti, čistoći i ljepoti gradskih ulica, parkova i ostalih zelenih površina.<sup>3</sup>

Unikom d.o.o. poslovnu etiku, odnosno etička načela i vrijednosti promovira putem etičkog kodeksa koji je donesen 2016. godine. Ovim kodeksom definiraju se osnovna pravila etičkog ponašanja unutar poduzeća. Jedna od najvažnijih stavki etičkog kodeksa je da se pojam „zaposlenik“ odnosi na sve osobe koje su u radnom odnosu s poduzećem, bez obzira na njihovu poziciju. S tim se želi dokazati da se prema svakom zaposleniku treba odnositi jednako i da svaki zaposlenik snosi odgovornost za uspjeh i promoviranje ugleda poduzeća. U poduzeću se potiče međusobna suradnja i podrška, a zaposlenici su dužni ponašati se pristojno i u skladu s etičkim kodeksom. Ponašanje u skladu s etičkim kodeksom smatra se osobnom i

<sup>2</sup> <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/unikom-d-o-o/OIB-07507345484>, pristupljeno 2.9.2024.

<sup>3</sup> <https://unikom.hr/o-nama/>, pristupljeno 17.7.2024.

profesionalnom obvezom i odgovornošću svakog zaposlenika. Osim toga, sva pravila etičkog kodeksa primjenjuju se i na sve vanjske dionike kao što su dobavljači, partneri i ostali s kojima Unikom posluje.<sup>4</sup>

Unikom d.o.o. predstavlja poduzeće koje pomažu gradu Osijeku u očuvanju njegovih ljepota te se upravo u tome može očitovati društveno odgovorno poslovanje ovog poduzeća. No, osim toga u Unikomu su napravili etički kodeks kako bi za sve zaposlenike vrijedila jednaka pravila ponašanja. Svi zaposlenici moraju biti poštovani i prema svima se treba jednako odnositi bez obzira o kojoj poziciji unutar poduzeća se radi.

Temeljna načela koja se promoviraju etičkim kodeksom unutar Unikoma su sljedeća:

- Povjerenje i kolegijalnost,
- Timski rad i profesionalna komunikacija,
- Zakonitost i stručnost u radu,
- Zaštita života, zdravlja i dostojanstva radnika,
- Zaštita okoliša,
- Izgled i poslovno odijevanje zaposlenika,
- Uvažanje potreba potrošača,
- Izbjegavanje i sprječavanje sukoba interesa,
- Odgovorno upravljanje imovinom i poslovnim financijama,
- Izobrazba radnika u slučaju da se sumnja na prevaru,
- Povjerljivost informacija i osobnih podataka o poslovanju.

Poslovna etika se u poduzeću Unikom d.o.o. promiče etičkim kodeksom na temelju kojeg su utvrđena temeljna pravila ponašanja i načela svih zaposlenika, a koji je i u skladu s temeljnim načelima i pravilima koji su propisani od strane Republike Hrvatske.

---

<sup>4</sup> <https://unikom.hr/wp-content/uploads/2014/11/ETI%C4%8CKI-KODEKS-UNIKOM-2016.pdf>, pristupljeno 17.7.2024.

## 6. ZAKLJUČAK

Etika u poslovnom svijetu podrazumijeva razmišljanje poduzetnika i zaposlenika o tome kako činiti ispravne stvari. Primjena etike u poslovanju malih i srednjih poduzeća od iznimne je važnosti jer ova poduzeća čine okosnicu svakog gospodarstva. No, bez obzira na veličinu poduzeća, sva poduzeća bi trebala primjenjivati poslovnu etiku. Implementacija poslovne etike i etičkih načela može stvoriti ugodnu radnu atmosferu i povećati zadovoljstvo, motiviranost i produktivnost zaposlenika što dovodi do većeg uspjeha poduzeća. Poduzeća se suočavaju s mnogim etičkim dilemama i na njima je da pronađu načine djelovanja u skladu s vlastitim principima i načelima. Kako bi zaposlenici bili etični tijekom svojih poslovnih aktivnosti važno je da poslovna etika bude temelj interne komunikacije. Osim komunikacije važno je da sami poduzetnici i lideri svojim zaposlenicima budu primjer i pokazuju dosljednu primjenu etičkih načela u svom ponašanju i poslovanja, ne oslanjajući se samo na riječi.

U malim i srednjim poduzećima postoji interna, eksterna i digitalna komunikacija, a svaka od navedenih komunikacija je specifična po svojim karakteristikama. Komuniciranje etičnih načela i vrijednosti u malim i srednjim poduzećima može se provoditi na različite načine, a poduzeća bi trebala pronaći najprikladnije načine kako bi osigurala da svi zaposlenici poduzeća primjenjuju poslovnu etiku potičući međusobno poštivanje. Primjer takvog poduzeća je Unikom d.o.o. koje djeluje u gradu Osijeku, a svoj pristup komunikaciji etičkih principa uspostavilo je kroz etički kodeks koji svi zaposlenici, neovisno o poziciji, moraju slijediti. Shodno tomu, kao što je to vidljivo u poduzeću Unikom d.o.o., komuniciranje etičnih načela i vrijednosti ključno je za definiranje i provedbu poslovne etike u malim i srednjim poduzećima.



## 7. LITERATURA

1. Aleksić, A. (2007). Poslovna etika – element uspješnog poslovanja. Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 5 No. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/26144> [pristupljeno 5.7.2024.]
2. Backus, N. i Ferraris, C. (2004). Theory meets practice: Using the potter box to teach business communication ethics. Association for Business Communication. Dostupno na: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=75e44dfe65fd7ab551be821e3b199559964ff33a> [pristupljeno 8.7.2024.]
3. Bagić, A., Škrabalo, M. i Narančić, L. (2006). Pregled društvene odgovornosti poduzeća u Hrvatskoj. Zagreb: Kratis. Dostupno na: [https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR\\_Report\\_2006\\_HR.pdf](https://udruga.gov.hr/UserDocsImages/UserFiles/File/CSR_Report_2006_HR.pdf) [pristupljeno 10.7.2024.]
4. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. i Pološki Vokić, N. (2008): Suvremeni menadžment - Vještine sustavi i izazovi. Zagreb: Školska knjiga.
5. Bebek, S. i Santini, G. (2009.) Vodič za razumijevanje poduzetništva. Zagreb: RIFIN d.o.o.
6. Bodiroga Vukobrat, N. i Horak, H. (2008). Kodeksi korporativnog upravljanja - instrument socijalno odgovornog gospodarenja. Zagreb: TIM press.
7. Bowie, N.E. i Schneider, M. (2011). Business Ethics for Dummies. Indiana: Wiley Publishing Inc.
8. Buble, M. (2006). Osnove managementa. Zagreb: Sinergija nakladništvo.
9. Bucar, B., Glas, M. i Hisrich, R.D. (2003). Ethics and entrepreneurs: An international comparative study. Journal of Business Venturing Volume 18, Issue 2.
10. Čehok, I. i Koprek, I. (1996). Etika: priručnik jedne discipline. Zagreb: Školska knjiga.
11. Daft, R.L. (2006). The new era of management: International Edition. Mason: South-Western Thomson.
12. Fox, R. (2006). Poslovna komunikacija. Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada.
13. Glumac, M. (2018). Društvena odgovornost kao važan aspekt uspješnog poslovanja. Pregledni rad. Paragraf: časopis za pravna i društvena pitanja Pravnog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Vol. 2 No. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/207652> [pristupljeno 10.7.2024.]

14. Grgić, D. (2008). Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. Pregledni rad. Market-Tržište, Vol. 20 No. 2. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/53071> [pristupljeno 13.7.2024.]
15. Jalšenjak, B. i Krkač, K. (2016). Poslovna etika, korporacijska društvena odgovornost i održivost. Zagreb: Mate d.o.o.
16. Krkač, K. (2007). Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost. Zagreb: Mate d.o.o.
17. Lamza-Maronić, M. i Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje. Osijek: Studio HS Internet.
18. Luthra, A. i Dahiya, R. (2015). Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication. International Journal of Management & Business Studies.
19. Mihajlović, D. i Stojanović, D. (2010). Poslovna etika i moral u biznisu. Časopis „Ekonomске teme“. Univerzitet u Nišu: Ekonomski fakultet. Dostupno na: [http://www.economic-themes.com/pdf/et2010en2\\_08.pdf](http://www.economic-themes.com/pdf/et2010en2_08.pdf) [pristupljeno 8.7.2024.]
20. Pihir, I., Križanić, S. i Kutnjak, A. (2019). Digitalna transformacija marketinga u malim i srednjim poduzećima – pregled postojećih istraživanja. Izvorni znanstveni članak. CroDiM : International Journal of Marketing Science, Vol. 2 No. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/234538> [pristupljeno 13.7.2024.]
21. Plivelić, J. (2023). Značaj društvenih medija u poslovnoj komunikaciji. Dostupno na: <https://www.zeneoducicaja.com/clanak/1507-znacaj-drustvenih-medija-u-poslovnoj-komunikaciji> [pristupljeno 13.7.2024.]
22. Pupovac, D. (2006). Etika za menadžere. Rijeka: Veleučilište u Rijeci.
23. Theaker, A. (2007). Priručnik za odnose s javnošću. Zagreb: AKD.
24. Tkalec Verčić, A. (2015). Odnosi s javnošću. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
25. Vidanec, D. (2011). Uvod u etiku poslovanja: priručnik. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić“.
26. Vig, S. (2023). Poslovna etika: Kako donositi etičke odluke i uspješno poslovati. Zagreb: VERN, CODUPO d.o.o.
27. Vrdoljak Raguž, I. (2014). Društveno odgovorno poslovanje i hrvatska gospodarska praksa. Pregledni rad. Oeconomica Jadertina, Vol. 4 No. 1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130001> [pristupljeno 10.7.2024.]

28. Vujić, V., Ivaniš, M. i Bojić, B. (2012). Poslovna etika i multikultura. Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
29. White, T. I. (2007). Discovering Philosophy. Cambridge: Pearson Publishing.

Internet izvori:

1. Fina: UNIKOM d.o.o. Dostupno na: <https://infobiz.fina.hr/tvrtka/unikom-d-o-o/OIB-07507345484> [pristupljeno 2.9.2024.]
2. IDOP: GRI Standardi. Dostupno na: <https://idop.hr/gri-standardi-novi-standard-nefinancijskog-izvjestavanja/> [pristupljeno 10.9.2024.]
3. Unikom d.o.o. Osijek: Etički kodeks. Dostupno na: <https://unikom.hr/wp-content/uploads/2014/11/ETIČKI-KODEKS-UNIKOM-2016.pdf> [pristupljeno 17.7.2024.]
4. Unikom d.o.o. Osijek: O nama. Dostupno na: <https://unikom.hr/o-nama/> [pristupljeno 17.7.2024.]
5. Zakon o radu (2014). Narodne novine 93/2014. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014\\_07\\_93\\_1872.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2014_07_93_1872.html) [pristupljeno 15.7.2024.]

## **POPIS SLIKA**

|                                          |    |
|------------------------------------------|----|
| Slika 1. Logo poduzeća Unikom d.o.o..... | 22 |
|------------------------------------------|----|

## **POPIS TABLICA**

|                                                         |   |
|---------------------------------------------------------|---|
| Tablica 1. Etičke dileme prema različitim nivoima ..... | 5 |
|---------------------------------------------------------|---|