

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**ZLOM KORPORACIJE ENRON  
Z VIDIKA POSLOVNE ETIKE**

**Ljubljana, september 2003**

**BARBARA KOŠENINA**

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom \_\_\_\_\_ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OPREDELITEV POJMOV</b> .....	<b>2</b>
1.1. ETIKA IN MORALA.....	2
1.2. POSLOVNA ETIKA IN ETIKA MENEDŽMENTA.....	4
<b>3. POTREBNOST IN STANJE ETIKE MENEDŽMENTA</b> .....	<b>5</b>
<b>4. ETIČNOST IN INTERESI OKOLIJ</b> .....	<b>5</b>
4.1. ZADEVE V ZUNANJEM OKOLJU .....	6
4.2. ZADEVE V NOTRANJEM OKOLJU.....	7
4.3. ZADEVE MENEDŽERJEV .....	7
4.3.1. <i>Menedžerji in etika</i> .....	8
4.3.2. <i>Menedžerji in zakoni</i> .....	9
<b>5. ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU</b> .....	<b>10</b>
5.1. NAČINI ODLOČANJA .....	10
5.2. POTEK ODLOČANJA .....	12
5.3. SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE.....	13
5.3.1. <i>Snovanje sodil</i> .....	13
5.3.2. <i>Zaželenost sodil</i> .....	14
5.3.3. <i>Sodila za teleološke in deontološke etike</i> .....	15
5.4. DEJAVNIKI ETIČNOSTI POSLOVNIH ODLOČITEV .....	17
<b>6. DOSEGANJE VEČJE ETIČNOSTI V POSLOVNEM SVETU</b> .....	<b>18</b>
6.1. DEJAVNIKI IZBOLJŠEVANJA ETIČNOSTI ODLOČANJA .....	18
6.1.1. <i>Izbiranje menedžerjev</i> .....	18
6.1.2. <i>Usposobljenost menedžerjev</i> .....	20
6.1.3. <i>Etična pravila in kodeksi ali standardi etičnega ravnanja</i> .....	20
6.1.4. <i>Komisije za etičnost</i> .....	21
6.1.5. <i>Etični programi in izobraževanje</i> .....	21
6.1.6. <i>Vzpostavljanje vročih linij in whistle-blowing</i> .....	21
<b>7. AFERA ENRON</b> .....	<b>22</b>
7.1. ZGODOVINSKA DEJSTVA (PREGLED).....	22
7.2. ENRONOV STEČAJ (VZROKI IN POSLEDICE).....	24
7.3. ETIČNI VIDIK ENRONOVEGA PROPADA .....	25
7.3.1. <i>V odnosu do zunanjega okolja</i> .....	26
7.3.2. <i>V odnosu do notranjega okolja</i> .....	28
7.3.3. <i>Na osebnem nivoju</i> .....	29
<b>8. SKLEP</b> .....	<b>32</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>34</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>36</b>

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Etika in morala .....	3
Slika 2: Odločanje in interesi okolij .....	6
Slika 3: Tipi menedžerjev .....	8
Slika 4: Sivo območje med izrecno dovoljenim in prepovedanim .....	9
Slika 5: Struktura sodil za izbiranje menedžerjev .....	19
Slika 6: Gibanje vrednosti delnice Enrona (v dolarjih) .....	24

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Pomembnejši dogodki za podjetje Enron po letih .....	23
--	----

## 1. UVOD

Etično ravnanje igra čedalje pomembnejšo vlogo v poslovnem svetu in družbi nasploh. Z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne, se soočajo v svojem poslovanju vsa podjetja. Potreba po etiki v poslovanju obstaja, zato jo je treba vključevati v poslovne tokove, pokazati koristi, ki jih zaradi tega lahko ima podjetje zlasti dolgoročno in nakazati, kateri so načini etičnega odločanja.

Odločanje je sestavljeno iz dveh pomembnih delov: strokovnega ter etičnega. Zato se morajo menedžerji truditi, da izbirajo odločitve, ki so strokovno pravilne in etično ustrezne, dobre. Toda menedžerji se pogosto premalo zavedajo potrebe po poslovni etiki, posebno še takrat, ko so pod hudim pritiskom in se morajo odločati med dobičkonosno logiko poslovanja, ki jih sili v moralno vprašljive odločitve, in osebno etiko, ki se takemu delovanju upira. Menedžerji morajo pri svojem odločanju upoštevati različne udeležence združbe, od katerih ima vsak različne interese. Vsak od udeležencev pa ima pravico do lastnih vrednot in do osebne etike. Zaradi tega se menedžerji znajdejo v etičnih dilemah. Odločanje jim lahko olajšajo različna sodila in pravila. Neetično vedenje ali delo v neetičnem okolju ima veliko slabih plati, zato se morajo menedžerji upravičeno vprašati, kaj je treba storiti, da bi ustvarili etično delovno okolje.

Cilj diplomskega dela je prikazati etiko menedžmenta iz treh razsežnosti: v odnosu do zunanjega okolja, v odnosu do notranjega okolja in na osebnem nivoju menedžerjev. Osredotočila sem bom predvsem na tretjo razsežnost - pomen etičnega odločanja menedžerjev. Poskušala bom odgovoriti na vprašanje: kako lahko menedžerji izboljšajo in pripomorejo k večji etičnosti v podjetju? S pomočjo teoretičnega razmišljanja bom poskušala najti rešitve, ki bi v praksi pripomogle k večji etičnosti odločanja. V diplomskem delu bom proučila konkreten primer neetičnega ravnanja menedžerjev energetskega podjetja Enron. Dotaknila se bom vseh razsežnosti etike menedžmenta in preiskala, kaj vse je bilo neetično v ravnanju samega Enrona. Vodilni menedžerji Enrona so bili udeleženi pri številnih goljufijah in ravno zaradi tega se je zmanjšala možnost odkritja nepravilnega, neetičnega ravnanja. Znotraj vodilnega menedžmenta je bil prisoten izrazit individualizem, sebični interesi posameznikov. Vodilni možje Enrona so prikivali izgube in s pomočjo prikritih partnerstev zaslužili ogromne vsote denarja. Prekršili so vsa etična pravila. Dokazala bom, da je predvsem neetično ravnanje s strani vodilnih menedžerjev pahnilo podjetje v stečaj.

Diplomsko delo je zaradi večje preglednosti razdeljeno na šest sklopov. V začetnem poglavju opredelim pojme, s katerimi se srečujem skozi diplomsko nalogo. Nadaljujem s pojasnjevanjem potrebnosti ter stanja etike menedžmenta. V četrtem poglavju proučujem razsežnosti etike menedžmenta. Temu sledijo načini in potek odločanja ter sodila za etično odločanje v menedžmentu. Šesto poglavje govori o doseganju večje etičnosti v poslovnem svetu ter o dejavnikih, ki pripomorejo k izboljševanju etičnosti odločanja. Sedmi del obsega analizo afere Enron oziroma proučevanje tipičnega neetičnega ravnanja podjetja. Pregledam zgodovinska dejstva samega energetskega podjetja Enron ter njegove vzroke, posledice stečaja. Sledi opis etičnega vidika Enronovega propada s treh razsežnosti menedžmenta s konkretnimi primeri: zavajanje lastnih delničarjev in zaposlenih, vpletenost revizijskega podjetja Arthur Andersen, pohlep menedžerjev itd. Diplomsko delo sklenem s predstavitvijo sklepnih ugotovitev.

## 2. OPREDELITEV POJMOV

### 2.1. ETIKA IN MORALA

Besedi etika in morala sodita v krog tistih besed, ki so dolgo nastopale le v akademskih razpravah in spisih učenjakov, danes pa ju uporablja že sleherni posameznik (Jelovac, 1997, str. 25). »**Etika** (grško ethos = običaj, navada, značaj) je filozofska veda, ki raziskuje cilje in smisel moralnih hotenj, temeljne kriterije vrednotenja moralnih dejanj in na splošno zasnovu in izvor morale.« (Filipović, 1989, str. 97)

V etimološkem smislu torej etika pomeni moralo, nprav, običaj, navado. V vsebinskem smislu je to filozofska veda o morali, saj se ukvarja s teoretičnim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem izvora človeške moralnosti, preučevanjem osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanjem smotrov, ciljev in namenov, skratka smisla človekovih moralnih pobud, ravnanja, obnašanja, značaja in delovanja (Jelovac, 2000, str. 85, 88).

Razlaga etike Hendersona (1992, str. 22) je še posebej zanimiva, ker jo opisuje kot umetnost delanja pravih stvari. Začne se s tem, kaj čutimo mi, in konča s tem, kako se odzivajo drugi. Tu je pravzaprav razlika med terminoma etika in morala. Etiko definira kot javen, splošen izraz dogovorjenih in skupnih pričakovanj. Morala pa se nanaša na osebna prepričanja, ki so lahko tesno povezana z religioznimi ali podobnimi posameznikovimi vrednotami. Morala je človekova osebna zadeva, medtem ko je etika skrb vsakega. Etiko lahko opredeljujemo tudi kot vedo, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih, moralo pa kot ravnanje v skladu z etiko (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 416). Etika je filozofija morale in moralno delovanje uresničuje etične odločitve.

Že od samega začetka se etika sooča s težavo, kako najti splošno veljavno merilo, pravilo ali določilo, s katerim bi lahko ločili dobro od zla. »**Morala** (lat. mos = običaj, mores = vladanje, moralis = moralen) je ena od oblik družbeno-zgodovinskega človekovega obstanka (poleg vere, prava, politike, države itd.) in se je kot taka skozi čas spreminjala v svojem smiselnem obsegu in vsebini ter se razlikuje v različnih zgodovinskih obdobjih, v različnih plemenih, narodih, razredih, skupinah, slojih itd. Pogosto imajo tudi posamezni poklici svojo lastno moralo (ali etiko), kot je to znotraj določene skupine ali poklica, na primer t.i. zdravniška etika. V tem smislu morala vsebuje določene običaje, predpise, pravila, smernice, kategorije, ideale itd.« (Filipović, 1989, str. 216)

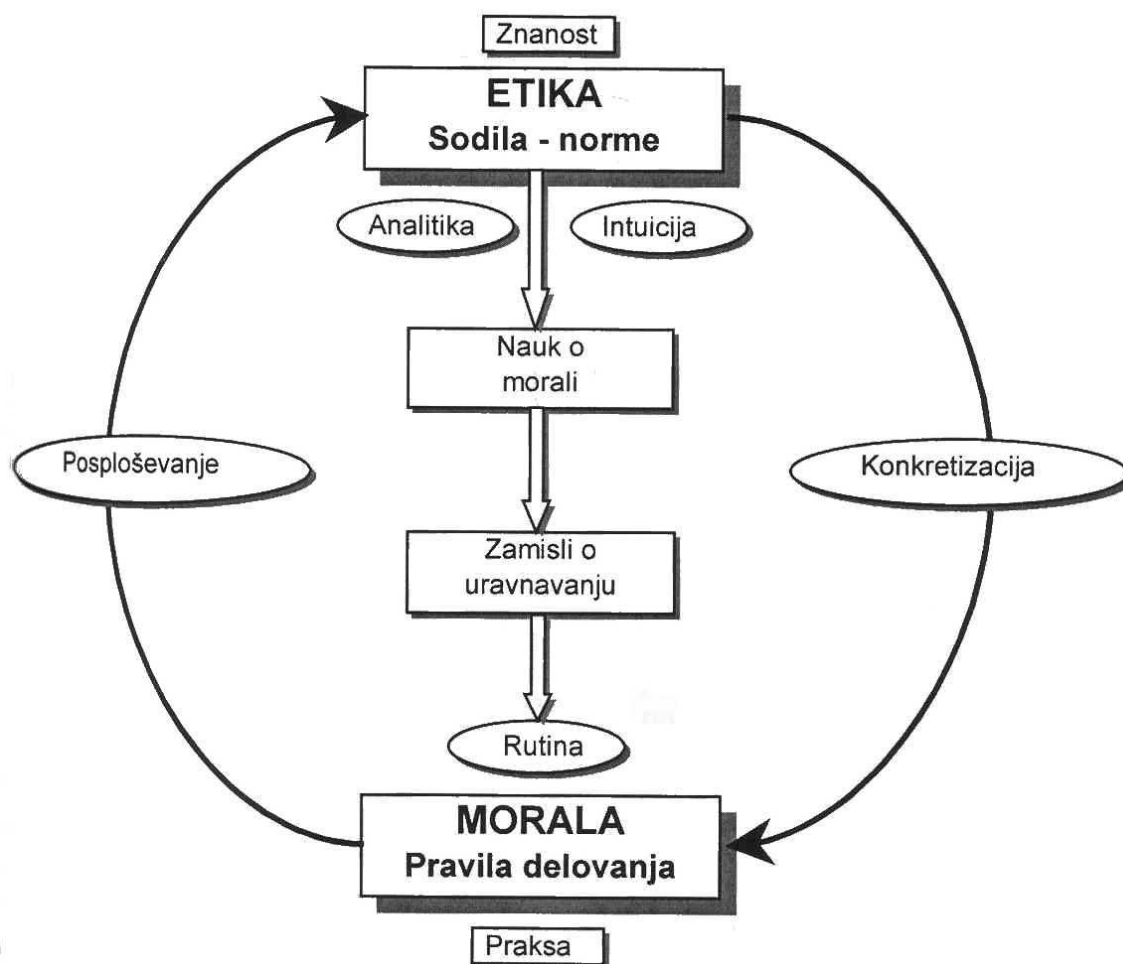
S terminom morala označujemo tisti specifično človeški fenomen, v katerem se izraža nek način človeškega sobivanja, ki je sčasoma prešel v navado, običaj(nost), nprav(nost). Morala izraža prostovoljno vdanost človeka običajem in navadam, ki jih deduje tradicija skupnosti v katerih prebiva. Gre za načela, po katerih se ljudje ravnaajo v javnem in zasebnem življenju (Jelovac, 2000, str. 86).

Moralo lahko opredelimo kot obliko človeške prakse. Določa obnašanje ljudi do družbe, družine in do sočloveka (Verbinc, 1991, str. 195). Če ne upoštevamo moralnih norm, ki so nenapisana pravila družbe, nas družba sama kaznuje, izloči oziroma nas označi za nemoralne. Beauchamp (1993, str. 1-19) obravnava moralo kot nabor vodil za ravnanje posameznika - kaj naj počne, da bo ravnal skladno z normami obnašanja v družbi. Gre za upoštevanje interesov drugih ljudi. Interesi in moralnost pa pogosto sovpadajo.

Etika in morala sta v pradavnini pomenili isto: bivališče, običaj, navado, značaj (Jelovac, 1997, str. 14). Hegel je bil prvi filozof v zgodovini zahodne filozofije, ki je jasno in razločno vpeljal pojmovno razliko med etiko (nравnostjo) in moralo (moralnostjo). Prva meri na neposredno delovanje ali odločitev, druga pa reflektirano - zrcalno (Jelovac, 1997, str. 26).

Pojma etika in morala sta si sorodna, zato ju večkrat zamenjujemo in ne uporabljamo dosledno. Čeprav sta v preteklosti omenjena pojma imela isti pomen, ju v današnjem času poskušamo razlikovati. Moralo smatramo kot skupek pravil in norm, medtem ko etika velja za filozofsko disciplino, ki ta pravila in norme raziskuje oziroma razlaga. Etika je torej veda o morali. Govori o tem, kdaj je človekovo početje v skladu z določenim pojmom dobrega. V nadaljevanju nam slika 1 prikazuje etiko kot *znanost* o moralnem delovanju, moralo pa kot *praksa* - delovanje, skupek pravil obnašanja, ki so v skladu z etiko.

Slika 1: Etika in morala



Vir: Tavčar, 1994b, str. 137.

## 2.2. POSLOVNA ETIKA IN ETIKA MENEDŽMENTA

**Poslovna etika** je največkrat »globlja dimenzija organizacijske kulture« (Henderson, 1992, str. 176). Je nek vzorec skupnih pričakovanj, formalno ali neformalno izoblikovanih za uvajanje širokega spektra vprašanj, kot so poštenost, resnicoljubnost, pravičnost in zakonitost. Podjetje štejemo za etično, ko v zadostni meri zadovoljuje izražena pričakovanja vseh njegovih deležnikov, kar vsekakor ni lahka naloga.

Jelovac (2000, str. 88) poslovno etiko definira »kot posebno vejo etike, ki se primarno ukvarja s proučevanjem fenomena poslovne morale«. Takšna veja etike se je pojavila šele v 20. stoletju. Raziskuje načine in oblike poslovnega življenja pri katerih gre za ločevanje, urejanje in presojanje poslovanja na podlagi moralnih kriterijev, norm in pravil. Ločimo deskriptivno (opisuje) in normativno (ocenjuje) poslovno etiko (Jelovac, 2000, str. 89). Jaklič (1996, str. 81) pravi, da »poslovna etika predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja. Poslovni svet naj si torej ne izmišlja svojih kriterijev o tem, kaj je prav in kaj je narobe.«

Po Tavčarjevi definiciji poslovna etika proučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje, pa tudi racionalna sodila oziroma norme in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. V tem smislu je poslovna morala zbir normativnih pravil za odločanje, kot so kodeksi oziroma standardi, ki narekujejo, kako naj poslovnež ukrepa, kadar gre za koristi, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij (Tavčar, 1994b, str. 136).

**Etika menedžmenta** je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za določanje in ravnanje menedžmenta po teh načelih - je torej filozofija morale (Tavčar, 1994a, str. 350). Poslovna etika zadeva etičnost delovanja organizacije v okolju, etika menedžmenta pa obsega etično plat vseh dejavnosti menedžerjev. Zadeva vse dejavnosti, funkcije, ravni in sestavne dele organizacije, vse sodelavce organizacij, kakor tudi vse posameznike, skupine ter organizacije v zunanjem okolju, ki so kakorkoli povezani z dejavnostjo same organizacije (Tavčar, 1994a, str. 351).

Termina poslovna etika in etika menedžmenta je potrebno ločevati. V literaturi se pogosto uporabljata nedosledno. Ponekod ju celo enačijo. Pri etiki menedžmenta gre za etične probleme, s katerimi se srečujejo menedžerji pri odločanju v podjetju. Pri poslovni etiki gre za osnovna oziroma temeljna praktična ter teoretična vprašanja gospodarstva kot celote. Posamezniki, ki sestavljajo podjetje odločajo o moralnih ter nemoralnih dejanjih podjetja, so odgovorni za vedenje podjetja. Njihova etika (t.i. osebna etika posameznikov - zlasti menedžerjev - etika menedžmenta) je bistvo poslovne etike. Zato lahko rečemo, da poslovno etiko tvorijo: etika menedžmenta in ostale etike udeležencev združbe (Robas, 2003, str. 3-4). Ker menedžerji posedujejo veliko moči ter znanja, lahko močno vplivajo na sodelavce in tako oblikujejo poslovno etiko podjetja. V osrčju poslovne etike je torej osebna etika posameznikov - zlasti menedžerjev (etika menedžmenta).

Poznamo tri ravni etike: zadeve v zunanjem okolju podjetja, zadeve v samem podjetju ter zadeve menedžerjev. Tako poslovna etika kot etika menedžmenta segata v zunanje in notranje okolje podjetja. Na tretjo raven etičnega ravnanja, ki zajema etiko v zasebnem življenju menedžerjev, sega le etika menedžmenta (Tavčar, 1994a, str. 350-351).



### 3. POTREBNOST IN STANJE ETIKE MENEDŽMENTA

Razlogov za uveljavljanje menedžerske etike je veliko. Eden izmed prvih argumentov je *dolgoročni lastni interes*. Podjetje, ki ravna v skladu z merili, vrednotami, pričakovanji in potrebami okolja, lahko računa na pozitiven odziv okolice (Berlogar, 2000, str. 54).

Naslednji razlog naj bi bil *ugled med deležniki*, kar je močno povezano z dolgoročnim lastnim interesom. Vendar etično obnašanje samo, ni dovolj. Pomembno je, da etično obnašanje dejansko predstavimo tudi kot etično in ga kot takega sprejmejo čim bolj številna okolja. Eden izmed razlogov za potrebnost etike menedžmenta je tudi želja po dolgoročnem *razvoju ter preživetju* podjetja. Tako etika kot morala sta v družbi nasploh, v poslovnem svetu pa še posebno, koristni, nujni in možni (Lay, 1989, str. 10-17).

Etika menedžmenta je *koristna*, ker razvija smernice, ki vodijo h kar največjim koristim za ljudi v družbenem sistemu. Te koristi, prednosti omogočajo tako ljudem kot organizacijam, da preživijo, se razvijajo fizično, psihično, družbeno, gospodarsko, politično, moralno itd. (Tavčar, 2000, str. 140). Za etiko menedžmenta tudi pravimo, da je *nujna*. V teoriji velja, da je etika v pogojih popolne konkurence nekoristna ali celo škodljiva. Razlog za to je v tem, da popolno tržišče samo od sebe navaja vse udeležence na etično ravnanje za čim večjo korist vseh. Toda v praksi podjetja načeloma delujejo v pogojih nepopolne konkurence. V teh pogojih ima posameznik, ki ravna v nasprotju z etiko, kratkoročne koristi na račun tistih, ki ravnajo v skladu z etičnimi pravili. To seveda pripelje do neetičnih reakcij, ki povzročajo razpad etičnih vrednot, kar je slabo za splošno dobrobit vseh udeležencev. Rešitev je v tem, da večina udeležencev osvoji primerno raven etičnega ravnanja ter se podredi moralnim pravilom. Takšno ravnanje je v korist večine (Tavčar, 2000, str. 140). Ne nazadnje je etika menedžmenta tudi *možna*. Etično ravnanje v pogojih nepopolnega tržišča nujno prinaša nekatera tveganja v ekonomskih, socialnih, političnih in kulturnih interakcijah z okoljem. Podjetju, ki se drži visoke ravni poslovne etike, lahko konkurent, ki se odloči za nižjo raven (ne)etičnega delovanja, povzroči škodo. Na tem mestu je smiselno govoriti o porabi zmožnosti podjetja, ki jih etično delovanje prinaša. Poraba zmožnosti ima več oblik: poraba zmožnosti za storitve, ki presegajo zakonski minimum (kakovost, ekologija, opuščanje etično oporečnih izdelkov itd.); poraba materialnih sredstev, ki finančno ne obremenjujejo podjetja (izboljševanje komuniciranja in urejanja nasprotij, uveljavljanje vrlin kot so dobronamernost, potrpljenje, razumevanje itd.).

Stanje etike menedžmenta nam kažejo številne raziskave in opažanja, da je moralnost menedžmenta v javnosti nizko vrednotena. Primer: anketiranci v Združenih državah Amerike (Farnham, 1989, str. 56-78) menijo, da so etična merila v menedžmentu prenizka (57%), da je kriminal »belih ovratnikov« razširjen (90%), da menedžerji kazijo moralnost družbe (56%) in da je bilo včasih več poštenja v poslovnem svetu (54%). To še posebej velja za dežele v tranziciji.

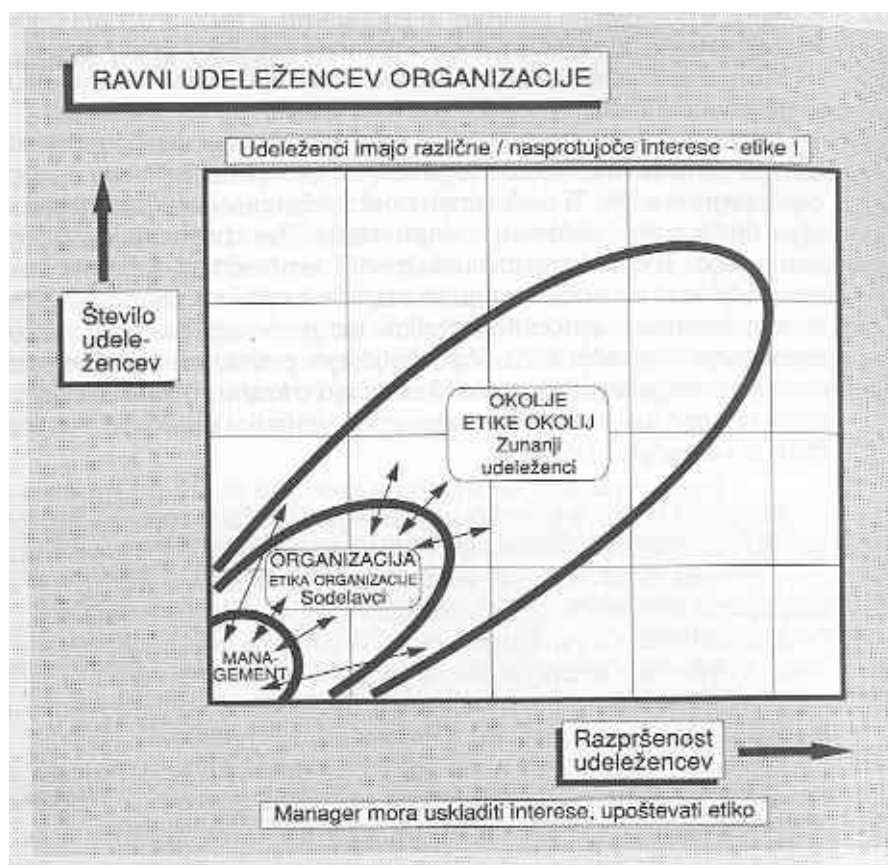
### 4. ETIČNOST IN INTERESI OKOLIJ

Etika menedžmenta sega tako v notranje kot zunanje okolje organizacije. Obsega tri ravni: zadeve v zunanjem okolju organizacije, zadeve v sami organizaciji ter zadeve menedžerjev (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 418). Interesi notranjih in zunanjih udeležencev vplivajo na uspešnost organizacije, zato jih menedžment načeloma upošteva pri poslovanju in pri samem vodenju. Kajti tekoča in dolgoročna uspešnost organizacije sta

merili, s katerima lastniki presoajo uspešnost ter s tem primernost, verodostojnost menedžerjev (Tavčar, 2000, str. 173).

Nazoren prikaz vseh treh ravni udeležencev v organizaciji (glede na število ter razpršenost udeležencev) daje slika 2.

Slika 2: Odločanje in interesi okolij



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 420.

#### 4.1. ZADEVE V ZUNANJEM OKOLJU

V zunanjem okolju podjetja obravnavamo poslovno etiko, ki zadeva razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti ter etiko menedžmenta - družbeno odgovornost menedžmenta, ki zadeva odnose, razmerja z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju (Beauchamp, Bowie, 1993, str. 49-85).

Na prvem mestu je moralnost ravnanja menedžerjev, poslovnežev in strokovnjakov do lastnikov oziroma razpolagalcev s podjetjem. Le-ti preko svojih pooblaščenec določajo strateške usmeritve in cilje delovanja podjetja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 419). Njihova naloga je tudi imenovanje menedžerjev na eni strani, ter njihovo odstavljanje na drugi. Menedžerji se morajo odločati v korist lastnikov. Niso samo njihovi uslužbenci, temveč tudi zaupniki, saj jim lastniki zaupajo ravnateljstvo podjetja. Lastniki ter drugi udeleženci podjetja ne morejo zaupati v strokovne odločitve menedžmenta, če ta ne ravna etično. Velja namreč, da ljudje ne sledijo vplivom vodje, ki ne ravna etično (Tavčar, 2000a, str. 3).

Zaupanje ima pomembno vlogo na večih ravneh - pri sodelovanju, razreševanju problemov itd. Moralne dileme menedžerjev ne zadevajo le ravnanje v skladu z interesi lastnikov oziroma razpolagalcev, temveč predvsem dosledno odločanje v korist teh interesov, ki naj bo združljivo z moralo do drugih udeležencev, tako v notranjem kot v zunanjih okoljih podjetja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 419).

Največje moralne dileme menedžerjev se pojavljajo pri upoštevanju interesov lastnikov in drugih udeležencev družbe. Menedžerji morajo poznati različne interese posameznih skupin in sprejemati odločitve, ki naj bi zadovoljile kar najširši krog posameznikov. Ker so pričakovanja teh skupin oziroma udeležencev združbe večkrat v medsebojnem nasprotju, konfliktu, se vodilni pri svojih vsakodnevnih poslovnih odločitvah srečujejo z etičnimi dilemami.

Organizacija vpliva na okolje toliko, kolikor ima moči in kakor ji narekujejo lastni interesi.

## **4.2. ZADEVE V NOTRANJEM OKOLJU**

V notranjem okolju gre za etiko vodenja ljudi (leadership), za uporabo menedžerjeve moči, da pridobi sodelavce, ki delajo v njegovo korist ter korist podjetja (Kralj, 1999, str. 114). V podjetju obravnavamo odločitve ter delovanje vseh sodelavcev in razmerja menedžerjev z vsemi sodelavci v podjetju. Kajti etika menedžmenta vključuje tudi etiko vodenja, se pravi razmerja menedžerjev z vsemi sodelavci v organizaciji - glede izvajanja nalog in sodelovanja v urejanju zadev, glede pogojev dela ter osebnega razvoja, nagrajevanja, soupravljanja in tako naprej.

Sodelavci so vsi notranji udeleženci podjetja in brez njihovega zavzetega sodelovanja menedžerji ne morejo učinkovito ter uspešno voditi podjetja. Menedžerji imajo do sodelavcev veliko moči in to jim omogoča, da lahko v veliki meri vplivajo nanje (zlasti s komuniciranjem). To vplivanje je lahko v skladu ali navzkrižju z njihovimi interesi, vrednotami in smotri sodelavcev. Moč poraja odgovornost tako za osebno uspešnost, kot za vrsto pravic in za osebno dostojanstvo sodelavcev (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 419-420).

## **4.3. ZADEVE MENEDŽERJEV**

Tretja raven etičnega ravnanja govori o etiki v zasebnem življenju menedžerjev. Navsezadnje so sodelavci tudi menedžerji sami. V podjetju se soočajo z raznimi stiskami, iščejo svojo identiteto ter poslanstvo. Menedžerji se dokazujejo z delom in uspehi. Njihov cilj je izgraditi močno, vitalno podjetje, pripeljati vanj najboljše sodelavce in ustvarjati priložnosti za rast, razvoj zaposlenih itn. (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 420-421).

Delo menedžerjev poteka v podjetju na večih ravneh. Najnižja raven je tista, kjer je t.i. spodnji menedžment (delavnica, poslovalnica itd.). Na tej ravni posamezen menedžer vodi zaposlene, ne pa tudi drugih menedžerjev (Kralj, 1999, str. 2). Naslednja raven je srednji menedžment, ki je ponavadi večplasten in se nanaša na del podjetja (oddelek, funkcija, dejavnost ipd.). V srednjem menedžmentu so nižji menedžerji odgovorni višjim menedžerjem. Na vrhu podjetja deluje vršni menedžment (direkcija, uprava podjetja ipd.). To raven vodi glavni vršni menedžer, ponavadi s pomočjo drugih menedžerjev, ki so odgovorni za svoja strokovna področja.

Etika zadeva tudi moralnost zasebnega življenja menedžerjev. Med osebno etiko menedžerjev (etika menedžmenta) in poslovno etiko združbe (ki jo vodi) je lahko razkorak, ki povzroča določen pritisk (stres) menedžerjeve vloge v podjetju. Če je pritisk zmeren, deluje spodbujajoče. V nasprotnem primeru (ko ga je preveč) povzroča izkrivljeno vedenje menedžerjev (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 421).

Poslovna etika združbe, ki jo oblikujejo ti menedžerji, mora upoštevati interese in vrednote, različne etike udeležencev združbe.

#### 4.3.1. Menedžerji in etika

Upoštevanje vrednot ali etična kakovost je očitno v rokah menedžerjev, ki jim ustanovitelji oziroma lastniki zaupajo podjetje. Menedžer (poslovodnik, ravnatelj, uprava) načrtuje, organizira, usmerja ter nadzoruje delovanje podjetja (Tavčar, 2000, str. 187). Menedžerjevo delovanje obsega vodenje poslovanja podjetja - poslovodenje in vodenje ljudi v podjetju - leadership (Kralj, 1999, str. 4).

Mnogi menedžerji se izogibajo razglabljanju o etiki, morali menedžmenta. Ob skrbi za donosnost, za proizvodnjo dobrin, oskrbo s finančnimi, materialnimi ter človeškimi zmožnostmi itd., jim preprosto zmanjka časa in energije, da bi poglobljeno razmišljali o etiki. Lahko rečemo, da so brezbrizni do premišljevanja o etičnih, moralnih vprašanjih (Tavčar, 2000a, str. 37). Janko Berlogar v svoji knjigi (2000, str. 178) piše o tem, da je za menedžerje sicer res značilno manipuliranje, zaščita in celo forsiranje lastnih interesov, vendar je treba tudi vedeti, da jim včasih enostavno ne more biti jasno glede zahtevanih etičnih standardov in so na te zahteve nepripravljani.

Različni tipi menedžerjev (glede na raven spoštovanja vrednot in zavzetosti za vrednote) so predstavljeni v sliki 3.

Slika 3: Tipi menedžerjev

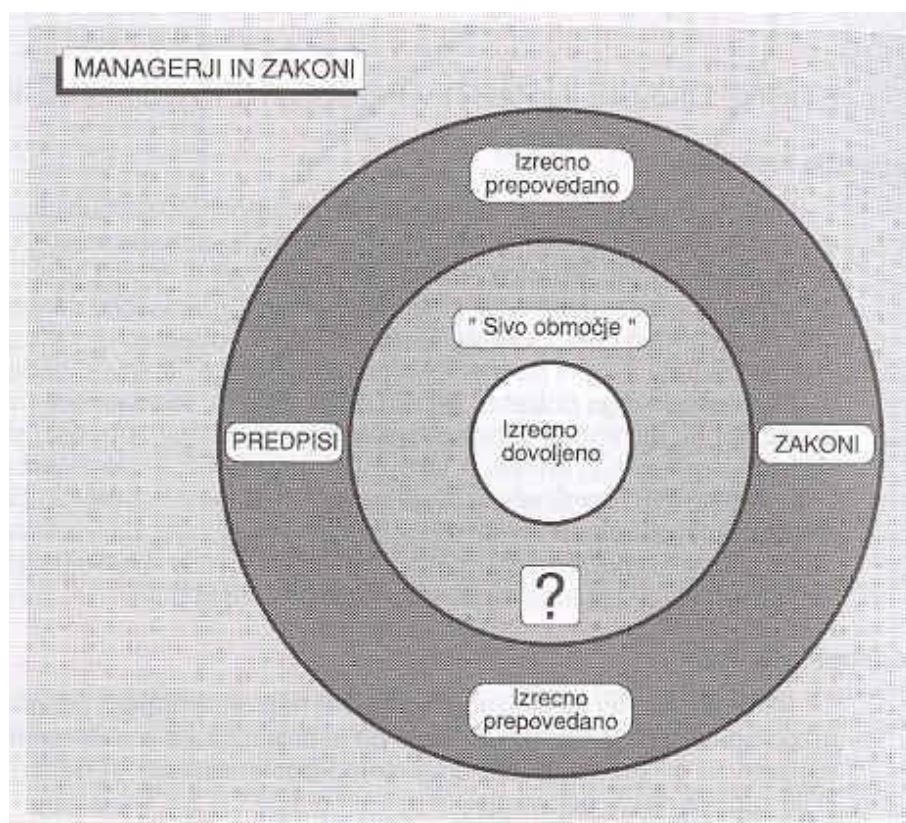
<i>Spoštovanje vrednot</i>	<b>Šibak menedžer</b> »Saj vem, da bi moral...« Ne uveljavlja vrednot	<b>Moralen menedžer</b> »Kar more, to mož je storiti dolžan« Zavzeto uveljavlja vrednote
	<b>Amoralen menedžer</b> »Kaj me briga...« Zanemarja uveljavljanje vrednot	<b>Nemoralen menedžer</b> »Namen posvečuje sredstva« Zavestno deluje proti vrednotam
	<i>Zavzetost za vrednote</i>	

Vir: Tavčar, 2000a, str. 37.

### 4.3.2. Menedžerji in zakoni

Zakoni obravnavajo enako tematiko kot etika - kaj je prav in kaj narobe. Vendar velja, da so etična načela preveč kompleksna, da bi jih lahko zajeli v zakonih. V zakonih le redko zajamemo vse, kar bi lahko bilo pomembno z vidika etike (Jaklič, 1996, str. 87). »Menedžerji bi morali v zvezi z vprašanji, kaj je prav in kaj ne, narediti več, kot le slediti zakonom!« (Jaklič, 1996, str. 87). Tavčar (2000, str. 174) pravi, da so zakoni zapisi obveznih in splošno veljavnih norm. Iz zakonov so izvedeni podzakonski akti (uredbe, odloki, ukazi ipd.).

Slika 4: Sivo območje med izrecno dovoljenim in prepovedanim



Vir: Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 422.

Iz slike 4 lahko vidimo, da je med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izredno dovoljujejo, sivo območje. Tu se lahko dogajajo marsikateri stvari, ki v bistvu niso prepovedane, vendar tudi moralne ne. V tem nenormiranem delu je menedžer prepuščen samemu sebi ter lastni presoji (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 423).

Etika menedžmenta je pomembno dopolnilo ter opora pravnemu sistemu. Menedžerjem zakoni pomagajo pri etičnih odločitvah in moralnem delovanju. Ampak to ponavadi ne zadostuje vsaj zaradi naslednjih treh razlogov (Tavčar, 2000, str. 175):

- Zapis zakonov govori o tem, kar ni dovoljeno. Ostalo je po zakonu dovoljeno, dopustno. Seveda to še ne pomeni, da je tudi moralno - pravilno in dobro. In tu se

pojavi problem. Zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno (s tem bi dušili napredek ter bili nepopolni).

- Zakon, ki bi lahko predvideval vse možne okoliščine, situacije ipd. ne obstaja in nikoli ne bo. Vsak zakon lahko razlagamo po črki in ne po smislu. Etično presojanje po črki zakona pa je lahko neetično.
- Država ima manj možnosti za širši nadzor in uveljavljanje izvajanja zakonov, če so le-ti številčnejši, tem bolj razvejani in kompleksni (obsežni).

## 5. ETIČNO ODLOČANJE V MENEDŽMENTU

Odločanje je opredeljeno kot izbiranje med različnimi alternativami. Gre za večstopenjski proces, kjer so na posameznih stopnjah potrebne tako strokovne kot etične odločitve, da je odločanje strokovno in etično kot celota (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 433). Sestavni del vsake poslovne odločitve so etične dileme in so povezane z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne (Jaklič, 1999, str. 282). Etike udeležencev združbe so lahko različne in celo nezdržljive. Zaradi tega se menedžerji znajdejo v etični dilemi. Dilema v etiki pomeni težavno, navadno neprijetno izbiro med dvema možnostma oziroma alternativo. V vsakdanjem življenju pa pomeni dilema zagato, stisko, dvom, zadrego. Človek se znajde v položaju, ko se je treba odločiti med dvema danima možnostma (Jelovac, 2000, str. 154).

Nekateri avtorji poudarjajo, da na odločanje lahko gledamo kot na »igro moči« (Miller, Hickson, Wilson, 1996, str. 295). V njej si nasproti stojijo različne interesne skupine, od katerih bi vsaka rada nadzor nad omejenimi resursi. Tisti, ki imajo moč, imajo tudi na izbiro, kako selekcionirati ter čigave interese zagovarjati. Pojavlja se vprašanje, kako so kljub vsemu lahko »uspešni«. Preprosto tako, da manipulirajo z informacijami. Nekateri zadržujejo, druge ignorirajo (Miller, Hickson, Wilson, 1996, str. 296). Pogajajo se za podporo njihovim ciljem in poskušajo zatreti prizadevanja drugih.

Če hočemo, da odločitve menedžerjev ustrezajo interesom lastnikov, morajo biti tako strokovno kot etično primerne. Količina kakovostnih odločitev je merilo za učinkovitost menedžerja in odločilno vpliva na uspešnost menedžerja ter organizacije. Strokovne odločitve zadevajo gospodarjenje organizacije, kar pomeni učinkovitost (produktivnost, ekonomičnost) ter uspešnost pri doseganju ciljev. Etične odločitve pa temeljijo na vrednotah udeležencev organizacije (Tavčar, 2000, str. 10).

### 5.1. NAČINI ODLOČANJA

V odločanju razlikujemo *rutinske*, *analitične* in *intuitivne* odločitve. Vse terjajo primerna sodila, pripomočke in merila za preverjanje etičnosti odločitev (Tavčar, 2000, str. 11).

**Rutinske odločitve:** so enostavne in vnaprej opredeljene odločitve za predvidljive okoliščine. Vedno znova se ponavljajo v enakih ali zelo podobnih situacijah. Prevladujejo na *izvajalni ravni*. Kakovost tega odločanje je pomembno merilo za urejenost organizacije. Razni predpisi, poslovniki, navodila, standardi in podobno nam povedo, v kolikšni meri menedžment obvladuje osnovne procese v organizaciji ter v kolikšni meri delegira izvajalni ravni enostavno odločanje (Tavčar, 2000, str. 11).

Etičnosti rutinskih odločitev ni potrebno vsakokrat podrobno presoјati. To samo zahteva čas, napor in nepotrebno dodatno obremenjevanje menedžerjev. Zato se za tovrstno odločanje oblikujejo moralna pravila (vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve ter okoliščine). Ta pravila so zapisana v raznih dokumentih - kot sem že omenila so to: razni pravilniki, poslovniki in celo kodeksi etike (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 434). Mnogo menedžerskih odločitev ni rutinskih. Normativna vodila v teh primerih zamenjajo analitične presoje.

**Analitično odločanje:** to odločanje poteka po modelu, metodi, algoritmu, ki upošteva številne kompleksne in zapletene okoliščine. Etičnih sodil za analitično določanje ne moremo preprosto določiti, kajti tvegano je vsako poenostavljanje.

Splošni nasveti in vodila o etičnem odločanju izhajajo iz izkušenj in ne morejo imeti splošne veljave. Zato pri analitičnem odločanju kmalu odpovedo. Pomembna so t.i. temeljna ali absolutna, vesplošna veljavna sodila. Sem sodita predvsem dve nepogojni sodili (»absolutna imperativa«) nemškega filozofa Immanuela Kanta (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 436). Prvi kategorični imperativ pravi, naj se človek ravna le po tistem pravilu, za katero bi hotel, da postane obče veljavno - torej zakon. Drugi kategorični imperativ pa pravi, da so etične le odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter in ne kot sredstvo za doseganje ciljev. To pomeni, da ljudi ne moremo enačiti s stvarmi ter da moramo spoštovati njihove pravice (Tavčar, 2000, str. 177).

Odločanje menedžerjev poteka v situacijah, ki so le delno določene. Vsebujejo veliko negotovosti ter tveganja. »Analitično odločanje porablja tem več resursov, čim globlje in širše skuša seči in čim večjo zanesljivost zasleduje; prej ali slej prirastek koristi zaradi nadaljnega analitičnega odločanja zaostane za naraščanjem stroškov - in sploh porabe resursov, ne nazadnje časa« (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 437). V tem momentu odločevalec zaključí z analitičnim odločanjem in se zateče k intuitivnim odločitvam (opre se na intuicijo, lastne občutke).

**Intuitivno odločanje:** so odločitve, ki nastanejo v podzavesti odločevalcev na podlagi njihovih osebnih izkušenj, značilnosti, vrednot in znanja. Gre za bolj tvegano odločanje. Odločevalec se velikokrat odloča po občutku. Odlični menedžerji naj bi zmogli intuitivno odločanje, ki je poslovno uspešno in etično dobro. Povprečni menedžerji naj bi zmogli uporabljati le metode in orodja analitičnega odločanja (Tavčar, 2000, str. 11).

Pri strokovnem delu rutinskega in analitičnega odločanja je na voljo vrsta metod, med katerimi menedžer lahko izbira. Pri etičnem odločanju pa se menedžer zanaša zgolj na občutek, intuicijo. Raziskave zadnjih desetletij so pokazale, da so nekateri ljudje na področju menedžmenta nadarjeni za rabo intuicije in z njo uspešno odločajo. To je bolj značilno za višje ravni odločanja, kjer so odločitve manj strukturirane - manj jasne (Kralj, 2000, str. 108). Raba intuicije je posebej koristna pri oblikovanju naslednjih odločitev: če je obstajala visoka stopnja negotovosti, če je bilo le malo predhodnih izkušenj, če ni zanesljivih dejstev, če je čas močno omejen in pritisk po pravilni razrešitvi velik in kjer je na izbiro več sprejemljivih različic, ki se zdijo razumne in podprte z »dejanskimi« argumenti. Z intuicijo in odločanjem je povezano tudi zaznavanje (t.i. percepcija). Gre za proces, v katerem posameznik sprejema, ureja in predeluje vložke podatkov v njegove čute. Informacije o neki situaciji so običajno nepopolne, zato jih menedžerji zapolnijo s sklepanjem. Intuitivni menedžerji so samostojni, sprejemajo novosti (njihovo vpraševanje je »zakaj pa ne« namesto »čemu«) in so zdravo samozavestni (Kralj, 2000, str. 116-118).

## 5.2. POTEK ODLOČANJA

Odločitve pogosto zahtevajo od nas, da ločimo nujno od pomembnega. Če tega ne storimo, bomo kaj hitro trčili čas z nepomembnimi zadevami in tako zanemarjali urejanje pomembnejših stvari. Odločitve, ki so dolgoročneje, zahtevajo temeljno odločenost v zvezi s končnim ciljem (tisto, kar hočemo doseči). Bistvena spretnost pri sprejemanju odločitev je ta, da jih sprejmemo. To pa pomeni, da se osredotočimo na dejanje ter nekaj ukrenemo (Keenan, 1996, str. 24-25). Če odločitev zadeva tudi druge ljudi, se je treba prepričati, da so le-ti izčrpno obveščeni o tem, kakšna odločitev se je sprejela.

Menedžerji se včasih obotavljajo odločati, kar pomeni, da tolerirajo problem in da čakajo, da se bo rešil sam od sebe. Včasih se zares reši, toda večkrat ne. Takrat so posledice poznega odločanja veliko slabše, kot če bi odločali pravočasno. Ob spoznanem problemu je treba takoj nekaj ukreniti. Odločiti se je treba za odločanje ali pa neodločanje. Pri tem je treba upoštevati pomembnost zadeve, izgleda za njeno ureditev, nujnost urejanja ter zadostnost sredstev za samo izvedbo odločitve. Pred odločanjem je koristno odgovoriti na določena vprašanja o pomembnosti, izgledih in nujnosti.

Primeri vprašanj pred odločanjem (Kralj, 2000, str. 98):

- *Ali je zadeva dovolj pomembna za podjetje, odločevalca?*
- *Ali so izgledi odločanja dovolj ugodni za podjetje?*  
Ali bo podjetje delovalo bolj učinkovito?  
Ali bo podjetje poslovalo bolj moralno?
- *Ali so izgledi odločanja dovolj ugodni za odločevalca?*  
Ali bo potem bolj učinkovit?  
Ali si bo nakopal kakšno škodljivo zamero?  
Ali bo potem delal bolj moralno?
- *Kako nujna je pravzaprav zadeva?*  
Zelo nujna: hitro urejanje – malo zbiranja informacij, malo analiziranja, veliko tveganja. Manj nujna: sistematično urejanje – dovolj informacij in analiziranja, manj tveganja. Malo nujna: ureja se kasneje.

Stopnje oziroma koraki razumnega odločanja (Cook, Slack, 1984, str. 5-11):

### 1. Opazovanje in spremljanje

Proces odločanja oziroma urejanja zadev se začne, ko posamezen menedžer opazi, da gre nekaj narobe ali pa da obstaja priložnost v podjetju ali v okolju, o kateri je treba odločiti. Zavedanje o tem je lahko podano že v občutku, da ni vse tako kot bi moralo biti.

### 2. Formalno priznanje odprtega problema

Po razmisleku in na temelju nakopičenih podatkov se menedžer prepriča, da je potreba po odločitvi stvarna. Na tej stopnji so že ugotovljeni odmiki od zelene stanja. Obstoj problema ni več mogoče zanikati.

### 3. Tolmačenje oziroma diagnoza problema

Vrsta znakov opozarja na to, da obstaja nek problem. Zato je potrebno, da menedžer diagnosticira resnično naravo problema. Ta korak je izredno pomemben, saj bi lahko



napačna diagnoza resno ogrozila preostali proces. Pravi odgovor na napačen problem je enako slab kot napačni odgovor na pravi problem.

#### **4. Opredeljevanje problema**

Tolmačenje problema vodi k potrebi po izvedbeni opredelitvi problema. To zahteva pojasnjevanje podrobnosti problema, včasih tudi zapis o problemu in zahtevo po odločitvi. Potrebno je tudi določiti meje odločitve.

#### **5. Določitev namenov odločitve**

Tu je treba razmisliti o tem, kaj je treba doseči z odločitvijo ter h katerim ciljem naj se usmeri. Odločitve so načini za urejanje zadeve (vodila, pravila, strategije) v skladu s postavljenimi cilji oziroma smotri. Namen odločitve je pravzaprav zapreti odprti problem. Torej ga razrešiti in odpraviti, kar pripelje k zeleni situaciji.

#### **6. Spoznanje možnosti odločitve**

Pri tem koraku gre za možne različice odločitve. Njihova opredelitev je odvisna od tega, kako so bile opredeljene meje ter omejitve odločitve. Če so bile opredeljene zelo ozko, je po vsej verjetnosti možna le odločitev med ukrepati ali ne ukrepati. Če so opredeljene široko, pa je potrebno ustvarjalno iskanje različic in vstopiti v naslednji korak ovrednotenja različic.

#### **7. Ovrednotenje različic**

Ugotoviti je treba, v kakšni meri ustreza posamezna različica namenom odločitve. Možne posledice odločitve za neko različico (napori za dosego) je potrebno pretehtati ter različico primerjati z drugimi različicami. Tu so zelo uporabni matematični modeli odločitev. Odločitev, ki bi jo sprejeli brez razmišljanja o različicah, ima lahko neprijetne posledice.

#### **8. Izbira ustrezne različice**

Vsi dosedanja koraki so bili usmerjeni k temu koraku. Ustrezna različica odločitve se izbere po določenih sodilih. Trenutek izbire je višek procesa odločanja, vendar je le njegov del (ne pa ves proces, kot se včasih napačno misli). Izbira ene različice lahko zadosti določene cilje, nasprotuje ali pa ovira druge.

#### **9. Izvedba odločitve**

V predzadnjem koraku se izvrši ukrepe za izvedbo odločitve. Določi se izvajalce in sporoči naloge, ki jih je treba opraviti. Uveljavljeno odločitev je treba sporočiti sodelavcem ter planirati, organizirati, usmerjati in nadzorovati vse dejavnosti za uveljavitev in izvedbo izbrane odločitve. Uspešne odločitve so več od dobrih odločitev. Sprejeta odločitev mora biti tudi uspešno izvedena.

#### **10. Spremljanje in nadzorovanje izvajanja odločitve**

Menedžment zagotavlja, da odločitev obvelja, spremlja njeno izvrševanje, zbira informacije in ugotavlja učinkovitost ter uspešnost izbrane odločitve. Med samim izvajanjem so možni še morebitni popravki. Po izvedbi pa je treba ugotoviti, ali je bilo doseženo pričakovano. V kolikor ni bilo, se je treba vrniti k prvemu koraku.

### **5.3. SODILA ZA ETIČNO ODLOČANJE**

#### **5.3.1. Snovanje sodil**

Etika ne določa odločitev vnaprej. Seveda bi bilo priročno, če bi imeli nabor vnaprej določenih odločitev (moralnih pravil) za vse priložnosti. Etika se ukvarja le z načrtovanjem ter uporabljanjem etičnih sodil za odločanje. Svetuje sodila in potek za dobro odločanje. Snovanje sodil lahko poteka z dialogom (t.i. etika dialoga), z razodetjem ali pa jih je

mogoče določiti celo na silo (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 432-433). Pri etiki dialoga je poudarek na argumentiranju, na skupnem iskanju norm. Toda slabost je v tem, da mnogokrat ni časa ali pa v argumentiran dialog ni mogoče pritegniti vseh vpletenih. Oviro za to lahko predstavljajo tudi lastnosti vpletenih ljudi, kajti čustva velikokrat preglasijo racionalne argumente.

Ne nazadnje so lahko sodila za etično odločanje tudi dana in ne dogovorjena. Izvirajo iz razodetja, iz religije, vanje verjamejo verniki. Sodila je mogoče določiti tudi na silo. Le-ta bodo udeleženci upoštevali, vendar le toliko časa, dokler se razmerje moči ne spremeni.

### 5.3.2. Zaželenost sodil

Lažje se je strinjati s koncepti etike kot pa jih uporabljati pri odločanju. Menedžerji bi si želeli takšne vrste sodil, ki bi jim olajšale številne, vsakodnevne odločitve v naglici in pod pritiskom njihovega odgovornega dela (Možina, Tavčar, Kneževič, 1998, str. 430). Ta sodila bi bila skrajno enostavna in vesplošno uporabna (primer: deset Božjih zapovedi krščanske vere). Toda v praksi je uporaba splošno sprejetih vodil o dobrem in slabem, o tem kaj se sme in česa ne (bodisi iz verskih, poklicnih ali drugih virov) težavna in omejena.

Specializirani nabori sodil (razni kodeksi poklicne etike<sup>1</sup>) in nabori sodil, ki jih postavljajo razna podjetja (pravilniki, poslovniki), so učinkovitejši in se bolje obnesejo. Za presojanje

---

<sup>1</sup> Kot primer navajam *Kodeks poklicne etike računovodje*. Sestavljen je iz štirih delov: temeljna načela poklicne etike, namen kodeksa poklicne etike, načela obnašanja računovodje (strokovnost, odgovornost, zaupnost, poštenost, resničnost, prizadevnost) ter sprejetje in uporabnost kodeksa (Sruk, 1999, str. 234-235). Kodeks poklicne etike računovodje je zapis pravil, po katerih se ravna računovodje pri opravljanju svojih nalog. Poklicna etika narekuje računovodji, da se popolnoma posveti svojemu delu ter da skrbi za njegovo kakovost. Strokovno zadovoljstvo in spoznanje, da je delo dobro opravljeno, sta mu prva (in ne edina) spodbuda pri delu.

Na tem mestu je skrajšano besedilo tretjega dela: STROKOVNOST IN PRIZADEVNOST: Računovodja sme prevzeti samo tiste naloge, za katere lahko upravičeno pričakuje, da jih bo opravil na strokovno neoporečen način. Pri opravljanju svojih obveznosti in odgovornosti mora biti zanesljiv v vseh zadevah, ki se nanašajo na računovodsko dejavnost, in do vseh za katere dela. Zavestno ne sme sodelovati v nobeni nezakoniti dejavnosti. ZAUPNOST: Računovodja je dolžan varovati zaupne informacije, s katerimi se seznanja pri svojem delu. Zaupnih informacij ne sme uporabljati za osebne koristi, pa tudi ne v noben drug namen, ki bi bil v nasprotju z zakoni. Računovodja je dolžan obveščati svoje podrejene sodelavce o zaupni naravi informacij, s katerimi se seznanijo pri svojem delu. Pri tem jih je dolžan nadzorovati in tako zagotavljati spoštovanje načela zaupnosti. POŠTENOST: Računovodja se mora izogibati vsaki dejavnosti, ki bi mu onemogočila pošteno opravljanje dolžnosti ali bi utegnila škodovati strokovnemu in moralnemu ugledu računovodje oziroma stroke. Zavrniti mora vsako darilo, uslugo ali ponudbo, ki bi dejansko ali na videz vplivala na njegovo poštenost. Računovodja je dolžan ugotavljati strokovne pomanjkljivosti ali druge ovire, ki onemogočajo odgovorno presojanje ali uspešno opravljanje posameznih dejavnosti, in pristojne obveščati o njih. RESNIČNOST: Informacije, ki jih računovodja posreduje višjim ravnom, morajo biti prikazane pošteno in resnično. Popolnoma morajo biti razkrite vse pomembne informacije, ki bi utegnile slabo vplivati na uporabnikovo razumevanje poročil, pripomb in predlogov. Računovodja se mora vzdržati vsake dejavnosti, ki ni v skladu s koristmi njegove strokovne organizacije oziroma bi lahko škodila nepristranskemu izpolnjevanju njegovih dolžnosti in odgovornosti. PRIZADEVNOST: Pri opravljanju računovodskih obveznosti si računovodja prizadeva za izpopolnjevanje znanja ter za večjo učinkovitost in kakovost svojega dela. Računovodja pomaga povečevati učinkovitost in uspešnost gospodarjenja, ne glede na svoj organizacijski položaj. S tem namenom zagotavlja natančne in pravočasne računovodske podatke, na podlagi katerih sestavlja kakovostne informacije za nosilce odločanja na različnih ravneh. Računovodske informacije morajo biti problemsko usmerjene in morajo dokazovati smotrnost posameznih rešitev.

posledic odločitev menedžmenta za okolje in družbo skušajo v podjetju uporabljati tudi razna pravila o družbeni odgovornosti menedžmenta.

### 5.3.3. *Sodila za teleološke in deontološke etike (sodila po pristopih k etiki)*

#### **Sodila za etiko koristi (teleološki pristop)**

Teleološki pristop je za ožji ali širši krog udeležencev združbe (grško »to telos« pomeni namen, cilj). Obravnava koristne ali škodljive posledice obnašanja. Za presojanje etičnosti so odločujoči izidi dejanja. Dejanja presojamo po posledicah, ne po prepričanju, po namenu odločevalca (Tavčar, 2000a, str. 41). Koncepta koristnosti sta predvsem: egoistična etika in utilitaristična etika.

Etični egoizem pravi, naj vsakdo skrbi za lastno korist, pa bo dobro za vse. Prav naj bi bilo vse, kar koristi posamezniku ali združbi. Če vsakdo skrbi za lasten interes, bo tržišče samo uveljavilo primeren red. Egoizem priznava le lastni interes in nikakršnih obveznosti do drugih ali žrtev zanje. Etični egoizem pravi, da je delovanje moralno, ko podpira egoistične dolgoročne interese, ki naj bi vodili do največjih koristi. Egoizem naj bi vodil k poštenju in popolnosti, saj to najbolje deluje v dolgem roku (Daft, 1994, str. 155).

Egoizem ni zaželen v družbi, kajti povezujemo ga z neposredno koristjo »le zase«. Udeleženci združbe prej ali slej odkrijejo egoistično ozadje in poskušajo nadomestiti izgubljeni. Prav zato je egoistična etika koristna le na videz in (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 428). Vodilo etičnega egoizma se glasi: »Človek naj ravna le tako, da si pomaga do kar največjega presežka dobrih nad slabimi izidi« (Tavčar, 2000a, str. 41).

Etični utilitarizem, ki sta ga zasnovala filozofa Jeremy Bentham in John Stuart Mill, pravi, da je prav tisto, kar prinaša največ koristi (čim večji presežek koristi nad škodami) kar najbolj številnim udeležencem združbe (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 428). Odločevalec mora premisliti o vseh odločitvah z vseh strani in izbrati tisto odločitev, ki optimizira zadovoljstvo za največje število ljudi. Ta odločitev mora zadevati le tiste, ki so neposredno povezani s to odločitvijo. Ta koncept zadeva kar največ udeležencev združbe in navaja na odločitve, ki so vseobsežne in dolgoročne. Utilitarizem uči, da so dobre tiste odločitve menedžmenta, ki upoštevajo interese, vrednote in etike pomembnih udeležencev združbe, saj prinaša zaradi tega koristi vsem in zlasti družbi sami.

Utilitarni koncept primerja neto stroške in neto koristi ter tako vidi ali je odločitev etična ali neetična. Etična odločitev pomeni, da so koristi večje od stroškov - odločitev prinaša kar največji presežek dobrih posledic nad slabimi. Neetična odločitev pa pomeni, da so stroški večji od koristi, saj je narejeno več škode kot koristi - slabe posledice premagajo dobre. Slabost utilitarne etike je v tem, da je težko natančno izmeriti stroške in koristi.

Vodilo etičnega utilitarizma (dobronamernosti) se glasi: »Človek naj deluje le tako, da pomaga do kar največjih čistih koristi najširši skupini, ki jo zadeva to delovanje. Na kratko naj bi to pomenilo – kar največ koristi za kar največ ljudi.«(Tavčar, 2000a, str. 44)

Za odločanje na osnovi koristi je *sodila* sorazmerno lahko določati, saj gre za analiziranje materialnih in nematerialnih stroškov (žrtev) in koristi (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 431; Tavčar, 2000a, str. 178). Težave povzročajo le upoštevanje več sodil tako za stroške kot za koristi. Najlažje je, če menedžer lahko stroške in koristi različnih dejavnikov prevede

na skupni imenovalec oziroma na skupno mersko enoto. Težje pa je s kvalitativnimi dejavniki, kjer je ocenjevanje subjektivno.

### **Sodila za etiko neškodljivosti oziroma dolžnosti (deontološki pristop)**

Deontološki pristop je za vse posameznike, ki jih zadeva delovanje menedžmenta podjetja (grško »to deon« pomeni obveznost, dolžnost). Temelji na pravičnosti odločitev ali dejanj za vse, ki jih zadeva. Koncepta dolžnosti sta predvsem: etika človeških pravic in etika pravičnosti (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 429). Etika temeljnih človekovih pravic pravi, da je odločitev etična, če nikomur, ki ga zadeva delovanje menedžmenta oziroma podjetja, ne krši temeljnih človekovih pravic, kakršne so sprejeli Združeni narodi (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 429).

Osnovne človekove pravice, ki jih je treba upoštevati pri odločanju so (Daft, 1994, str. 155): pravica do privolitve, pravica do zasebnosti, pravica do svobode vesti, pravica do svobodnega govora, pravica do pravočasnega in pravnega procesa, pravica do življenja in varnosti, pravica do lastnih vrednot. Zanihanje teh pravic je neetično. Spoštovati vse, tudi tiste, s katerimi se ne strinjamo in jih ne maramo, je bistvo človekovih pravic.

Odločitve pri tem pristopu se morajo opirati na načela enakopravnosti, poštenosti in nepristranskosti. Sem uvrščamo tudi načelo naravnih dolžnosti, ki pravi, da smo dolžni pomagati drugim v stiski ter se odločati tako, da nihče ne utrpi škode in da ni nepotrebnega trpljenja. Pravičnost velja za postopke (z vsakomur ravnaj kot s sebi enakim) in za izide (daj vsakomur, kar mu gre). Bistveno je načelo enakosti, ki pravi da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti.

Snovanje *sodil* za temeljne človekove pravice in pravičnost je zahtevnejše (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 431). Že antični mislec Aristotel je zapisal, naj bo gospodarjenje podrejeno pravičnosti. Zakoni so tisti, ki področje temeljnih človekovih pravic in pravičnosti najbolj okvirno urejajo. Iskanje sprejemljivih in obveznih sodil je morda najlažje začeti pri ugotovitvi, da imajo škodljive posledice odločitve večjo težo pri razsojanju kakor koristi, ki jih prinaša vpletenim. Te škodljive posledice (za posameznike in podjetje) so lahko: materialne posledice (nepravično plačilo za dobro opravljeno delo ipd.); omejevanje svobode, interesov in osebne izbire; kršitev etičnih načel (pri izpolnjevanju obljub, resničnosti izjav ipd.).

Sodila za presojanje temeljnih človekovih pravic so v mednarodnih dogovorih. Sodila za presojanje pravičnosti so najzahtevnejša - izhajajo iz koncepta pravičnosti in naravnih dolžnosti (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 441). Ljudje skušamo že od nekdanji najti preprosta in jedrnata pravila, ki bi nas rešila iz etičnih dilem v vsakršnih okoliščinah. Med takšnimi pravili so na primer: zlato pravilo in temeljne etične dolžnosti. Zlato pravilo pravi, da bodi do drugih takšen kot si želiš, da bi bili drugi do tebe.

Temeljne etične dolžnosti so (Možina, Tavčar, Knežević, 1998, str. 432):

- *Verodostojnost.* Človek mora izpolnjevati eksplicitne in implicitne obljube. Zato tudi govori resnico, kar je implicitna obljuba ob začetku komuniciranja z drugo osebo.
- *Popravljanje krivic.* Človek mora popravlјati ali vračati, kar je zagrešil z napačnim ravnanjem.
- *Hvaležnost.* človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen.

- *Pravičnost*: človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin.
- *Dobrodelnost*: človek naj stori, kar more, da bi izboljšal položaj drugih.
- *Izpopolnjevanje*: človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju.
- *Neškodljivost*: človek naj ne škoduje drugim.

Takšni sezname dolžnosti sicer niso popolni. Imajo vrsto pomanjkljivosti. Nemogoče je na primer dokazati, da so popolni ali preširoki. Za njimi ni nobene avtoritete, ki bi izvajala sankcije proti tistim, ki jih ne bi izpolnjevali. Čim splošnejša so sodila in načela, tem težje jih je uporabljati za vsakdanje etično presojanje ter odločanje.

### **5.3. DEJAVNIKI ETIČNOSTI POSLOVNIH ODLOČITEV**

Etično dobro poslovno odločitev odlikuje predvsem pet dejavnikov etičnosti: koristnost, pravičnost, spoštovanje temeljnih človekovih pravic, sprejemljivost s strani udeležencev podjetja, trajnost (Tavčar, 1994a, str. 360-361).

**KORISTNOST**: etično dobra poslovna odločitev prinaša udeležencem (zaposlenim) podjetja kar največ koristi. Tisti, ki so za podjetje najbolj pomembni ter lahko najbolj vplivajo na uspešnost ter učinkovitost delovanja podjetja, so pri presojanju na prvem mestu. Koristi, ki jih prinaša neka odločitev, niso enako velike in kakovostne za vse udeležence. Najboljša odločitev je tista, ki ustvarja koristi za vse (tudi za tiste, ki prejmejo najmanj).

**PRAVIČNOST**: če hočemo, da bo poslovna odločitev tudi etično dobra, potem ne sme biti krivična do kateregakoli izmed udeležencev podjetja. Takšna odločitev upošteva osnovna načela pravičnosti: poštenje, enakopravnost in nepristranskost. Odločitev je lahko koristna za pomembnejše udeležence v podjetju, vendar pa je lahko hkrati tudi etično slaba, če je nepravična do drugih udeležencev.

**SPOŠTOVANJE TEMELJNIH ČLOVEKOVIH PRAVIC**: še tako koristna odločitev je etično slaba, v kolikor krši temeljne človekove pravice. Splošna deklaracija o človekovih pravicah pravi, da se vsi ljudje rodijo svobodni in da so enaki glede človeškega dostojanstva ter pravic. Deležni naj bodo vseh pravic, svoboščin, vsebovanih v Deklaraciji, in to ne glede na raso, barvo kože, jezik, vero, politično ali nazorsko prepričanje, nacionalni ali socialni izvor.

**SPREJEMLJIVOST S STRANI UDELEŽENCEV V PODJETJU**: etično dobra je tista odločitev, ki jo udeleženci podjetja sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami ter načeli. Ko presojamo etičnost odločitve je pomembno sodilo pri tem sprejemljivost odločitve. Sprejemljive odločitve se načrtuje v svobodnem in argumentiranem dialogu z udeleženci. Enostransko presojanje koristnosti, pravičnosti odločitve s strani menedžmenta je subjektivno ter nezanesljivo.

**TRAJNOST**: tista odločitev, ki je etično dobra je tudi dovolj trajna. Razmere v okolju vplivajo na etičnost menedžerskih odločitev. Ker se te razmere pogosto spreminjajo, posledice odločitev pa se velikokrat ne pokažejo takoj, lahko etična odločitev postane neetična (nastopijo posledice za udeležence). Zato je dolgoročno gledanje pomembna sestavina sodil o etičnosti menedžerskih odločitev.

## 6. DOSEGANJE VEČJE ETIČNOSTI V POSLOVNEM SVETU

Postavlja se vprašanje: Kako lahko izboljšamo etičnost v podjetju? Večjo etičnost lahko v podjetju dosegamo s pravo kombinacijo naslednjih osnovnih elementov (Jaklič, 1996, str. 88-94):

1. **Cilji in vrednote menedžerjev:** dejanja in obnašanje menedžerjev vplivajo na to, ali bo v podjetju prevladovala etičnost ali ne. S svojim osebnim zgledom vplivajo na vedenje ostalih zaposlenih v podjetju in tudi na širše okolje podjetja.
2. **Osebnostne lastnosti menedžerjev ter ostalih zaposlenih:** (ne)pošteni ljudje naredijo (ne)pošteno podjetje. Ravnanje zaposlenih v določenih poslovnih situacijah je veliko odvisno od njihovih osebnih prepričanj ter moralnih vrednot.
3. **Kultura podjetja:** to so navade, tradicije, vrednote podjetja, ki determinirajo sprejemljivo, normalno obnašanje ljudi v nekem podjetju. Kultura izvira iz vrednot, ki so jih bolj ali manj usvojili pripadniki podjetja ali okolja, v katerem deluje podjetje. Etično ravnanje menedžerjev je v skladu z vrednotami notranjih ter zunanjih udeležencev podjetja (Tavčar, 2000, str. 3).

### 6.1. DEJAVNIKI IZBOLJŠEVANJA ETIČNOSTI ODLOČANJA

Etičnost v podjetju se ne bo izboljšala, če bo podjetje le proti neetičnemu vedenju. Doseganje večje etičnosti v podjetju ni le realna možnost, temveč s pravo kombinacijo osnovnih elementov doseganje etičnosti postane samoumevna realnost (Jaklič, 1999, str. 288). Etičnost odločanja v podjetju lahko izboljšamo na več možnih načinov in s pomočjo različnih dejavnikov kot so: pravilno izbiranje menedžerjev, usposobljenost menedžerjev, vgradnja različnih etičnih varovalk v podjetje (kodeks etike, komisije za etičnost, etični programi in šolanje, vzpostavitev vroče linije in whistle-blowing itn.).

Ker so menedžerji glavni odločevalci v podjetju, so odločilen dejavnik za etično delovanje podjetja. Če vključijo etičnost v svoje odločanje, mu bodo pri tem sledili tudi drugi zaposleni, ki prav tako pomagajo pri odločanju. Menedžerji dajejo osebni zgled za etično vedenje v podjetju in do okolja. Zato v nadaljevanju opisujem dejavnike za izboljševanje etičnosti odločanja predvsem s strani menedžerjev.

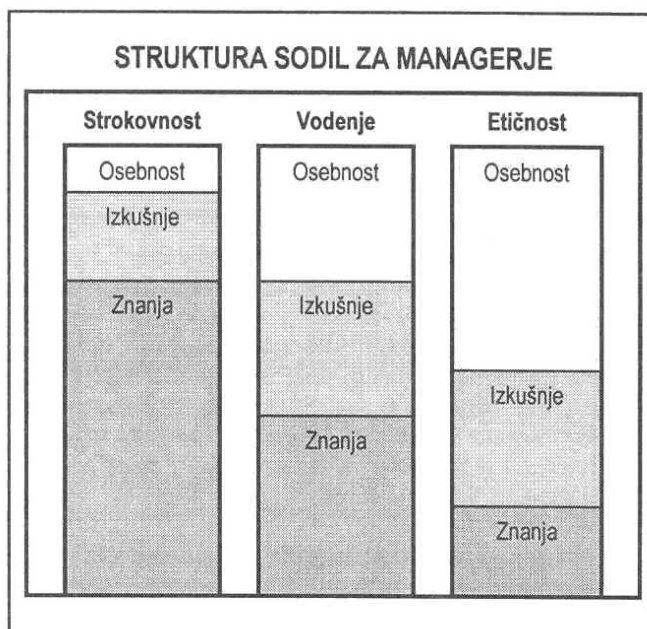
#### 6.1.1. Izbiranje menedžerjev

Ustanovitelji oziroma lastniki poverijo oblast v podjetju menedžerju. Od njega pričakujejo uspešno delovanje ter predvsem učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Poleg tega računajo na ustvarjalnost, podjetnost in primerno mero razsodnosti (ki omejuje tveganja) menedžerja v različnih situacijah. Upravljalci izbirajo menedžerje glede na izobraženost, poreklo, vzgojo ter priporočila iz dotedanjega delovanja. O tem, kdo je primeren za menedžersko mesto, je težko objektivno in zanesljivo ugotavljati. Biti menedžer pomeni biti vreden zaupanja. In ravno zato, ker se zaupanje gradi počasi (zapravi pa hitro) je ugotavljanje primernosti za menedžerski položaj naporno (Tavčar, 2000a, str. 3).

Pri selekciji menedžerjev obstajajo *tri temeljna merila*: strokovnost, vodstvene sposobnosti ter etičnost (Tavčar, 2000a, str.3):

- Strokovnost: menedžerji morajo imeti posebna strokovna znanja, veščine, izkušnje, ki jih uporabljajo pri poslovanju organizacije.
- Vodstvene sposobnosti: vodenje sodelavcev s primernim znanjem, veščinami ter osebnostnimi lastnosti za vodenje ljudi. Skupek »veščin« predstavlja (Berlogar, 2000 str. 120-121): usklajevanje vrednot (sposobnost razumevanja temeljnih vodil podjetja in vrednot zaposlenih ter uspešno združevanje tako enih kot drugih), intuicija (zmožnost presojanja situacij, predvidevanja sprememb, tveganj), samorazumevanje (sposobnost prepoznati lastne prednosti in slabosti) itd. Poleg omenjenih sposobnosti je izrednega pomena tudi obvladovanje interesov.
- Etičnost: menedžerji se morajo odločati verodostojno in pošteno. Etičnost je temeljni koncept.

Slika 5: Struktura sodil za izbiranje menedžerjev



Vir: Tavčar, 2000a, str. 3.

Iz slike 5 se vidi, da so deleži sestavin pri presojanju strokovnosti, voditeljstva in etičnosti različni. Pri strokovnosti igra pomembno vlogo znanje - torej tisto, kar se lahko naučimo. Pri etičnosti izstopa človekova osebnost (vrednote, morala). Menedžerji igrajo odločilno vlogo pri tem, ali bo v podjetju prevladovala etičnost ali ne. Dejanja ter obnašanje menedžerjev predstavljajo zgled za vse ostale (Jaklič, 1996, str. 88). Ravno zato je treba pri gradnji pozitivne etične klime zaposlovati takšne menedžerje ter seveda tudi ostale zaposlene, ki so dobro ocenjeni glede stopnje in škodljivosti njihovega etičnega egoizma (Robas, 2003, str. 41).

### **6.1.2. Usposobljenost menedžerjev**

Etičnost odločanja lahko izboljšamo tudi z večjo usposobljenostjo menedžerjev. Le-ti morajo biti usposobljeni za ustvarjanje pogojev za razvijanje sposobnosti etičnega presojanja in odločanja. To pomeni, da morajo znati na nek način socializirati zaposlene v delovnem okolju (Tavčar, 2000, str. 195). Res pa je, da je izboljševanje etičnosti odločanja in moralnosti delovanja dolgotrajen proces.

Menim, da pravilno usposobljeni menedžerji lahko veliko prispevajo k izboljševanju. Predvsem so tisti člen v podjetju, ki daje pobudo za etično odločanje. Usposobljeni menedžerji zavestno ustvarjajo okoliščine za razvijanje sposobnosti etičnega presojanja in odločanja na naslednje možne načine (Tavčar, 2000, str. 195):

- spodbujajo komuniciranje o etičnih zadevah, ki temelji na dejstvih in enakopravnosti;
- soočajo se z zadevami, ki terjajo etično presojanje in moralno ravnanje, ne pa prikrivanje in odkrivanje teh zadev;
- vključujejo menedžerje z nižjih ravni in zaposlene nasploh v procese etičnega odločanja v organizaciji;
- zavzemajo se za čim trdnejše in stalnejše vrednote menedžerjev in drugih zaposlenih, ki uživajo v podjetju posebno avtoriteto;
- sprotno seznanjajo s posledicami neetičnih odločitev in ravnanja za podjetje ter širše okolje;
- vpletajo zaposlene v področja, ki zlasti terjajo etično presojanje;
- zaupajo odgovornosti, pristojnosti za etično presojanje ter odločanje v skladu s sposobnostmi in stopnjo osebnega razvoja sodelavcev.

### **6.1.3. Etična pravila in kodeksi ali standardi etičnega ravnanja**

Pozitivno vedenje menedžerjev ni dovolj, zato mora podjetje vgraditi etične varovalke (Jaklič, 1996, str. 97). Zaposleni potrebujejo neposredne signale s strani podjetja ter vodstvo pri soočanju z etičnimi situacijami.

Jelovac (1997, str. 34) opredeljuje moralni kodeks kot skrbno izbrano ter jasno formulirano množico ocen, maksim, meril in norm, ki veljajo za praktična pravila obnašanja posameznikov. Kodeks predstavlja nek vzorec vedenja in delovanja v določeni skupnosti (praviloma gre za profesionalno skupnost). Etični kodeksi opredeljujejo in natančno pojasnjujejo različne vidike strokovnega poklicnega dela ter jih poskušajo družbeno-moralno osmisliti. S kodeksi lahko pri strokovnjakih povečamo občutljivost za zaznavanje etično spornih zadev, ki se pojavljajo med njihovim delom. Ti kodeksi ponujajo temeljne vzorce praktičnega ravnanja (Sruk, 1999, str. 232-241). Berlogar (2000, str. 156-157) definira etični kodeks kot obliko nadzora nad doseganjem »etičnih standardov«. Gre za način uveljavljanja določenih norm vedenja zaposlenih.

Mnenja o učinkovitosti etičnih kodeksov so različna. Berlogar (2000, str. 63) dvomi v dejansko moč kodeksov. Pravi, da je »etično odločanje interakcija (vzajemno delovanje, medsebojno vplivanje) situacijskih in individualnih komponent, katere posledice težko uravnava kakršenkoli kodeks. Uspeha v boju z interesi in močjo njihovih nosilcev se morda lahko nadeja ustrezna in globoko zakoreninjena organizacijska kultura. Te pa ni moč



pripisati zgolj kodeksom.« Po mojem mnenju sodobna družba potrebuje določene moralne smernice na mnogih področjih. Vendar etični kodeksi ne morejo vedno razjasniti vseh etičnih dilem. Zato bi bilo potrebno že obstoječe etične kodekse nadgraditi s fleksibilnimi načeli, ki bi lahko pojasnila tisto, česar ne morejo pojasniti kodeksi.

#### **6.1.4. Komisije za etičnost**

Tovrstne komisije so ustanovljene z namenom ugotavljanja potencialnih etičnih problemov. Pomembne so za dajanje smernic v etičnih dilemah. Poleg smernic, da odgovarjajo na vprašanja zaposlenih, pa naj bi komisije skrbele tudi za izobraževanje, razvoj etičnih pravil v podjetju itn. V te komisije bi bilo potrebno vključiti vodilne menedžerje in člane nadzornega sveta (Jaklič, 1996, str. 98). Komisije za etičnost pomagajo pri zgodnjem odkrivanju ter opozarjanju na probleme – na primer: slabo vodstvo, navajanje nepopolnih ali netočnih poslovnih rezultatov, kvaliteta proizvodov oziroma storitev ipd. Etične komisije predstavljajo dobro podlago za izboljšanje etične politike znotraj podjetja.

#### **6.1.5. Etični programi in izobraževanje**

Nekateri imajo skeptičen odnos do vključevanja etike v izobraževalne programe. Njihov argument je, da se razvoj nasploh in tudi na področju etike konča z doraščanjem. Toda raziskave nam povedo, da obstaja pomembna povezanost med izobraževanjem in etičnim razvojem osebnosti (Rest, 1988, str. 22-26).

Etični programi so pomembni, kajti podjetje lahko z njimi izboljša etično vedenje. Vendar to še ne pomeni, da so zagotovilo proti napakam. Za podjetje ni dovolj, da ima le etični program. Pomembno je, da je ta program povezan z vsakdanjimi operacijami, ki se pojavljajo v podjetju ter da spodbuja etične odločitve. Izobraževanje po definiciji pomeni razvijanje potencialov zaposlenih in je zato tudi problem menedžerske etike (Berlogar, 2000, str. 100).

#### **6.1.6. Vzpostavljanje vročih linij in whistle-blowing**

Velikokrat se zgodi, da sprejeti etični kodeksi ne dajejo dovolj smernic, navodil za etično obnašanje v podjetju ali pa za poročanje o kršitvah sprejetih etičnih načel. Vroče linije naj bi vsem zaposlenim omogočale anonimno poročanje o morebitnih sumih neetičnega ravnanja - goljufije, zlorabe ali o dejansko odkritem nepravilnem vedenju. Posameznikom preko telefona ali elektronske pošte svetujejo ter pomagajo pri soočanju z etičnimi situacijami. Vendar se tu pojavlja problem povezan z anonimnostjo (Jaklič, 1996, str. 98).

Vzporedna dejavnost vročim linijam je tako imenovani whistle-blowing. To pomeni veliko tveganje za posameznika, ki prijavi neetično ravnanje. Gre za t.i. žvižgače (whistle-blowers) ali etične upornike - to so tisti zaposleni v podjetju, ki javno opozarjajo na napake, nepravilnosti v podjetju (Berlogar, 2000, str. 70). Seveda takšni ljudje med menedžerji niso zaželeni. Pojavlja se problem etičnih upornikov. Ne gre le za sporno zadevo internega komuniciranja in njegove etičnosti. Problem je v tem, da gre za posameznika, ki pripada podjetju in razkriva neprijetna dejstva tega podjetja eksterni javnosti (Berlogar, 2000, str. 70). Zato se zastavlja vprašanje o etičnosti ter upravičenosti njegovega razkritja in pa tistega, ki je to razkritje napačnega ravnanja podjetja zagrešil (ne pa dejanje samo).

T.i. žvižgači razkrinkajo zunanjim javnostim nezakonita, nepravilna dejanja podjetja, v katerem so zaposleni. To razkrivanje skrivnosti je seveda v nasprotju z interesi podjetja (Vernon-Wortzel, 1994, str. 149). Vinten (1993, str. 55) navaja definicijo, ki pravi da gre za »razkrivanje katerekoli informacije, za katero upravičeni verjame, da odraža zlorabo kakega zakona, pravila, predpisa, napačno vodenje, korupcijo, zlorabo oblasti ipd.«

Pojavijo se dileme (Berlogar, 2000, str. 70):

- Ali je zaposleni zavezan spregovoriti o nepravilnostih v podjetju?
- Ali pa mora biti zaposlen hvaležen svojemu podjetju že zaradi službe, ki mu jo zagotavlja in zato molčati o napakah?
- Ali zaposleni dolguje podjetju takšne vrste lojalnost ter pokoršino, ki mu prepovedujeta razkrivanje tudi najbolj nezakonitih, neetičnih dejanj?

V praksi lahko vidimo, da ljudje ki se odločijo za tovrstna razkritja, običajno izgubijo službo.

## **7. AFERA ENRON**

### **7.1. ZGODOVINSKA DEJSTVA (PREGLED)**

Družba Enron je bila ustanovljena leta 1986 z združitvijo podjetij Houston Natural Gas (v nadaljevanju NHG) in Internorth (Kovačič, 2002, str. 86). Podjetje je bilo sprva v dolgovih, ki so bili posledica Internorthovih kreditov za prevzem NHG. Ustanovitelj in predsednik direktorskega odbora je postal Kenneth Lay. Pred združitvijo je bil predsednik in generalni direktor NHG.

Kenneth Lay, doktor ekonomije, je energetska podjetje Enron povzdignil med sedem največjih ameriških korporacij. Na področje energetike je prišel leta 1973 ter najprej prevzel položaj podpredsednika, nato je postal predsednik podjetja za zemeljski plin Florida Gas Company. V kasnejših letih je bil v vrhovnem vodstvu družbe Transco Energy, vse dokler ni postal predsednik in generalni direktor podjetja Houston Natural Gas. Od združitve NHG z lokalnim energetskega podjetjem leta 1986 pa je bil vodilni mož združenega podjetja, ki se je preimenovalo v ime Enron (Plešnar, 2002c, str. 16).

Energetska družba Enron je imela 21 tisoč zaposlenih in sicer v 40-ih državah po celem svetu. Enron je bil eden izmed največjih svetovnih kupcev in prodajalcev zemeljskega plina ter največji prodajalec električne energije v ZDA. Okrog 25 odstotkov celotnega ameriškega trga je oskrboval z energijo. Prav tako je evropski trg zasedal s podobno visokim deležem (Plešnar, 2001, str. 6).

Enron je po zlomu predložil sodišču dokumente, na katerih je bilo navedeno premoženje: 24,76 milijarde dolarjev. Če štejemo še premoženje trinajstih hčerinskih podjetij, potem pridemo do vrednosti 50 milijard dolarjev (Plešnar, 2001a, str. 7).

Zaradi večje preglednosti v tabeli 1 na kratko predstavljam nekatere ključne, pomembne dogodke za Enron od leta ustanovitve do njegovega propada.

Tabela 1: Pomembnejši dogodki za podjetje Enron po letih

Leto	Dogodki
1986	Združitev podjetij Houston Natural Gas in Internorth. Nastanek podjetja Enron. Predsednik postane Kenneth Lay. Zadolženost novonastalega podjetja zaradi prevzema.
1987	Posrednika Enronove podružnice Enron Oil sta trgovala samo za svojo korist. Kratkoročno omajan Enronov ugled.
1989	Enron pričel s sklepanjem pogodb o zamenjavah. Stranke so od Enrona kupile plin po določeni ceni, Enron pa je kupoval plin od dobaviteljev po plavajoči ceni.
1990	Jeff Skilling in Andrew Fastow dobita položaj v Enronu. Skilling dobil lastno enoto - Enron Gas Services (300 zaposlenih).  Newyorška trgovska borza je vzpostavila nov trg za standardizirane terminske pogodbe za plin. Določajo, da ena stran drugi proda določeno dobrino, finančni instrument v prihodnosti po ceni, ki je stvar dogovora ob podpisu pogodbe. Enron je tako še bolj širil trg in bil največji akter.
1993	Nastal posel med Enronom in kalifornijskim pokojninskim skladom za uslužbenca javnih podjetij - vzpostavitev družabniškega podjetja, ki se je imenovalo Joint Energy Development Investments Limited Partnership. T.i. podjetje JEDI naj bi investiralo v projekte namenjene varčevanju z energijo.
1995	Enron Gas Services je pod vodstvom Skillinga požel uspeh. Sedaj že 1400 zaposlenih. Enota se preimenuje v Enron Capital & Trade Resources. Skilling postane tehnični direktor Enrona.  Širitev nagrajevanja vodilnih menedžerjev z opcijami. To jih je stimuliralo k povečevanju kratkoročnih dobičkov ter celo v iskanje pomanjkljivosti računovodskih pravil.
1997	<i>Začetki krize Enrona</i> Postavitev Enronovih podružnic z namenom manipuliranja s finančnimi izkazi.  Enron vzpostavil sklad tveganega kapitala, ki pa je investiral v internetna podjetja (kasneje so propadla).  Razširitev na nove trge, z novimi produkti (optični kabli, derivati na vreme itn.)
2000	Vpliv kalifornijske energetske krize na Enron.
2001	Propadel posel med Enronom in podjetjem Dynegy. Bonitetna ocena ameriške energetske družbe Enron se je znižala na raven tveganih dolžniških inštrumentov.

Vir: Čoh, 2003, str. 10-29; Kovačič, 2002, str. 86; Partnoy, 2003, str. 298, 299, 304; Plešnar, 2001, str. 6.

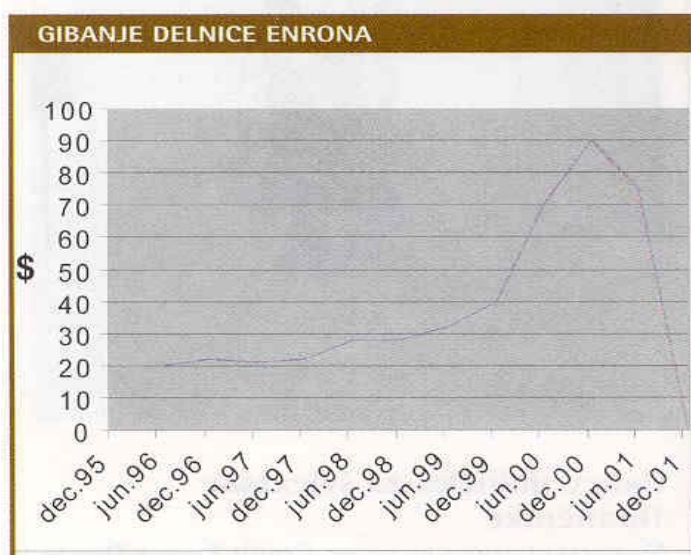
## 7.2. ENRONOV STEČAJ (VZROKI IN POSLEDICE)

Ameriško podjetje, ki je še pred svojim koncem zatrjevalo, da je vse v najlepšem redu, je moralo 2. decembra 2001 v stečaj (Kovačič, 2002, str. 86). Vložili so tudi odškodninsko tožbo proti tekmecu Dynegyju, ker ni izpolnil obljube o prevzemu in je odstopil od združitve. Propadel je posel, ocenjen na milijarde dolarjev vredne združitve (Plešnar, 2001, str. 6; 2001a, str. 7). Ker si je podjetje Dynegy v zadnjem hipu premislilo in odstopilo, je Enron vložil tožbo v višini 10 milijard dolarjev in upal, da bo z iztoženim denarjem uspel poplačati upnike.

Enron je v letih od 1997 do 2001 napihoval podatke o dobičku. V resnici so imeli v vseh teh letih za 600 milijonov manjši dobiček kot so ga prikazovali javnosti z namenom prikrivanja obsega svoje zadolženosti (Plešnar, 2001, str. 6). Ves čas so uspešno prikrivali ogromne izgube in ustanavljali lažna partnerska podjetja ter s premetavanjem Enronovega denarja na račune teh podjetij služili denar, sicer pa delali izgubo. Ker so na ta partnerska podjetja prenašali izgube, so tako lahko ohranjali vrednost delnic Enrona.

Pri energetskega podjetja so spretno skrivali svojo zadolženost. Toda, ko se je razvedelo in so objavili izgube v višini 600 milijonov dolarjev, je vrednost Enronove delnice z več kot 80-ih dolarjev (januarja 2001) padla krepko pod dolar (Kenda, 2001, str. 8). Iz slike 6 lahko vidimo gibanje vrednosti Enronove delnice v dolarjih od decembra 1995 do decembra 2001.

Slika 6: Gibanje vrednosti delnice Enrona (v dolarjih)



Vir: Kovačič, 2002, str. 86.

Postavlja se vprašanje, kdo je pravzaprav odgovoren za katastrofo. Menim, da jasnega odgovora na to vprašanje morda ne bomo nikoli izvedeli. Nekateri namigujejo, da je to vodstvo podjetja, ki zaradi zapletenih poslov naj »ne bi vedelo, kaj prodajajo, kupci in vlagatelji pa ne, v kaj se spuščajo« (Plešnar, 2001a, str. 7). S preiskovanjem se ukvarjata t.i. varuh financ SEC (Securities and Exchange Commission - Zvezna komisija za vrednostne papirje in borzo) in državno tožilstvo. Stečaj je delničarje stal 26 milijard dolarjev, zaposlene skoraj milijardo dolarjev v obliki pokojninskih prihrankov, banke posojilodajalke

pa okrog 31 milijard dolarjev. Ameriški zakonodajalci delajo na tem, da bi prišlo do sprememb na področju (Plešnar, 2002b, str. 7):

- knjigovodskih pravil,
- sistema pokojnin,
- kazenske odgovornosti menedžerjev,
- financiranja volilnih kampanj itd.

Ena izmed posledic stečaja giganta Enron je bil tudi dolg seznam ljudi, ki so imeli kakršnekoli posle z Enronom (upniki, vlagatelji itd.). Največja upnika v ZDA sta bili banki: Citigroup in JP Morgan. V Evropi: britanski Royal Bank of Scotland in Abbey National, francoska banka Credit Lyonnaise ter nizozemska ABN Amro (Plešnar, 2001a, str. 7). Seveda so to samo nekateri izmed dolge verige upnikov. V Enronovo godljo je vpeta tudi Bela hiša. Enronova sredstva so se stekala v volilne sklade prenekaterih politikov in vladnih funkcionarjev (Plešnar, 2002a, str. 8). Zunanje računovodsko-revizorsko podjetje Arthur Andersen je bilo vpleteno tudi v sumljive posle. Družbi Enron so opravljali revizijo in hkrati prodajali svetovalne storitve. Vedeli so za resnično stanje Enrona, vendar v strahu pred izgubitvijo donosnega posla, niso pravočasno ukrepali in seznanili vlagateljev (Plešnar, 2002b, str. 7).

### 7.3. ETIČNI VIDIK ENRONOVEGA PROPADA

V nadaljevanju bom poskušala odgovoriti na ključno vprašanje: Kaj je bilo neetičnega v ravnanju samega Enrona? Eden izmed glavnih vzrokov za neetično obnašanje Enrona se navaja pohlep. Sporne so bile vse razsežnosti etike menedžmenta: v odnosu do zunanjega okolja, v odnosu do notranjega okolja in ne nazadnje na osebnem nivoju (osebne dileme menedžerjev).

Konkretni primeri neetičnega ravnanja Enrona:

1. *V odnosu do zunanjega okolja je Enron zavajal:*

- poslovne partnerje (banke, revizijsko hišo Arthur Andersen itd.);
- institucije (javnost, SEC - Zvezna komisija za vrednostne papirje in borzo, bonitetne agencije, banke itd.);
- konkurente.

2. *V odnosu do notranjega okolja je Enron zavajal:*

- lastne delničarje (okoriščanje menedžerjev na račun delničarjev);
- zaposlene.

3. *Na osebnem nivoju:*

- menedžerji prikrivali informacije;
- pohlep in neetično ravnanje menedžerjev;
- vase zagledani menedžerji (narcisizem).

### 7.3.1. V odnosu do zunanjega okolja

#### Revizijsko podjetje Arthur Andersen

Knjigovodsko-revizorska hiša Arthur Andersen je opravljala revizijo Enronovih finančnih izkazov. Njena naloga je bila tudi ocenitev notranjih kontrol, ki jih je menedžment vzpostavil za nadzorovanje trgovanja z derivati. Družba Arthur Andersen je zaposlovala 85 tisoč ljudi in imela v letu 2001 9,3 milijarde dolarjev prihodka (Plešnar, 2002d, str. 8).

Joseph Berardino je bil glavni direktor revizorske in računovodske ustanove, ki je bila ena izmed petih največjih ameriških revizorskih hiš. Sicer se je v podjetju zaposlil že leta 1972, vendar je bil glavni direktor šele zadnje dobro leto. Nasledil je geslo ustanovitelja družbe (po katerem je ta družba dobila tudi ime), ki se glasi: »*Misli odkrito in govori odkrito.*« Andersenov ugled se je v zadnjih letih začel močno krhati. Namigi o nečedni praksi ter načeto dobro ime so zmanjšali zgled poštenosti ter resnicoljubnosti pred drugimi revizorskimi velikankami. Spor med vodstvi Andersena in njegove sestrške (svetovalne) družbe Andersen Consulting je še dodatno pripomogel k zmanjšanju ugleda. Posledica tega je bila ločitev in Andersen Consulting je pod imenom Accenture šel na svoje (Plešnar, 2002e, str. 16).

V februarju 2001 so se zbrali vodilni možje Andersena na posebni telefonski konferenci, ki jo je organiziral glavni direktor Berardino. Govorili so o tveganjih, konfliktu interesov pri »partnerstvu« z Enronom ter pomislili na možnost krivde za Enronovo početje. Odločili so se, da ne bodo ukrepali, ker je Enron prevelika stranka, da bi lahko tvegali njeno izgubo. Premamila jih je ocena, da lahko prihodek (52 milijonov dolarjev za revizorsko in svetovalno delo iz leta 2000) povečajo na okrog sto milijonov dolarjev letnega honorarja (Plešnar, 2002e, str. 16). Tudi izkušnja iz preteklosti, ko je SEC postavil Andersen pred sodišče zaradi zlorab pri vodenju poslov podjetja Waste Management, jih ni izučila.

Generalni direktor Joseph Berardino domnevno ni vedel, da je Andersen podpisoval tudi lažna finančna poročila Enrona, ki je s tem spretno prikrival svoje dolgove. Vso odgovornost je na pričevanju pred kongresnim odborom naložil Davidu Duncanu, ki je bil zadolžen za Enron. Prav tako domnevno naj ne bi vedel, da so njegovi revizorji pospešeno uničevali na tone dokaznih dokumentov, ko so videli, da Enron drvi v stečaj. Duncan je obtožil za to dejanje, ki naj bi ga izvršil brez privolitve vodstva. Seveda Duncan, ki je s takšnimi obtožbami postal žrtev škandala, trdi da se je uničevanje Enronovih dokumentov odredilo na podlagi pisnega priporočila Andersenove odvetnice Nancy Temple (Plešnar, 2002e, str. 16). Berardino je celo trdil, da je Enron lagal Andersenu in da je družba uporabljala stare računovodske standarde.

Ob Enronovem stečaju je bil Andersen v samem centru škandala z energetskega velikanom, pri katerem so prikrivali velikanske izgube. Dokončno so izgubili ves ugled, dobro ime ter zaupanje prestižnih strank - družba Delta Airlines, farmacevtska velikanica Merck itd. (Plešnar, 2002d, str. 8). Uslužbenci Andersena so ob padcu ameriškega energetskega podjetja pospešeno uničevali številne dokumente, korespondence in elektronske zapise, ki so bili kakorkoli povezani s posli in računi Enrona (Plešnar, 2002a, str. 8). Vendar kljub temu niso morali prezreti dejstva, da je družba Arthur Andersen sokriva zaradi prirejanja revizorskih poročil in uničevanja dokazov.

Zaradi afere Enron je bila vprašljiva neodvisnost revizorjev. Zastavlja se vprašanje o integriteti revizorjev. Ali revizor lahko popolnoma neodvisno opravlja delo?

Dejavnost revizijske družbe je pridobitna. To pomeni, da je njen glavni motiv dosegati dobiček. Revizijsko podjetje s ponujanjem svojih finančnih storitev drugim podjetjem prejme plačilo. Odločanje o izbiri revizorskega podjetja je naloga lastnikov podjetja in ne menedžerjev. Le-ti so odgovorni za računovodske izkaze, o katerih revizor izreka mnenje. In tu se pojavi neodvisnost - revizor nastopa kot neodvisni zunanji strokovnjak, ki je vpoklican za dajanje mnenja o delu posloводства v imenu lastnika. Neodvisnost se torej kaže v odnosu do menedžerjev podjetja (Bučak Gasser, 2002, str. 18).

Podjetje, ki se ukvarja z revizijo, mora znati pravilno presoјati v mnogih konfliktnih situacijah, tehtati dokaze in vtise (tako otipljive kot tudi takšne, ki jih ni vedno mogoče neposredno dokazati ter razložiti). Revizor nato na celoviti podlagi svojega znanja, etične neoporečnosti in dela oblikuje svoje mnenje ter ga posreduje tistim, ki jih mnenje o poslovanju zanima. To so zunanji uporabniki računovodskih izkazov in lastniki. Revizor, ki stoji za svojim mnenjem daje zagotovilo, da so računovodske informacije resnične in poštena slika poslovanja podjetja v skladu s postavljenimi temelji računovodstva. V primeru Enron pa je revizorsko podjetje podleglo pritiskom posloводства in tako so spremenili mnenje ter s tem zavajali vse interesne skupine, ki jim je bilo revizorjevo mnenje namenjeno (kupci, dobavitelji, vlagatelji, država, širša javnost). Pritisk je pomenil ekonomsko korist, ki je bila zadosti velika, da se je revizorsko podjetje spustilo v nečedne, neetične posle (Bučak Gasser, 2002, str. 18).

Komisijo za vrednostne papirje in borzo (SEC) je zaradi vse večjega kritiziranja na račun knjigovodsko-revizijskega podjetja Andersen spodbudilo k proučevanju pravil, ki revizorskim podjetjem dovoljujejo, da strankam prodajajo tudi svetovalne storitve (Plešnar, 2002b, str. 7).

Problem, ki spremlja delovanje velikih finančno-knjigovodskih podjetij, je t.i. »konflikt interesov«. V proučevanem primeru je revizorsko podjetje Andersen na eni strani nadzorovalo poslovanje Enrona in za to so dobivali milijone dolarjev na teden. Na drugi strani pa so njegovi zaposleni družbi ponujali svetovalne storitve za prav tako velike honorarje. Energetski velikan Enron je velikodušno plačeval za finančne in svetovalne storitve (Plešnar, 2002b, str. 7). Svoj denar so zapravljali za kupovanje vpliva ter moči. Na ta način so tudi oblikovali ameriško energetsko politiko in se spretno izmikali predpisom. Sliko o pravi vrednosti so zbrisali z uporabo računovodskih zvijač ter zapletenih finančnih instrumentov (Stiglitz, 2002, str. 16). Revizorji so vedeli za finančno stanje Enrona, vendar zaradi strahu pred izgubo donosnega posla, niso pravočasno ukrepali in s tem seznanili vlagateljev (Plešnar, 2002b, str. 7). Vodstvo je o tem razpravljalo že februarja 2001, vendar je bila njihova odločitev za molk (zaradi vse večjega pohlepa) napačna, etično sporna.

Zlom Enrona je močno prizadel ugled vodilnih knjigovodskih ustanov. Revizijska hiša Andersen se je osredotočala na svoje kratkoročne koristi in s tem očrnila dobro ime revizorjev. Po mojem mnenju tudi možnost, da je nekdo lahko hkrati revizor in svetovalec, samo spodbuja da se ugoti strankam, ki ne marajo neugodnih poročil. Vloga svetovalcev je bila donosna, zato so zavestno kot revizorji spregledali vsakršno pomanjkljivost.

Enron je praktičen primer tega, da ni dovolj le imeti etični kodeks, ki naj bi opredeljeval norme poslovnega delovanja ter vedenja revizorjev. Za preprečitev podobnih primerov bi se na primer revizijske hiše povezale in sklenile nekakšen konsenz, ki bi bil zavezujoč za vse in bi določal tudi posledice delovanja revizorjev.

## **Škoda za banke-upnice**

Na evropskih borzah so vlagatelji - po Enronovem propadu, najbolj prodajali bančne delnice (Royal Bank of Scotland, Barclays Bank, ABN Amro itn.).

Takoj po objavljenem stečaju so se tudi japonske delnice pocenile, potem ko so vlagatelji prodajali predvsem delnice finančnih ustanov, katerih skladi so bili najbolj izpostavljeni Enronu. Delnice finančnega holdinga UFJ, ki je imel denar naložen v skoraj 535 milijonov dolarjev vrednih Enronovih obveznicah, so upadle za 9,8 odstotka (Usenik, 2001, str. 14). Citigroup in JP Morgan Chase & Co sta med upniki, ki so utrpeli največ škode zaradi Enronovega stečaja (Plešnar, 2001c, str. 8).

Vendar se je Enron po prijavi stečaja obrnil ravno na največje upnike, ki jim je popolni finančni propad povzročil največjo škodo. To sta že omenjeni banki (Citigroup in JP Morgan), ki sta pomagali Enronu s posojilom v višini 1,5 milijarde dolarjev, kar bi Enronu omogočilo, da nadaljuje okrnjeno poslovanje ter se med tem časom poskuša reorganizirati (Plešnar, 2001b, str. 6). Težko je razumeti, da sta ti dve veliki, ameriški banki izdali Enronu posojilo v času stečaja. Posojila pa žal niso pomagala, saj je Enron kasneje prodal (oziroma podaril, kajti cena transakcije je bila 0) svojo trgovsko dejavnost Union Bank of Switzerland, ki je pridobila vsa Enronova sredstva in nič obveznosti (Čoh, 2003, str. 29).

Banke in finančne ustanove HSBC Holdings Plc, ABN Amro Holding NV, HVB Group in njihove evropske tekmice so imele ogromne izgube zaradi dveh razlogov: nesposobnosti Argentine za odplačevanje dolgov in ne nazadnje zaradi stečaja Enrona. Po ocenah nemške Commerzbank, so evropske banke leta 2001 dale na stran 11,6 milijarde dolarjev za pokritje neodplačanih posojil oziroma 55 odstotkov več kot leta 2000 (Plešnar, 2002, str. 9). Enron je s svojim prikrivanjem dejanskega stanja zavajal banke, ki so mislile, da gre za podjetje z boniteto na ravni nizko tveganih dolžniških instrumentov.

### ***7.3.2. V odnosu do notranjega okolja***

#### **Zaposleni podjetja Enron**

Največjo škodo so utrpeli zaposleni, ki so vlagali svoje prihranke v delnice. Namreč v podjetju Enron so imeli pokojninsko varčevanje zasnovano tako, da so zaposleni dobivali delnice podjetja. Poleg tega je bila še omejitev, da zaposlenim pod petdesetim letom ni bilo dovoljeno prodajati delnic podjetja. Ta zahteva je pomenila grozo za zaposlene, ki so lahko le nemočno opazovali strmo padanje vrednosti delnic (Kovačič, 2002, str. 86). V času, ko je bilo vodilnim že znano, da je podjetje v hudih težavah, so zaposleni dobivali zagotovila, da je s podjetjem vse v redu. Posledica prikrivanja realnosti je bila, da so mnogi zaposleni ostali brez svojih pokojninskih skladov, zunanji delničarji pa brez vloženih sredstev.

Slaba razpršenost delnic Enrona (60% portfelja) je bila tudi razlog za krizo pokojninskega sistema v Enronu. Po stečaju je bila najbolj na udaru reforma pokojninskega sistema, kajti na tej točki so zaposleni utrpeli največje izgube in to predvsem zaradi (že omenjene) določbe, ki je onemogočala zaposlenim prodati delnice pred petdesetim letom starosti (Kovačič, 2002, str. 86).



### **7.3.3. Na osebnem nivoju**

#### **Menedžerji prikrivali informacije**

Etično informiranje pripomore k zmanjševanju informacijskega tveganja. To tveganje se kaže v netočnosti, nepopolnosti ter pristranskosti posredovanih informacij. Njihova pomembnost in zanesljivost sta temeljni lastnosti, pomembni za presojo, oceno, sklepe ter odločitve zunanjih uporabnikov informacij (Kelhar, 2003, str. 53). Vodilni menedžerji Enrona so bili udeleženi pri samih goljufijah in ravno zaradi tega se je zmanjšala možnost odkritja nepravilnega, neetičnega ravnanja. V podjetju ni bil vzpostavljen ustrezen informacijski tok.

Menedžerji imajo različne vloge in ena zmed njih je tudi informacijska vloga (Kralj, 1999, str. 3). Sestavljajo jo pregledovalna, posredovalna in predstavniška vloga. Prva sestoji iz iskanja, dobivanja in pregledovanja informacij. Druga se nanaša na posredovanje informacij članom podjetja, tretja vloga pa sestoji iz dajanja ustreznih informacij drugim, predvsem zahtevam javnosti. Menim, da so vodilni menedžerji Enrona zatajili pri posredovalni in predstavniški informacijski vlogi. Informacije o nečednih poslih so zadrževali izključno pri sebi. Zaposlene na nižjih ravneh niso obveščali o neetičnih poslih, kajti niso hoteli tvegati razkritje goljufij s strani ostalih zaposlenih. Menedžerji so podjetje vodili z neverodostojnimi informacijami. Uporabniki informacij načeloma ne morejo preveriti verodostojnosti posredovanih informacij, ker so pogosto oddaljeni od virov podatkov. Šlo je za problem prikrivanja informacij in problem etične pravice zaposlenih na nižjih ravneh do izražanja svojih moralnih presoj izven podjetja.

Menedžerji Enrona so tudi prikojili informacije zahtevam javnosti. Navzven so dajali drugačno predstavo o sebi kot je bila dejanska. Seveda so pri tem morali biti skrajno previdni, kajti eksterna javnost je potencialno bolj »nevarna«, ker so na tak ali drugačen način močnejši, obvladujejo zakonodajo ipd. (Berlogar, 2000, str. 84). Pri Enronu je tako kot v internem komuniciranju tudi v odnosih z javnostmi komunikacija postala sredstvo za prevaro udeležencev glede izpolnjevanja etične odgovornosti podjetij. In tako vedenje podjetja je neetično in zavajajoče.

Menim, da se prikrivanje škodljivih dejanj in potvarjanje slabih rezultatov na dolgi rok definitivno ne obnese.

#### **Pohlep menedžerjev**

Znotraj vodilnega menedžmenta je bil prisoten izrazit individualizem, sebični interesi posameznikov. Vodilni možje Enrona so prikrivali izgube in s pomočjo prikritih partnerstev zaslužili ogromne vsote denarja. Prekršili so vsa etična pravila. Proti vodilnim so sprožili sodni postopek zaradi suma, da so se okoristili na podlagi notranjih informacij, ki so jim pomagale da so še pred stečajem podjetja uspešno prodali svoje deleže (Kenda, 2001, str. 8). Vrednost Enronove delnice je bila januarja 2001 vredna okoli 80 dolarjev. Ko je skrivnost o zadolženosti privrela na dan, so Enronove delnice padle krepko pod dolar.

Vodstvo je uspešno prikrivalo posle ter finančne težave družbe. S sklepanjem skrivnih partnerstev so prikrivali dejansko stanje družbe in zato ohranjali njeno visoko bonitetno oceno (Plešnar, 2002, str. 9).

*Kenneth Lay*, generalni direktor Enrona, je prodal nad 100 milijonov dolarjev svojih delnic v družbi (Plešnar, 2002c, str. 16). Ves ta čas je vlagatelje ter zaposlene (ki seveda niso imeli dostopa do notranjih informacij) nagovarjal h kupovanju Enronovih delnic. Zunanji sodelavci pa so raje zamižali na eno oko in zaradi strahu pred izgubo dobrega zaslužka, zamolčali nepravilnosti.

*Jeff Skilling*, ki je imel v Enronu lastno enoto imenovano Enron Gas Services, se je prav tako okoristil s prodajo Enronovih delnic ter zaslužil 76 milijonov USD (Čoh, 2003, str. 29-30). Že v avgustu 2001 je odstopil s položaja generalnega direktorja iz osebnih razlogov. Za tem je položaj prevzel Kenneth Lay. Skilling je pred Kongresom izjavil, da Enron ni kršil zakonov, kajti računovodska pravila so dovoljevala in omogočala izvajanje transakcij, ki se niso beležile v bilanci stanja. Res je, da so bile transakcije zakonite, toda ne moremo ubežati dejstvu, da so bile v nasprotju z ekonomsko logiko.

*Andy Fastow*, finančni direktor, je zaslužil ogromne vsote na račun nagrajevalnih shem. Podobno kot pri Skillingu lahko rečemo, da je Fastow igral v okviru pravil igre, ki so dovoljevala potvarjanje ekonomske realnosti (Čoh, 2003, str. 29-30).

Tudi *Michael Kopper*, eden od nekdanjih finančnih direktorjev, se je osebno obogatil. V *Economistu* (2002, str. 53) piše, da je krivdo za pranje denarja in prevare v poslih priznal na pritisk zveznega tožilstva. Ponudili so mu dogovor, po katerem naj bi se iz godlje izvlekel z nižjo kaznijo, v kolikor bi bilo njegovo pričevanje koristno za zgrabitev na primer nekdanjega glavnega finančnega direktorja korporacije Andrewa Fastowa. Oba sta seveda tesno sodelovala pri vodenju sumljivih partnerskih podjetij, ki sta jih izkoristila za lastno obogatitev ter tako pripomogla k uničenju Enrona.

Celotna skupina vodilnih delavcev je kljub znanim težavam veselo prodajala delnice. Med njimi je bila tudi sedaj nekdanja podpredsednica družbe Enron, Sherron Watkins. Pred Kongresom je dejala, da je že avgusta 2001 opozarjala predsednika Kennetha Laya na sumljivo računovodstvo nekaterih vodilnih kolegov pri Enronu. Vedela je, da del vodstva računovodsko prikriva izgube ter napihuje dobičke (Osebnosti, ki so zaznamovale leto 2002, so same ženske, 2002, str. 20). Glavna krivca za propad Enrona je izpostavila nekdanjega generalnega direktorja Jeffreyja Skillinga ter finančnega direktorja Andrewa Fastowa, ki naj bi bil odgovorna oseba ustanavljanja partnerskih podjetij, kjer se je nabralo ogromno dolga. Vendar pa Kenneth Lay takrat ni vzel resno Watkinsonovih besed. Toda ne dolgo za tem je izbruhnil škandal, kateremu je sledil stečaj. Takrat je vodstvo moralo priznati računovodske goljufije in prikazati izgubo.

Po mojem mnenju se je Sherron Watkins izkazala kot pogumna ženska - vest podjetja. Vendar je na žalost zaman skušala prepričati vodilne v podjetju, da naj storijo, kar je potrebno za rešitev podjetja. Pohlep je bil močnejši. V *Delu* (2002, str. 20) je bila predstavljena kot ena izmed treh pomembnih osebnosti, ki so zaznamovale leto 2002.

Primer Enron je eden izmed javno najbolj izpostavljenih primerov korporacijskih goljufij. Vpletenost vodilnih menedžerjev je zmanjšalo možnost odkritja goljufij. Za ustrezen tok informacij znotraj podjetja in, ko je to potrebno, izven podjetja, je pomembno, da se v podjetju vzpostavijo ustrezni informacijski sistemi, in da so osebe, ki so morebiti pripravljene, da razkrijejo goljufijo, zaščitene.

Osebni interesi so prevladali nad interesi podjetja. Lastni interes se je sprevrgel v razlog za neetično vedenje. Šlo je za neke vrste bogatenje »s posmehovanjem naravnemu

ekonomskemu zakonu«, ki pravi da veliki vložki prinašajo velike dobičke (Prosecutor's dilemma, 2002, str. 53). Toda v primeru Enron so majhni osebni vložki prinesli ogromne zasluške. Kot primer: Kopper je vložil 25.000 dolarjev, dobil pa je 4,5 milijonov dolarjev. Pohlep jih je vodil v večinoma nepošteno pridobivanje denarja (z goljufijami in umazanimi zgodbami laži).

### **Vase zagledani menedžerji (narcisizem)**

Po mnenju Manfreda Kets de Vries, profesorja na mednarodni poslovni šoli Insead ter strokovnjaka na področju vodenja in organizacijskega vedenja, je narcisizem resnična bolezen mnogih direktorjev. Primeri: Kenneth Lay iz Enrona, Dennis Kozlowski iz Tycy itn. (Dearlove, 2003, str. 15). Narcisizem je definiran kot zagledanost vase, samoljublje. Gre za visoko ocenjevanje lastnih telesnih, duševnih odlik, osebnih lastnosti in dosežkov. S filozofsko-antropološkega in etičnega stališča je narcisizem nujen za preživetje, hkrati pa preživetje tudi ogroža (Sruk, 1999, str. 325). Menedžerjeva zagledanost vase lahko družbi naredi veliko škode. Po drugi strani pa je za delovanje menedžerjev zmerna mera narcisizma celo potrebna (Dearlove, 2003, str. 15).

Omenjeni profesor razlikuje med reaktivnim in konstruktivnim narcisizmom menedžerjev (Dearlove, 2003). Za prve je značilno, da so v življenju doživeli veliko travm. Nekateri ne delajo iz tega problema. Preprosto si rečejo in priznajo, da so imeli nesrečo v življenju, vendar bodo zato od sedaj naprej srečnejši in poskušali živeti polno. Toda obstaja še druga skupina ljudi, ki utegne trpeti za določenim kompleksom (in ta si želi obračuna). Ti menedžerji so lahko izkoriščevalski, maščevalni, egocentrični ter z drugimi ravnajo kot s stvarmi in ne kot z ljudmi. O blaginji človeštva ali podjetja govorijo zelo abstraktno. Tudi pravega občutka za človeški dejavnik nimajo, kajti gre za pomanjkanje empatije.

Konstruktivni narcisizem se vidi že v vedenju ljudi oziroma menedžerjev. So zelo zaverovani vase, celo tako močno, da na koncu lahko izgubijo občutek za vse meje. Mislijo in verjamejo, da za njih običajna pravila ne veljajo. Slišijo le odmev tistega, kar želijo slišati. Nimajo več občutka za presojo resničnih razmer. Ena izmed značilnosti je tudi, da ne marajo slabih novic. Zaupajo svojim predstavam. Takšno obnašanje menedžerjev in okolice, v katerih se menedžerji znajdejo, niso idealne oziroma primerne za učinkovito odločanje (Dearlove, 2003).

Glede na proučevani članek bi zaključila z mnenjem, da obstaja možnost narcisizma pri menedžerjih energetskega podjetja Enron. Morda so bili zaradi pritiskov postavljeni v položaj, ki je spodbudil narcistično nagnjenje (ki se lahko skriva v vsakem izmed nas). In ko nekdo začne gledati samo nase in je zaverovan v svoj lastni prav, gre lahko ta narcistična dispozicija v skrajnost.

## 8. SKLEP

Podjetja, v katerih je poslovna etika na višji ravni, so ekonomsko bolj učinkovita podjetja, predvsem to velja za dolgi rok. Tako etika kot morala sta v družbi nasploh, v poslovnem svetu pa še posebno, koristni, nujni in možni.

Etika menedžmenta je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za določanje in ravnanje menedžmenta po teh načelih - je torej filozofija morale. Termina poslovna etika in etika menedžmenta je potrebno ločevati. V literaturi se pogosto uporabljata nedosledno. Ponekod ju celo enačijo. Pri etiki menedžmenta gre za etične probleme, s katerimi se srečujejo menedžerji pri odločanju v podjetju. Pri poslovni etiki gre za osnovna oziroma temeljna praktična ter teoretična vprašanja gospodarstva kot celote. Posamezniki, ki sestavljajo podjetje in njihovo odločanje o moralnih ter nemoralnih dejanjih podjetja, so odgovorni za vedenje podjetja. Njihova etika (t.i. osebna etika posameznikov - zlasti menedžerjev - etika menedžmenta) je bistvo poslovne etike. Ker imajo menedžerji do ostalih sodelavcev načeloma veliko moči ter znanja, lahko močno vplivajo na sodelavce in tako oblikujejo poslovno etiko podjetja. V osrčju poslovne etike je torej osebna etika posameznikov - zlasti menedžerjev (etika menedžmenta).

Razlogov za potrebnost menedžerske etike je veliko. Eden izmed argumentov je *dolgoročni lastni interes*. Podjetje, ki ravna v skladu z merili, vrednotami, pričakovanji in potrebami okolja, lahko računa na pozitiven odziv okolice. Etika zadeva tudi moralnost zasebnega življenja menedžerjev. Med osebno etiko menedžerjev (etika menedžmenta) in poslovno etiko združbe (ki jo vodi) je lahko razkorak, ki povzroča določen pritisk (stres) menedžerjeve vloge v podjetju. Če je pritisk zmeren, deluje spodbujajoče. V nasprotnem primeru (ko ga je preveč) povzroča izkrivljeno vedenje menedžerjev.

Menedžerji so glavni odločevalci v podjetju. Zato so tudi odločilen dejavnik za etično delovanje podjetja. Če vključijo etičnost v svoje odločanje, mu bodo pri tem sledili tudi drugi zaposleni, ki prav tako pomagajo pri odločanju. Menedžerji dajejo osebni zgled za etično vedenje v podjetju in do okolja. Ravno zato je treba pri gradnji pozitivne etične klime zaposlovati takšne menedžerje, in seveda tudi ostale zaposlene, ki so dobro ocenjeni glede stopnje in škodljivosti njihovega etičnega egoizma.

Etičnost v podjetju se ne bo izboljšala, če bo podjetje le proti neetičnemu vedenju. Doseganje večje etičnosti v podjetju ni le realna možnost, temveč s pravo kombinacijo osnovnih elementov doseganje etičnosti postane samoumevna. Etičnost odločanja v podjetju lahko izboljšamo na več možnih načinov in s pomočjo različnih dejavnikov kot so: pravilno izbiranje menedžerjev, usposobljenost menedžerjev, vgradnja različnih etičnih varovalk v podjetje (kodeks etike, komisije za etičnost, etični programi in šolanje, vzpostavitev vroče linije in whistle-blowing itn.).

V ravnanju podjetja Enron in njegovih vodilnih menedžerjev je bilo spornih veliko stvari, področij. Kot eden izmed glavnih vzrokov za neetično obnašanje Enrona se navaja pohlep menedžerjev. Sporne so bile vse razsežnosti etike menedžmenta: v odnosu do zunanjega okolja, v odnosu do notranjega okolja in ne nazadnje na osebnem nivoju (osebne dileme menedžerjev). Menedžerji Enrona so prikrivali informacije, se neetično obnašali (sprejemali neetične odločitve) in morda bili preveč vase zagledani (narcisizem). Obstaja verjetnost, da so bili zaradi pritiskov postavljeni v položaj, ki je spodbudil narcistično nagnjenje (ki se lahko skriva v vsakemu izmed nas). In ko nekdo začne gledati samo nase in je zaverovan v svoj lastni prav, gre lahko ta narcistična dispozicija v skrajnost.

Osebni interesi so prevladali nad interesi podjetja. Lastni interes se je sprevrgel v razlog za neetično vedenje. Šlo je za neke vrste bogatenje »s posmehovanjem naravnemu ekonomskemu zakonu«, ki pravi da veliki vložki prinašajo velike dobičke. Vendar pa so v primeru Enron majhni osebni vložki prinesli ogromne zasluge.

Menedžerji Enrona so tudi prikrojili informacije zahtevam javnosti. Navzven so dajali drugačno predstavo o sebi kot je bila dejanska. Seveda so pri tem morali biti skrajno previdni, kajti eksterna javnost je potencialno bolj »nevarna«, ker so na tak ali drugačen način močnejši, obvladujejo zakonodajo. Pri Enronu je tako kot v internem komuniciranju tudi v odnosih z javnostmi komunikacija postala sredstvo za prevaro udeležencev glede izpolnjevanja etične odgovornosti podjetij. In tako vedenje podjetja je neetično in zavajajoče.

Primer Enron je eden izmed javno najbolj izpostavljenih primerov korporacijskih goljufij. Nakazal je na vrsto pomanjkljivosti v sistemu, zato ameriški zakonodajalci že delajo na tem, da bi prišlo do sprememb na področju: knjigovodskih pravil, sistema pokojnin, kazenske odgovornosti menedžerjev, financiranja volilnih kampanj itd.

## LITERATURA

1. Beauchamp Tom L., Bowie Norman E.: Ethical Theory and Business. 4th Edition. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993. 653 str.
2. Berlogar Janko: Managerska etika ali Svetost preživetja. Ljubljana: Fakulteta z družbene vede, 2000. 360 str.
3. Bučak Gasser Aljoša: Vprašljiva neodvisnost revizorjev zaradi afere Enron. Finance, Ljubljana, 14.02.2002, 30, str. 18.
4. Cook Steve, Slack Nigel: Making Management Decisions. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984. 330 str.
5. Čoh Marko: Korporacijsko upravljanje, primer Enron in njegova aktualnost v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 51 str.
6. Daft L. Richard: Management. Third Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1994. 824 str.
7. Dearlove Des: Resnična bolezen direktorjev je narcisizem. Finance, Ljubljana, 12.06.2003.
8. Farnham A.: The Trust Gap. Fortune, 04.12.1989. str. 56-78.
9. Filipović Vladimir: Filozofijski rječnik. Zagreb: Nakladni zavod matice Hrvatske, 1989. 365 str.
10. Frederick C. William, Davis Keith, Post E. James: Business and Society. New York: The McGraw-Hill Companies, 1992. 625 str.
11. Hellriegel Don, Slocum W. John: Management. 6th Edition. B.k.: Addison-Wesley Publishing Company, Reading idr., 1993. 775 str.
12. Henderson Verne: What is Ethical in Business? New York: McGraw-Hill, 1992. 232 str.
13. Jaklič Marko: Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1996. 178 str.
14. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 353 str.
15. Jelovac Dejan: Poslovna etika. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze, 1997. 105 str.
16. Jelovac Dejan: Podjetniška kultura in etika. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 259 str.
17. Keenan Kate: Kako upravljamo. Ljubljana: Mladinska knjiga, 1996. 64 str.
18. Kelhar Peter: Računovodska etika v spremenljivem poslovnem okolju. Revizor, Ljubljana, 2003, 1, str. 53.

19. Kenda Albina: Enronovo vodstvo osumljeno prevare. Finance, Ljubljana, 11.12.2001, 225, str. 8.
20. Kovačič Darko: Enron - sistematična kriza kapitalizma. Finance, Ljubljana, 25.03.2002, 282, str. 86.
21. Kralj Janko: Temelji managementa in naloge managerjev. Koper: Visoka šola za management, 1999. 206 str.
22. Kralj Janko: Urejanje zadev in odločanje v podjetju. Koper: Visoka šola za management, 2000. 164 str.
23. Lay Rupert: Ethik für Manager. Düsseldorf: Ecan Verlag, 1989, str. 10-17.
24. Miller J. Susan, Hickson J. David, Wilson C. David: Decision - Making in Organizations, v Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, Walter R. Nord (ur.), Handbook of Organizational Studies, SAGE Publications, London idr., 1996, str. 293-312.
25. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1998. 511 str.
26. Nash Laura: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems. Boston: Harvard Business School Press, 1990. 259 str.
27. Partnoy Frank: Testimony of Frank Partnoy, Professor of Law, University of San Diego School of Law, Hearings before the United States Senate Committee on Governmental Affairs, January 24, 2002.  
[URL:[http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN\\_ID302332\\_code020228560.pdf?abstractid=302332](http://papers.ssrn.com/sol3/delivery.cfm/SSRN_ID302332_code020228560.pdf?abstractid=302332)], 28.2.2002.
28. Partnoy Frank: Infectious Greed: How Deceit and Risk Corrupted the Financial Markets. New York: Times Books, 2003. 464 str.
29. Plešnar Jože: Enronovi energetski potresni sunki. Finance, Ljubljana, 30.11.2001, 218, str. 6.
30. Plešnar Jože: Enronov stečaj največji v ameriški zgodovini. Finance, Ljubljana, 04.12.2001a, 220, str. 7.
31. Plešnar Jože: Upniki skušajo rešiti Enron. Finance, Ljubljana, 05.12.2001b, 221, str.6.
32. Plešnar Jože: Citigroup kupuje glavni del Enrona. Finance, Ljubljana, 27.12.2001c, 235, str.8.
33. Plešnar Jože: Argentina in Enron obremenjujeta banke. Finance, Ljubljana, 11.01.2002, 7, str. 9.
34. Plešnar Jože: Enronova godlja vpleta Belo hišo. Finance, Ljubljana, 14.01.2002a, 8, str. 8.
35. Plešnar Jože: Enron prizadel knjigovodje. Finance, Ljubljana, 21.01.2002b, 13, str. 7.
36. Plešnar Jože: Mož, ki je potopil Enron. Finance, Ljubljana, 27.02.2002c, 39, str. 16.
37. Plešnar Jože: Enronov revizor naprodaj. Finance, Ljubljana, 12.03.2002d, 48, str. 8.

38. Plešnar Jože: Joseph Berardino, David Duncan: Kdo je spravil družbo Andersen na kant? Finance, Ljubljana, 18.03.2002e, 52, str. 16.
39. Rest J.: Can Ethics Be Taught in Professional Schools. The Psychological Research, 1988, Winter, str. 22-26.
40. Robas Špela: Povezanost etike in družbene odgovornosti v podjetju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 49 str.
41. Sruk Vladimir: Leksikon morale in etike. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 579 str.
42. Stiglitz E. Joseph: Kapitalizem po domače a la ZDA. Finance, Ljubljana, 15.02.2002, 31, str. 16.
43. Tavčar Mitja: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
44. Tavčar Mitja: Strokovno in etično odločanje v managementu - nabor vidikov in model za odločanje. Organizacija in kadri, Kranj, 27 (1994a), 4, str. 349-368.
45. Tavčar Mitja: Etika in moralno delovanje management. Možina Stane ed., management. Radovljica: Didakta, 1994b, str. 130-173.
46. Tavčar I. Mitja: Kulture, etika in olika managementa: skripta. Kranj: Moderna organizacija, 2000. 251 str.
47. Tavčar I. Mitja: Razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management, 2000a. 262 str.
48. Usenik Boštjan: Propad združitve Enrona in Dynegyja udaril po borzah. Finance, Ljubljana, 30.11.2001, 218, str 14.
49. Vernon-Wortzel Heidi: Business and Society: A Managerial Approach, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Inc., Burr Ridge, Illinois idr., 1994. 632 str.
50. Vinten Gerald: Whistleblowing: An Issue of Social Policy, v International Journal of Sociology and Social Policy, 13 (1993), 5/6, str. 53-109, MCB, University Press, Hull, GB, 1993.

## **VIRI**

1. Osebnosti, ki so zaznamovale leto 2002, so same ženske. Delo, Ljubljana, 27.12.2002, 297, str. 20.
2. Prosecutor's dilemma. The Economist, London, 31.08.2002, str. 53.
3. Verbinc Franc: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1991. 770 str.