

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA MANAGERJEV IN ANALITIKOV PRI VZPOSTAVLJANJU ETIČNOSTI V
POSLOVANJU PODJETJA**

Ljubljana, marec 2007

KARMEN PAVLOVIČ

IZJAVA

Študentka Karmen Pavlovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Adriane Rejc Buhovac in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 5.3.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. O ETIKI IN POSLOVNI ETIKI	2
1.1. ETIKA IN MORALA	4
1.1.1. <i>Pojem etike</i>	4
1.1.2. <i>Koncepti etike</i>	4
1.1.3. <i>Vrednote – jedro etike</i>	7
1.1.4. <i>Etični relativizem</i>	7
1.1.5. <i>Pojem morale</i>	8
1.2. POSLOVNA ETIKA IN MORALA	9
1.3. ETIKA MANAGEMENTA	12
1.4. DOBRI POSLOVNI OBIČAJI KOT OPORIŠČE POSLOVNE MORALE	13
2. ODGOVORNOST ZA ETIKO V PODJETJU	15
2.1. VLOGA MANAGEMENTA PRI VZPOSTAVLJANJU ETIČNOSTI V POSLOVANJU	15
2.1.1. <i>Odločanje in etičnost managerjev</i>	16
2.1.2. <i>Kodeksi in druge "etične varovalke" v podjetju</i>	18
2.2. VLOGA ANALITIKOV PRI ZAGOTAVLJANJU ETIČNOSTI V POSLOVANJU	20
2.2.1. <i>Vpliv analitika na odločitve managementa</i>	20
2.2.1.1. <i>Potrebne sposobnosti in druge lastnosti analitikov</i>	22
2.2.1.2. <i>Dejavniki, ki vplivajo na kakovost dela analitikov</i>	22
2.2.2. <i>Analitik in opozarjanje na neetičnosti v poslovanju</i>	23
3. SPREMLJANJE ETIČNOSTI V POSLOVANJU PODJETJA	25
3.1. ODKRIVANJE IZBRANIH POJAVOV NEETIČNOSTI V SODOBNEM POSLOVANJU PODJETJA	25
3.1.1. <i>Neetičnost managementa</i>	25
3.1.1.1. <i>Neustrezno vrednotenje podjetja pri managerskih prevzemih (MBO)</i>	25
3.1.1.2. <i>Nepravična razdelitev koristi na posamezne skupine udeležencev – oškodovanje upnikov</i>	26
3.1.1.3. <i>Neenakost dostopa do poslovnih informacij</i>	30
3.1.2. <i>Neetičnost drugih zaposlenih</i>	32
3.2. KONTROLA ETIČNOSTI V POSLOVNEM ODLOČANJU	33
3.2.1. <i>Pristopi k preverjanje skladnosti managerskih odločitev s koncepti poslovne etike</i>	33
3.2.2. <i>Model vpliva etičnih odločitev na poslovanje podjetja</i>	38
SKLEP	43
LITERATURA	45
VIRI	48
PRILOGE	

SEZNAM SLIK

Slika 1: Sivo območje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim.....	3
Slika 2: Odnos med etiko in moralo.....	9
Slika 3: Rutinsko, analitično in intuitivno odločanje po ravneh managementa.....	16
Slika 4: Obvladovanje odločanja z normiranjem, nadzorovanjem in kadrovanjem po ravneh	17
Slika 5: Drevo etičnega odločanja	34
Slika 6: Stopnje razvitega procesnega modela.....	37
Slika 7: 10 stopenj urejanja etične zadeve - strokovni in etični vidiki z opomniki	38
Slika 8: Model vpliva etičnega poslovnega odločanja na poslovni uspeh.....	43

SEZNAM TABEL

Tabela 1: Pregled konceptov etike	6
Tabela 2: Nekatero opredelitve poslovne etike	10
Tabela 3: Koristnost etičnih kodeksov pri odločanju (v %); primerjava raziskav v Združenih državah Amerike in Sloveniji	19
Tabela 4: Trije preizkusi za etičnost odločitev	34
Tabela 5: Analitični pristop k etičnim problemom	35
Tabela 6: Koraki in opomniki pri snovanju Tavčarjevega modela.....	36

Uvod

Ob prebiranju literature s področja poslovne etike sem ugotovila, da so ji v slovenskem prostoru v bližji preteklosti največ splošne pozornosti namenjali v obdobju od leta 1994 do leta 1997. Bera avtorjev, ki se je s tem resno ukvarjala, je sicer zelo skromna, prav tako literatura, ki se je tega področja lotevala brez populističnih primesi, strokovno in celovito. V omenjenem obdobju se je tudi v svetovnem merilu začela bolj opazno prebujati zavest o poslovni etiki v strokovni javnosti. Leta 1994 je bil ustanovljen The International Business Ethics Institute¹, zasebna neprofitna izobraževalna organizacija, in sicer kot odgovor na naraščajoče potrebe po transnacionalizmu na področju poslovne etike. Dve leti zatem, leta 1996, se je na inštitutu za moralo na univerzi Reitaku (Tokio) srečalo več kot 200 ljudi iz 29 držav. V uvodnem govoru je Richard De George, eden vodilnih strokovnjakov na tem področju, opozoril na zgodovinski pomen tega kongresa. Prvič v zgodovini so se na kongresu, posvečenem etiki v ekonomiji in poslu, zbrali ljudje z vseh kontinentov.²

Izmenjave mnenj ter izkušenj strokovnjakov še do danes niso odpravile problemov, ki se po pričevanju managerjev ter drugih zaposlenih pojavljajo v praktični rabi poslovne etike. Problemi so posledica mnogih in predvsem ohlapno opredeljenih konceptov etike, pomanjkanja jasnih praktičnih sodil in potrebe po preudarjanju, ki zahteva čas, tega pa v odločanju velikokrat ni na razpolago. Praktično naravnana filozofska etika zahteva visoko stopnjo znanja o konceptih etike ter interdisciplinaren pristop, ki obsega področja filozofije, sociologije, managementa in organizacije. Management je odgovoren lastnikom, prav tako tudi ostalim udeležencem v notranjem in zunanjem okolju, in izziv v okviru poslovne etike je, kako kompleksne etične cilje in teorije v realnosti pretvoriti v dejanja. Seveda praktična neuporabnost teoretične filozofske etike skupaj z neosveščenostjo o etičnih dilemah ter nezadostnim strokovnim znanjem o njih niso edini 'krivci' brezbrčnosti zaposlenih ter managementa pri etičnem odločanju. Vse hujši konkurenčni boji ter pritiski lastnikov po kratkoročnih poslovnih rezultatih lahko pripeljejo managerja do točke, kjer v želji po njihovem doseganju pri nekaterih odločitvah zanemari etični vidik, čeravno to za podjetje dolgoročno pomeni slabši poslovni rezultat. Prav zato je pomembno, da med drugim stroka razvija modele, ki prikazujejo povezanost med etičnimi odločitvami ter dolgoročno uspešnostjo poslovanja. Podjetja, ki obravnavajo svoje zaposlene z dostojanstvom in pošteno, so deležna nagrade v obliki visoke delovne morale in večje

¹ Mednarodni inštitut za poslovno etiko ima sedež v Washingtonu, podružnica je tudi v Londonu. Inštitut promovira poslovno etiko in družbeno odgovornost skozi dva področja: prvič, z namenom zviševanja zavedanja javnosti in dialoga o mednarodni poslovni etiki skozi okrogle mize, izdajo mednarodnega časopisa poslovne etike (International Business Ethics Review) ter spletno stranjo; in drugič, inštitut pomaga podjetjem pri izgradnji učinkovitega mednarodnega programa etike. Inštitut deluje v smeri širjenja informacij o poslovni etiki ter prikazovanja pozitivnih ter otipljivih sprememb, do katerih lahko privede odgovorno poslovanje (About the Institute, 2005).

² Mednarodno združenje za posel, ekonomijo in etiko (The International Society for Business, Economics, and Ethics – ISBEE) je sprva vključevalo majhno skupino ljudi iz Evrope in Severne Amerike, ki so se prvič srečali leta 1989. Leta 1992 so organizirali prvi sestanek v Columbusu, zvezni državi Ohio, in se odločili, da bo prvi svetovni kongres potekal na eni od ostalih celin. Gostitelj svetovne konference je bila tako Japonska (Widmer, Hodel, 1998, str. 111).

produktivnosti. Ljudje se dobro počutijo, če delajo za etično podjetje, ker vedo, da imajo tudi podporo javnosti (Frederick, 1988, str. 53).

Cilji diplomskega dela so preučiti osnovne pojme o etiki, opredeliti odgovornost managerja in analitika za uveljavljanje etike v podjetju, osvetliti nekatere pojave neetičnosti v podjetju ter predstaviti pristope za presojo etičnih odločitev. Namen diplomskega dela je prikazati, da lahko s preudarno vlogo managementa ter vplivom analitika pri vzpostavljanju etičnosti v odločanju prispevamo k večji uspešnosti poslovanja.

Jedro diplomskega dela je razdeljeno na tri poglavja. Pri njihovem oblikovanju sem uporabila znanstvene in strokovne publikacije, revijalni tisk ter internetne strani. V prvem poglavju so najprej opredeljeni osnovni pojmi etike, morale, poslovne etike, etike managementa ter koncepti etike. Drugo poglavje je osredotočeno na odgovornost za etiko v podjetju. V njem je opredeljena vloga managerjev prav tako pa tudi vloga analitika pri zagotavljanju etičnosti v poslovanju. Tretje poglavje odkriva izbrane pojave etičnosti v sodoben poslovanju podjetja, nato pa predstavi pristope k preverjanju skladnosti managerskih odločitev s koncepti poslovne etike ter model vpliva etičnih odločitev na poslovni uspeh podjetja. Diplomsko delo povzamem v sklepu, ki navaja ključne ugotovitve osrednjih poglavij.

1. O etiki in poslovni etiki

Prepričanje, da so poslovni ljudje in morala ter etika med seboj skoraj nezdružljive kategorije, sega nazaj v začetek naše civilizacije. Poslovneži in pravniki so od nekdanj veljali za *slabe kristjane*. Ker trgovine ni bilo mogoče povsem zavreči glede na njen pomen v življenju ljudi, so jo v katoliškem branju in tolmačenju Biblije tisočletje in pol negativno vrednostno-moralno ocenjevali kot *nujno zlo*. Prav tako strogo so v Koranu grajali prakso posojanja denarja z obrestmi. Obrat na tem področju se je začel s protestantsko etiko navdahnjeno reformacijo, ki je znala ceniti do takrat prezrto podjetnost, varčnost, tekmovalni duh in entuziazem pri doseganju materialnega bogastva ter utrla pot moderni dobi in sodobnemu načinu življenja (Jelovac, 1994, str. 55).

V popolni konkurenci naj bi trg po konceptu Smithove "**nevidne roke**" usmerjal podjetja v etično delovanje, družba pa bi dosegla stanje, ko ni možna nobena realokacija dobrin, pri kateri bi se blaginja kakšnega posameznika povečala, ne da bi se hkrati zmanjšala blaginja drugega posameznika. Tako bi se uresničevalo moralno načelo, ki zahteva, da posameznikova blaginja ne sme biti dosežena na račun drugega (Pleskovič, 1994, str. 45–46). Popolna konkurenca je seveda nerealistična predpostavka, dejansko se srečujemo z različnimi oblikami nepopolne konkurence, zato etike v poslovnem odločanju trg ne more nadomestiti.

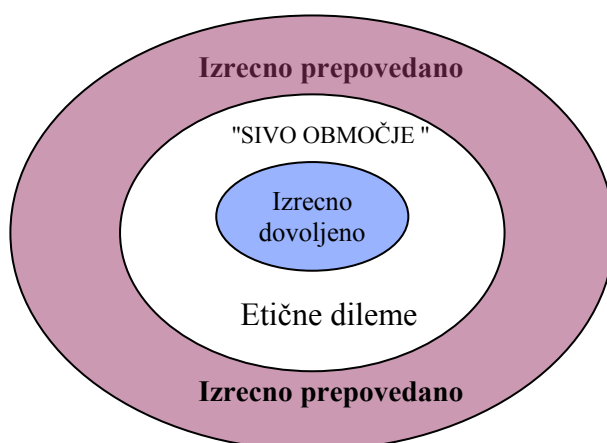
Etika je obenem tudi edini regulator obnašanja na področjih, kjer ni zakonskega reguliranja (Pučko, 1999, str. 22). Zakoni in iz njih izvedeni podzakonski akti (uredbe, odloki, ukazi) so zapisi obveznih in splošno veljavnih norm; na osnovi zakonov je torej mogoče razsojati, kaj je

prav in kaj ni. Kar je zlo, narobe in grdo, skratka nemoralno, ne more biti prav. Zakoni so prvo oziroma najnižje vodilo tudi za etične vidike odločanja, vendar pri etičnem odločanju in moralnem ravnanju zgolj pomagajo, ne pa tudi zadoščajo, in sicer vsaj iz treh razlogov (Tavčar, 2002, str. 47):

1. Pravni red temelji na kodifikaciji tistega, kar ni dovoljeno. Vse drugo je po zakonu dovoljeno, dopustno – kar pa še ne pomeni, da bi bilo v konkretnem primeru tudi lepo, prav in dobro, skratka – moralno. Zakoni ne morejo predpisovati vsega, kar je dovoljeno: bili bi nujno nepopolni, predvsem pa bi dušili snovanje novega oziroma napredek nasploh.
2. Še tisto, kar zakoni prepovedujejo (ali dovoljujejo), je mogoče tolmačiti po črki in ne po smislu. Ker noben zakon ne more predvideti vseh možnih primerov in okoliščin, je lahko etično presojanje po črki zakona na vso moč neetično.
3. Čim številčnejši in čim bolj razvejani, kompleksni so zakoni, tem manj možnosti ima država, da bi vsepovsod nadzorovala in uveljavljala (tudi s prisilo) izvajanje zakonov.

Med tistim, kar zakoni izrecno prepovedujejo, in tistim, kar izrecno dovoljujejo, je prostrano sivo področje, kjer se dogaja marsikaj, kar sicer ni prepovedano, pa tudi etično ni (Slika 1). Na območju med dovoljenim in prepovedanim po zakonih manjši odmik od etike na nepopolnem trgu nihče ne kaznuje, zato se udeleženec odloči za nemoralno ravnanje, če ugotovi, da se mu to (kratkoročno) splača. Vsak nekaznovan odmik od dosežene ravni etike le to raven zniža. Posledice so pogrezanje podjetja, gospodarstva in družbe v nemoralo, ki odseva sprva manjšo uspešnost, nato neuspešnost in nazadnje polom. Zato je za dolgoročno uspešnost podjetja na trgu, razvoj gospodarstva in celotne družbe etika nujno potrebna (Polajžer, 1999, str. 11).

Slika 1: Sivo območje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim



Vir: Tavčar, 2002, str. 47.

Z vidika doslednosti pri upoštevanju etike ločimo **absolutno etiko**, ki brezkompromisno vztraja pri uveljavljanju nekaterih vrednot in ki praviloma zanemarja druge, prav tako legitimne interese in vrednote drugih udeležencev, ter **absolutno neetiko**, ki se udejanja v načelu, da cilj posvečuje (vsa) sredstva. Obe skrajnosti sta nesprejemljivi: prva je neživljenjska, druga pa vodi v brezzakonje in razkroj družbe (Tavčar, 1994a, str. 140-141).

1.1. Etika in morala

1.1.1. Pojem etike

Rojstvo etike se pripisuje času, ko so stari Grki poudarek v mišljenju prestavili z Nebes na Človeka, torej na tisto bitje, ki je edino sposobno razumno razločiti Dobro od Zla. To sovпада z zastavitvijo vprašanja, "kaj je v bistvu človeško bitje?" in njegovo postavitvijo v samo središče filozofske problematike (Jelovac, 1997, str. 25). Aristotel je bil tvorec prvega celovitega etičnega sistema, pomembne moralno-filozofske ideje pa sta imela že njegova predhodnika Sokrat in Platon. Sokrat je zastopal pozicijo, da je prava vednost pogoj dobremu delovanju. Platon pa je temeljil na konceptu vesti kot notranjemu etičnemu merilu npravnosti ter ideji dobrega kot transcendentnemu absolutnemu pravzoru in biti dobrega (Sruk, 1999, str. 138). Etika torej že vse od samega začetka poskuša najti splošno veljavno merilo oziroma pravilo, s katerim bi se dalo ločiti dobro od zla.

Beseda etika izhaja iz grščine, kjer v etimološkem smislu *ethos* pomeni običaj, nprav *ethikós* pa moralen, npraven. V vsebinskem smislu je etika v leksikonu Filozofija opredeljena kot filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Je teoretična filozofska refleksija o npravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni (Sruk, 1995, str. 108).

Jelovac opredeljuje etiko kot tisto vedo filozofije, ki se primarno ukvarja s teoretskim pojasnjevanjem in kritičnim ocenjevanjem fenomena morale, to je z raziskovanjem izvora človeške moralnosti, kriterijev moralnega vrednotenja in razumevanja smotrov, namenov, ciljev, skratka smisla moralnega značaja obnašanja, delovanja ter samozavedanja tako posameznikov kot tudi širših družbenih skupnosti (Jelovac, 2000, str. 81).

Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje po teh načelih; je filozofija morale (Tavčar, 1994a, str. 136).

Etika je teorija moralnosti, ki poskuša sistematizirati moralne sodbe ter vzpostaviti in zagovarjati moralna načela (Polajžer, 1999, str. 6). Etika se torej ukvarja s tem, kaj je dobro in kaj slabo, pri čemer izhaja iz religioznih, filozofskih, političnih, utilitarnih, pravnih, situacijskih in drugih izhodišč (Polajžer, 1999, str. 6).

1.1.2. Koncepti etike

Okvirni pregled konceptov etike (Goodpaster, 1985, str. 507-521), ki je dobra osnova za poenostavljen model etike, izhaja iz razvrščanja etike po ravneh ter iz vsebinskega razvrščanja etik. Razvrščanje etike po ravneh je naslednje (Ivanjko, 1996, str. 27):

- raven posameznika (mikroraven),
- raven podjetja (mezoraven) in

- raven celotega gospodarstva (makroraven).

Vsebinsko razvrščanje etike pa je takšno (Tavčar, 2000, str. 166):

- *deskriptivna etika* (opisuje, v kaj verjame in o čem je na področju etike prepričan posameznik ali skupina, ne snuje podmen o veljavnosti teh mnenj in prepričanj, opisuje in ne predpisuje);
- *analitična etika (metaetika)* (išče globlji pomen, razumsko razlago in utemeljitev mnenj in prepričanj o etiki, značilna področja so: relativnost etike, sodbe o dobrem in zlem in vrednotah, splošna in konkretna načela o etiki);
- *normativna etika* (obravnavava veljavna prepričanja o pravem in napačnem, dobrem in zlem, vrlini in pregrehi, preskriptivne sodbe pomembno vplivajo na odločanje v osebnem in poklicnem življenju, normativni pristop je tudi osnova za kakovostni deskriptivni in analitični pristop).

Okvirni pregled na osnovi zgoraj omenjenega razvrščanja etike po ravneh ter vsebinskega razvrščanja etike, koncepte etike razvršča na tri skupine (Ivanjko, 1996, str. 27):

- *teleološke*: temeljijo na posledicah oz koristih, ki jih obeta obravnavana odločitev
- *deontološke*: temeljijo na pravičnosti odločitev za vse, ki jih zadevajo
- *mešane*: skušajo povezati teleološke in deontološke koncepte, ter poleg razumskih upoštevati tudi čustvene nagibe ljudi

Pregled konceptov etike, povzetih po Tavčarju (Ivanjko, 1996, str. 28) ter Polajžerju (1999, str. 14) prikazuje Tabela 1 (str. 6).

Tabela 1: Pregled konceptov etike

KONCEPT, VIR IN OZNAKA	RAZLOGI ZA KONCEPT	RAZLOGI PROTI KONCEPTU
TELEOLOŠKI KONCEPTI – "Koristi so pred dolžnostmi in pravičnostjo"		
Egoizem (T. Hobbes) Edino vodilo je lastni interes posameznika – kar največji presežek dobrih nad slabimi izidi.	Zagovorniki trdijo, da je to edini koncept, ki resnično upošteva interese ljudi. Ti interesi v resnici nikdar niso docela sebični.	So interesi prava osnova za obveznosti in dolžnosti? Je egoizem realna osnova za življenjsko prakso?
Utilitarizem (J. Bentham, J. S. Mill) Vodilo je kar največja neto sedanja vrednost bodočih presežkov koristi nad škodami za kar največ udeležencev.	Etično je, kar prinaša kar največ dolgoročnih koristi kar največ ljudem. Utilitarizem je najbolj pristen odraz dobronamernosti kot osnove etike.	Težavno je opredeliti koristi, alternative in verjetne izide odločitev. Največje koristi za večino lahko prinašajo krivice za manjšino.
Dualizem (H. Sidgwick) Vodilo je usklajevanje lastnih interesov (egoizem) in interesov drugih udeležencev (utilitarizem).	Usklajevanje lastnih interesov (egoizem) z interesi drugih (utilitarizem).	Ostaja večji del pomislekov ob egoizmu in utilitarizmu.
DEONTOLOŠKI KONCEPTI – "Dolžnost in pravičnost sta pred koristmi"		
Eksistencializem (J.P. Sartre, F.W. Nietzsche) Končni arbiter med dobrim in zlim je svobodna volja tistega, ki odloča. Ni važen izid, temveč etičnost motivov.	Bistvena je etičnost motivov (interesov) tistega, ki odloča, ne izidi odločitev. Iskanje osebnih vrlin skozi verodostojnost tistega, ki odloča. "Jaz" tistega, ki odloča, postavlja etične norme.	Ker je izbiranje norm v rokah posameznika, je univerzalnost norm vprašljiva, čeprav je tisti, ki odloča, nesebičen. Odločevalec je lahko fanatičen pri izbiranju norm!
Kontraktualizem (J. Locke, J. Rawls) Poštene (pravične) so odločitve sodil, s katerimi bi se vsi strinjali. Temelj je pravičnost (poštenost) družbenih norm in ne koristi, ki jih obetajo.	Poštene norme: - načelo enakopravnosti pri razporejanju temeljnih pravic in obveznosti; - načelo pravičnosti ob neizbežnih neenakostih: koristi za vse, tudi za najmanj privilegirane.	Vprašljivo je opredeljevanje enakopravnosti – nevarnost individualizma. Načelo povračil ob neizbežnih neenakopravnostih (družbenih, ekonomskih) je v bistvu nepošten ali vsaj neučinkovit.
Kantova etika (I. Kant) – absolutna imperativa 1. Dobro je dejanje, čigar usmeritev bi bila lahko zakon. 2. Dobro je dejanje, ki mu je človek cilj, ne pa sredstvo.	Obe absolutni zahtevi sta boljši od presojanja po občutku o tem, kaj je prav in kaj ne. Prva zahteva: skladnost med osebno pristinostjo in družbeno pravičnostjo. Druga zahteva: človek je največja vrednota.	Vprašljiva je skladnost obeh zahtev. Zahtevi sta prestrogi in preohlapni obenem – npr: lahko obsodita laž v zaščito nedolžne žrtve; lahko dovolita odklanjanje pomoči revnim.
MEŠANI KONCEPTI – "Racionalnost in čustva ljudi"		
Intuicionalizem (W.D. Ross) Intuicija kot vir sodil – temeljne, ne absolutno obvezne ("prima facie") dolžnosti: samoizpopolnjevanje, dobrodelnost, neškodljivost, verodostojnost, pravičnost, povračilo in hvaležnost.	Intuicija moralnega odločevalca je najboljše vodilo. Vse dolžnosti je mogoče reducirati na samo dve temeljni – koristnost in pravičnost.	Seznam temeljnih dolžnosti je samovoljno sestavljen. Koncept ne daje mehanizma za izbiranje med dvema nasprotujočima si dolžnostma.
Agapizem (humanizem – ljubezen do bližnjega) Čustvena sodila: "Ljubi svojega bližnjega kot samega sebe".	Spoštovanje človeškega dostojanstva in skrbi za človeka. Človek ni le racionalno, je tudi čustveno bitje. Etika je prazna, če ne upošteva čustev.	Tudi teleološki in deontološki koncepti lahko upoštevajo vse človeške potrebe in interese.
Etika božje volje (krščanstvo, islam idr.) Nadnaravni vir sodil: etične norme in moralna dejanja so v skladu z božjo voljo.	Osnovno vodilo je božja volja, izkazana skozi izročilo in skozi naravo. Norme imajo veljavo, ker so v skladu z božjo voljo.	Etika božje volje temelji na nadnaravnem viru, ki ga ne priznavajo vsi ljudje.

Vir: Ivanjko, 1996, str. 28; Polajžer, 1999, str. 14.

1.1.3. Vrednote – jedro etike

Vrednota (Sruk, 1999, str. 530) je človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo ceno, veljavnost v primeri z nečim drugim. Vrednota je obenem tudi pomembna vrsta prepričanj članov skupine o tem, kaj je dobro in zaželeno in kaj slabo in nezaželeno. So najpomembnejše spremenljivke kulture, ki jih ta tudi odseva. Kultura kot skupen program človeških misli posreduje vrednote posameznikom skozi družino, šole, cerkve in druge institucije (Tavčar, 2000, str. 53). Značilnost vrednotnih usmeritev je, da so razmeroma stabilne, večje spremembe sprožijo šele velike družbene spremembe (Musek, 2000, str. 167).

Moralne vrednote so nad ostalimi vrednotami, jih merijo. Z moralno vrednoto ocenjujemo kakovost (vrednost) človekovih dejanj, ki izvirajo iz njegove svobodne odločitve, ne iz njegove narave (Tavčar, 2000, str. 148).

Tavčar meni (2000, str. 150), da po vrednotah merimo kakovost dejavnosti in usmeritev organizacij in managerjev. Vrednote lahko zadevajo cilje, to je stanja in dosežke v prihodnosti, ali strategije, to je aktivnosti, urejenost in sredstva organizacije za doseganje teh ciljev. Pri kakovosti cilja organizacije je eno od vprašanj kakovost cilja samega po sebi (npr. zmanjšanje števila zaposlenih), drugo pa kakovost namena dejanja (npr. zaradi boljšega poslovanja ali zato, da se znebimo posameznika ali skupine).

V etiki je vrednota vsaka stvar ali lastnost, ki je zaželena bodisi kot sredstvo bodisi kot cilj (Webster, 1984, str. 1578).

1.1.4. Etični relativizem

Vrednote in na njih temelječi morala in etika niso nekaj relativnega, saj se zdi, da so v vseh družbah, kulturah in zgodovinskih dobah od začetkov civilizacije priznavali nekatera merila in načela, ki jih lahko označimo za univerzalna. Temeljne kategorije vrednot se tako pojavljajo pri vseh ljudeh in v vseh kulturnih okoljih. Kljub temu nikakor ne moremo trditi, da v vrednotnih sistemih različnih dob in kultur ni razlik. Že v evropskem kulturnem krogu so se v zadnjem stoletju spopadali različni ideološki sistemi. Razlike so se pojavljale zlasti v vrednostnih usmeritvah in hierarhijah. Čeprav lahko cenimo enake vrednote, se lahko razlikujemo v tem, katerim med njimi dajemo prednost (Musek, 2000, str. 167).

Različne vrednote pomenijo tudi nekoliko različna sodila za etično odločanje. Etični relativizem pravi, da se vsaka posamezna družba oziroma kultura ravna po svojih etičnih pravilih in da ne obstajajo neka splošna etična pravila, po katerih bi se vsi ravnali (Kalacun, 2001, str. 7). Ob predpostavki, da so različne etike narodov enako veljavne, izhaja, da veljajo tudi različne etike različnih skupin, toda ob takem zaključku postane etično presojanje in moralno delovanje nemogoče, saj ima vsak svoj prav, kar pa pomeni propad družbe.

Štiri vrste etičnega relativizma, ki ga srečamo pri poslovni etiki, so (Kalacun, 2001, str. 7):

- naivni relativizem: ljudje si situacije razlagajo skladno s svojimi osebnimi vrednotami in sodbami,
- relativizem vlog: managerji zanemarijo svoja osebna prepričanja in ravnajo v skladu z zahtevami vlog, ki jih imajo v podjetju,
- relativizem družbenih skupin: morala je stvar obstoječih vrednot in norm v okviru posamezne skupine in
- kulturni relativizem: etika je relativna za določeno skupnost, kulturo ali družbo.

1.1.5. Pojem morale

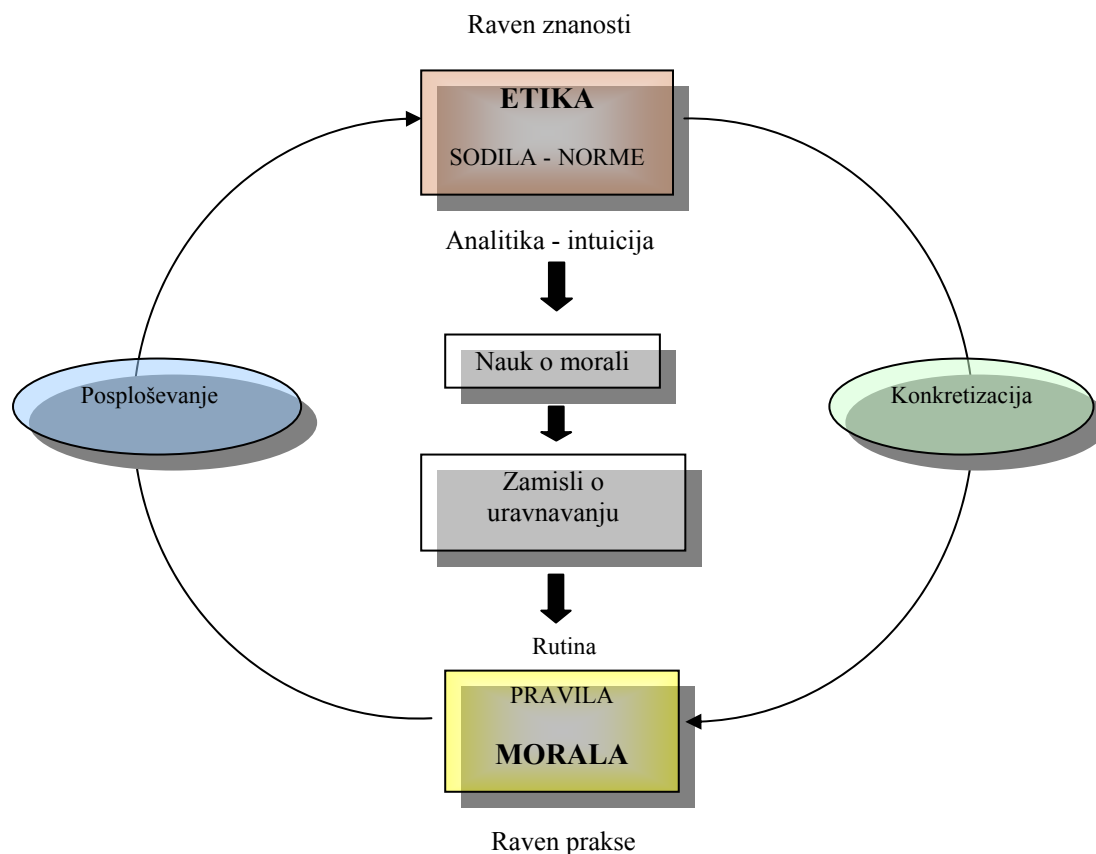
V literaturi uporaba pojmov morala in etika ni dosledna, saj sta pojma velikokrat uporabljena kot sinonim. Boatright je prepričan, da so pojmi, kot so morala in etika, moralen, etičen ipd., na splošno med seboj zamenljivi. Prisotnost dveh v enem jeziku je po njegovem zgolj posledica dejstva, da sta izpeljani iz različnih korenov – morala iz latinske besede *moralitas* in etika iz grške besede *ethikos*. Kljub temu pa tudi po njegovem mnenju obstaja nekaj finejših razlik med etiko in moralo. Etika je grob sinonim za moralo in je pogosto omejena na pravila in norme specifične vrste vedenja ali kodeksa vedenja socialnih skupin. Termin etika pa ima še drugo popolnoma različno rabo in označuje področje filozofije morale. Etika kot filozofsko prizadevanje jemlje moralo kot svoj predmet proučevanja in se sprašuje, ali obstajajo načini predstavitve pravil in standardov naše morale kot pravih (Berlogar, 2000, str. 234-235).

Kljub temu, da, kot sem omenila že v zgornjem odstavku, kar nekaj sodobnih avtorjev pojma morala in etika ne uporabljajo konsistentno, je bil prvi filozof v zgodovini zahodne filozofije, ki je med moralo in etiko vpeljal jasno in razločno pojmovno razliko, že Hegel. Etika po njegovem mnenju meri na neposredno delovanje ali odločitev, morala pa na reflektirano (Jelovac, 2000, str. 85).

Po leksikonu "Morala in etika" (Sruk, 1999, str. 305) je morala opredeljena kot skupek predpisov, norm vrednot idealov ipd., ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, katero posameznik uporablja na samem sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih npravstvenih postavk. Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena oziroma kolikor bolj jo oseba posvoji.

Odnos med etiko in moralo prikazujem v Sliki 2 (str. 9).

Slika 2: Odnos med etiko in moralo



Vir: Tavčar, 1994a, str. 137.

1.2. Poslovna etika in morala

Preden začnem govoriti o poslovni etiki, naj omenim, da to ni koncept, ki bi ga vsak priznaval. Nekateri zanikajo, da imajo lahko podjetja kot celote sposobnost za prevzemanje odgovornosti. Torej če želimo odpreti vrata poslovni etiki, moramo izhajati iz prepričanja, da imajo podjetja svoje lastne moralne namene, neodvisne od tistih, ki jih imajo člani združb (Pučko, 1999, str. 22). Še danes marsikdo meni, še posebno ob prisotnosti raznih škandalov, prepočasno in premilo kaznovanih poslovnih goljufij ter netransparentnosti poslovanja določenih podjetij, da je v poslovnem svetu za kulisami dovoljeno skoraj vse ter da je besedna zveza poslovna etika navaden oksimoron³. Glede na to, da je podjetje del širšega političnega, ekonomskega, kulturnega ter socialnega sistema, je na nek način tudi odsev le tega, zato je dosedanje razpravljanje o poslovni etiki, ki temelji na predpostavki, da podjetja kot družbene institucije delujejo znotraj visoko etične (moralne) družbe, napačno (Berlogar, 2000, str. 15). Etične dileme in problemi se pojavljajo na vseh področjih, so pa v poslovnem svetu, ki se sooča z vse hujšo borbo za preživetje, najbolj vidne in nič ne preseneča postavljanje vprašanj, kako naj etika in etično obnašanje najdeta mesto v tej borbi, saj v posameznikih prevladuje lastni interes za preživetje ter pridobitev prednosti pred tekmeci, tak interes pa lahko povzroča neetična in včasih

³ Oksimoron (gr. oxymoron iz *oxys* oster, *moros* neumen) pomeni bistroumni nesmisel, slogovni okras, ki veže navidezno protislovne pojme, npr. živ mrlič.

tudi zakonsko vprašljiva dejanja. Raven poslovne etike je pomembna sestavina kakovostne ravni trga (odjemalcev, dobaviteljev, obstoječih in potencialnih konkurentov), ki je podjetju dosegljiva (Tavčar, 1993, str. 42), je pa to koncept, ki ponavadi prinaša rezultate na dolgi rok, kar lahko pri ciljnih, ki so postavljeni kratkoročno, pripelje do neetičnih odločitev. Kljub temu tudi v prakso prodira ne samo spoznanje o združljivosti profitnega in istočasno etičnega ter družbeno odgovornega ravnanja podjetij, ampak prepričanje o pogojenosti enega z drugim. Prodira pa v prakso še eno spoznanje, in sicer, da je etičnost strošek podjetij, ki ga bo slej kot prej potrebno vračunati v ceno, ki jo plačuje potrošnik (Berlogar, 2000, str. 16). To je v primerjavi s stroški neetičnega ravnanja, ki ga mora dolgoročno poravnati podjetje, veliko boljša alternativa.

Avtorji različno opredeljujejo pojem poslovne etike. V Tabeli 2 so navedene opredelitve vidnejših avtorjev na tem področju v slovenskem prostoru ter opredelitev dveh tujih avtorjev.

Tabela 2: Nekatere opredelitve poslovne etike

Avtor	Opredelitve poslovne etike
Velasquez	Poslovna etika je ožje, aplikativno področje etike, ki se ukvarja z uporabo moralnih načel v poslovni politiki, v organizacijah in pri poslovnem vedenju.
Vila	Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve. Povedano drugače: ne stori nikomur nič takega, za kar sam želiš, da drugi ne bi storili tebi.
Jaklič	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 narobe.
Tavčar	V zunanjem okolju podjetja govorimo o poslovni etiki, ki zadeva razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti ter o družbeni odgovornosti managementa, ki zadeva razmerja z drugimi posamezniki, skupinami in organizacijami v okolju (Beauchamps, Bowie, 1993, str. 49-83). Poslovna etika v notranjem okolju podjetja zadeva etiko vodenja, se pravi razmerja managerjev z vsemi sodelavci, pogoje dela, osebni razvoj, nagrajevanje in soupravljanje.
Jelovac	Poslovna etika je posebna veja etike, ki se primarno ukvarja s proučevanjem fenomena poslovne morale. Raziskuje načine in oblike poslovnega življenja pri katerih gre za ločevanje, urejanje in presojanje poslovanja na podlagi moralnih kriterijev, norm in pravil.
Nash	Poslovna etika odraža navade in presoje managerjev, ki zadevajo tako njihovo delo kot delo drugih v nekem podjetju. Temu delu in presojam je podlaga posameznikov sistem moralnih vrednot, vendar je ta sistem pogosto prisiljen ali vsaj v skušnjavi, da bi spremenil prioriteto svojih vrednot, ko se sooča s kontekstom delovanja, kjer so v ospredju pritiski številnih institucij, ekonomskih zakonitosti in včasih enostavno pritiski, povezani z doseganjem ali ohranjanjem moči ter pozicij.

Vir: Polajžer, 1999, str. 7; Vila, Kovač, 1997, str. 283; Jaklič, 1996, str. 81; Tavčar, 2002, str. 35-36; Jelovac, 2000, str. 89; Berlogar, 2000, str. 270.

Splošni pregled etičnih konceptov sem že predstavila (glej str. 4-6), zato bom na tem mestu kratko omenila pristope, ki se najpogosteje pojavljajo v managerski literaturi o poslovni etiki (Berlogar, 2000, str. 249-250).

- *Utilitaristični pristop*: Presoja učinke odločitev in ravnanja glede na to, koliko in komu vse to prinaša dobrega. Manager, ki ravna v skladu s tem pristopom, presoja možne učinke alternativnih dejanj na vse deležnike. Izbrana alternativa naj bi bila v dobro čim večjemu

številu od njih, čeprav je lahko tudi v škodo manjšega dela, predvsem tistih z manj moči. Manager enostavno sprejme dejstvo, da bo izbrano dejanje nekaterim škodilo, nekaterim pa koristilo. Dokler potencialno pozitivni rezultati presegajo potencialno negativne, ima manager dejanje tako za dobro in etično.

- *Pristop moralnih pravic*: Odločitve in vedenje presoja na temelju njihove konsistentnosti s temeljnimi človeškimi pravicami. V skladu s tem pristopom naj bi bilo managersko ravnanje in odločitve v skladu z naslednjimi moralnimi pravicami: življenje in varnost, poštenost in resnicoljubnost, zasebnost, pravica do osebnega prepričanja, svoboda govora in zasebna lastnina.
- *Pristop pravičnosti*: Pravičnosti dejanja in odločitve presoja glede na njihovo konsistentnost pri enaki, pravični razdelitvi vseh vložkov in iztržkov med različne skupine in posameznike.

V reševanju etičnih vprašanj bi bilo idealno, če bi bile naše odločitve sočasno v skladu z vsakim od njih.

V poslovnem življenju so prisotna mnoga etična vprašanja. Zato ni čudno, da je moč opazovati na eni strani naraščajočo zavest o etični odgovornosti podjetij in managerjev, po drugi strani pa številne nasprotujoče si etične zaznave. Obstoj različnih pristopov do razlag etike ne prispeva k izboljšanju etičnosti obnašanja v družbi, ampak lahko celo pospešuje splošno zbežanost v pogledu etičnosti in etike (Pučko, 1999, str. 22).

Za razliko od poslovne etike besedno zvezo poslovna morala pri preučevanju organizacij, podjetij, managementa ter njihovega gledanja na etiko in moralo ne najdemo prav pogosto. Berlogar (2000, str. 271) poenostavljeno predstavi eno redkih eksplicitnih predelitev poslovne morale – kot neke vrste preskriptivno poslovno etiko, po kateri naj bi obstajali neki splošno sprejemljivi in obvezujoči moralni principi, veljavni za vse, vedno in povsod v poslovanju in ne glede na družbeni ali historični kontekst.

Ivanjko (1996a, str. 177-179) začena svoje razmišljanje o poslovni morali s pojavom moralnih pravil kot posebni kategoriji družbenih meril, ki se ob pravnih pravilih, ki sama niso primerna za urejanje številnih družbenih razmerij, pojavljajo kot posebna pravila ravnanja, ki so moralne narave in jih poimenujemo poslovna morala.

Kategorija morale torej združuje več raznovrstnih generičnih pojmov, kjer se poslovna morala pojavlja kot eden od njih. Njena *differentia specifica* se kaže v prostovoljno izbrani pokornosti poslovnim običajem, ki so s tradicijo uvrščeni in vpeti v neko socio-gospodarsko okolje kot vzoren način gledanja in veljaven standard ocenjevanja stvari, postopkov in obnašanja posameznikov in skupin na področju gospodarjenja. Poslovna morala išče svoje mesto v svobodnem medprostoru, ki je poslovnemu človeku na voljo med obveznostmi (gospodarsko, obligacijsko pravo, pravni red) znotraj socio-sistema, v katerem posluje na eni strani in nujnostjo brezpogojnega podrejanja zakonom trga paradigmam učinkovite organizacije gospodarjenja, racionalnemu modelu upravljanja in tistim tehnično-tehnološkim standardom ki jih določajo institucije, znanosti, stroke (Jelovac, 2000, str. 86-87).

V Tabeli 1 (Priloga 1) so prikazani dejavniki, ki po raziskavi Brennerja in Mollanderja (Ivanjko, 1996) vplivajo na zaostrovanje in popuščanje poslovne morale.

1.3. Etika managementa

Managerje postavljajo lastniki oziroma njihovi pooblaščenici, upravljavci, da zagotavljajo učinkovitost delovanja podjetja ali združbe pri doseganju smotrov in ciljev, ki so v interesu lastnikov. Odgovornost managementa pa je dvojna: odgovornost lastnikom in odgovornost ostalim udeležencem v notranjem in zunanjem okolju. Odločitve so najbistvenejši izidi dejavnosti managerjev, ob njih pa se križajo interesi različnih udeležencev (Tavčar, 1996, str. 12-13). Odločitve managementa so poskušali dolgo časa razlagati s predstavo o *homo oeconomicusu*, ki vselej ravna racionalno. Z izrazom racionalno se razume tisti ravnanje, ki daje ob upoštevanju ekonomskih načel kar največji dobiček. Prav doseganje največjega dobička pa ob neupoštevanju ostalih interesov udeležencev lahko privede do etičnih dilem. Ob ugotovitvi, da taka enodimenzionalna slika *homo oeconomicusa* nikakor ne ustreza zapleteni stvarnosti in odločitvenim situacijam, s kakršnimi se sooča management, so nekateri avtorji pojem racionalnosti na novo opredelili. Thommen (1999, str. 95) ob upoštevanju ekonomskih in etičnih vidikov podjetniško racionalnost razčleni na tri sestavine:

1. Tehnična racionalnost: Pri tem vidiku je v ospredju učinkovitost delovanja, ki jo najpogosteje izražamo s kazalcem produktivnosti, kot npr. s številom izdelanih vozil na delavca na leto.
2. Ekonomska racionalnost: Ta vidik postavi v ospredje pomembnost proizvodnje le tistih dobrin, ki zadovoljujejo resnične potrebe porabnikov, ki so konkurenčno sposobne in katerih cena pokriva stroške in zagotavlja dobiček. Tu prihaja v ospredje uspešnost, merjena z dobičkonosnostjo kapitala kot enim temeljnih ciljev v tržnem gospodarstvu.
3. Družbenoekonomska racionalnost: Gospodarsko delovanje in doseganje dobička ne poteka v praznem prostoru, podjetje je samo del obsežnega političnega, ekonomskega, socialnega in kulturnega sistema. Če želi podjetje dolgoročno preživeti kot sestavina tega zapletenega sistema, se mora zavedati ne le določenih obveznosti do sodelavcev in potrošnikov, temveč tudi do družbe.

Navedenih treh delnih racionalnosti se ne sme obravnavati izolirano in kot da so namenjene same sebi, saj so vsi trije vidiki soodvisni in se medsebojno pogojujejo. Podjetje lahko dolgoročno preživi le, če je učinkovito, usmerjeno v dobičkonosno poslovanje in če ravna etično.

Etika managementa je veda, ki obravnava načela o dobrem in o zlem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih. V kontekstu odločanja etika managementa zajema razločevanju med odločitvami, ki so skladne z vrednotami vpletenih, in odločitvami, ki s temi vrednotami niso v skladu. Morala managementa pa se nanaša na pravila za odločanje in ravnanje managementa v skladu z etiko (Ivanjko, 1996, str. 68). Razlika med etiko managementa in poslovno etiko je torej, da gre pri etiki managementa za etične probleme, s katerimi se srečuje management pri odločanju v podjetju, pri poslovni etiki pa gre za temeljna praktična in teoretična vprašanja gospodarstva kot celote, se pravi, da zadeva etičnost delovanja podjetja v

okolju. Poslovna etika in etika managementa segata skupno na dve ravni etičnega ravnanja, in sicer na etiko v okolju podjetja ter na etiko v podjetju. Na tretjo raven etičnega ravnanja, ki zajema etiko v zasebnem življenju managerjev, pa sega le etika managementa.

V okolju podjetja obravnavamo razmerja podjetja s poslovnimi partnerji in konkurenti ter odnose, razmerja z drugimi posamezniki, skupinami in združbami v okolju. Managerji morajo odločati v korist lastnikov, saj managerji niso le njihovi uslužbenci, temveč tudi zaupniki. Poleg odločanja v korist lastnikov se morajo managerji ukvarjati tudi z vprašanji, ali je dosledno odločanje v korist teh interesov združljivo z moralo drugih udeležencev. Podjetje vpliva na okolje s svojimi storitvami in izdelki, delovnimi mesti, ki jih ustvarja, davki, ki jih plačuje, z delom, ki ga daje dobaviteljem in kooperantom, s kakovostjo in varnostjo, s črpanjem naravnih virov ter s kvarnimi vplivi na naravno okolje (Tavčar, 1994a, str. 138). Usklajevanje različnih interesov ter pravično izbiranje med nasprotujočimi in mimobežnimi interesi pa je izvor etičnih dilem managerjev.

V podjetju poslovna etika zadeva odločitve ter delovanje vseh sodelavcev. Etika managementa pa obsega tudi etiko vodenja v smislu razmerja managerjev z vsemi sodelavci v podjetju, kar pomeni pogoje dela in osebni razvoj, nagrajevanje in tako naprej. Sodelavci so notranji udeleženci podjetja in brez njihovega sodelovanja managerji ne morejo učinkovito in uspešno voditi podjetja.

Tretja raven etičnega ravnanja pa zajema etiko v zasebnem življenju managerjev. Med osebno etiko managerjev in poslovno etiko združbe, ki jo vodi, je ponavadi razkorak. Poslovna etika združbe, ki jo ponavadi oblikujejo prav managerji, mora upoštevati interese in vrednote, različne etike udeležencev združbe. Manager mora enakovredno zadovoljevati vse interesne skupine, ki ga obdajajo. Primarne interesne skupine (zaposleni, lastniki/delničarji, kupci, dobavitelji, konkurenti, prodajalci, posojilodajalci) predstavljajo vse neposredne povezave, ki so nujne za izvajanje osnovnega poslanstva podjetja (pridobivanje dobička oziroma proizvodnja dobrin in storitev za družbo). Sekundarne interesne skupine (lokalne skupnosti, družbeni aktivisti, mediji, poslovno interesne skupine, tuje in domače vlade, javnost) pa niso neposredno povezane z osnovnim poslanstvom podjetja, temveč izrazijo interes ali zaskrbljenost zaradi aktivnosti podjetja, ki nastajajo v osnovnem poslanstvu ali funkciji podjetja. Managerji na svoji razvojni poti praviloma iščejo zaposlitev tam, kjer se njihove moralne usmeritve v osnovi skladajo z moralnimi usmeritvami združbe. Etika managerja in poslovna etika družbe se seveda lahko razhajata. Kadar je to razhajanje preširoko, pride do konflikta. Konflikt med posameznikom z nizko moralno in etično osnovo ter združbo z visokimi moralnimi standardi je redek, in se ponavadi konča z odpustitvijo managerja. Bolj značilen je konflikt med managerjem z visokimi moralnimi ter združbo z nizkimi etičnimi standardi (Snoj, Urlep, 1995, str. 521).

1.4. Dobri poslovni običaji kot oporišče poslovne morale

Številni zakoni, ki se uporabljajo v gospodarstvu, se sklicujejo na dobre poslovne običaje ter poslovno moralo. Dobri poslovni običaji so v našem obligacijskem pravu poseben instrument, v

katerem se kažejo obrisi moralno-pravnega standarda (Ivanjko, 1996a, str. 180-181). Dobri poslovni običaji kot pravni standard pomenijo neko normo ravnanja, ki svojo konkretno vsebino spreminja v odvisnosti od konkretnih okoliščin s tem, da jo oblikujejo določeni pravni organi (sodišča), ki jih posebej za to določi družba. Tak pravni standard je merilo vrednot, na podlagi katerih sodišča presojujejo neko ravnanje, stanje, opustitev ali drugo, a jih ni mogoče neposredno uporabiti, ne da bi pred tem konkretizirali njihovo vsebino. Zaradi tega dobrih poslovnih običajev tudi ni mogoče kodificirati (Ivanjko, 1998, str. 56).

Dobre poslovne običaje lahko skratka opredelimo kot standarde, ki izražajo željo in težnjo po kakovostnem, vestnem, poštenem, racionalnem in tržno koristnem delovanju. V tej luči so sodilo, kaj je v poslovnem merilu sprejemljivo in pozitivno, vendar ne toliko z vidika prava in morale v ožjem pomenu besede kot z vidika širšega družbenega pojmovanja o tem, kaj je v tržnem obnašanju dobro in sprejemljivo (Ivanjko, 1996a, str. 181).

Jelovac (1994, str. 58) meni, da "določen tip prehajanja lastne razsodne moči v navado sčasoma postane arhetip razumskega presojanja, ki se z zgodovinskim izročilom kristalizira v običaj. S tradicijo se prav ta arhetip z nasprotovanjem alternativnim opcijam krepi, popravlja in reciklira kot zaželena poslovna običajnost, kar pomeni kot nepisano pravilo ločevanja dobrega in slabega poslovnega obnašanja." Svojo veljavnost in veljavo za pravilno postopanje si poslovni običaji pridobivajo s promocijo in prikazovanjem izključno zelenih vzorov na javni sceni, po katerih naj bi se ravnalo vsako poslovanje, ki se hoče šteti kot pravilno. Svojega (po)javnega poziva poslovna običajnost ne ustvari z nujno, ampak ga manifestira preko priziva "cesarstva vrednot" v realnost gospodarskega življenja kot neko tipično "cesarstvo nujnosti". Poslovna morala nastopa samo s promocijo vzor(cev) vzornega gospodarskega delovanja. Jelovac trdi (prav tam), da v tistih gospodarskih sistemih, kjer (še) ni vzpostavljena neka tradicija dobrih poslovnih običajev kot kriterijev vrednostnega ocenjevanja gospodarskega delovanja, manjka poslovna morala.

Vsebina dobrega poslovnega običaja se določa na podlagi splošnih družbenih ocen, zlasti pa ocen in mnenja udeležencev v prometu blaga in storitev, kaj mora storiti udeleženec oziroma kaj se od njega pričakuje kot od vestnega, poštenega, skrbnega udeleženca – gospodarstvenika v prometu. Oblikovanje vsebine dobrega poslovnega običaja temelji na načelih ustave in na normativnih postulatih družbenega razvoja, dejanske tržne prakse, kulture, sodne prakse, znanstvenih spoznanj, praktičnih pojmovanj, teoretskih opredelitev novih idej in drugega (Ivanjko, 1996a, str. 180-181).

Dobri poslovni običaji, katerih kršitve ugotavlja Častno sodišče pri Gospodarski zbornici Slovenije (GZS), so drugačne narave, vloge in pomena kot poslovni običaji iz zakona o obligacijskih razmerjih (ZOR). Po 8. členu Pravilnika o organizaciji in postopku pred Častnim sodiščem pri GZS (Turk, 1999, str. 14) se kot dejanja, ki so v nasprotju z dobrimi poslovnimi običaji in poslovno moralo, štejejo zlasti:

- dejanja in postopki, s katerimi se kršijo, ali izigravajo predpisi, uzance ali pravila tržne discipline;

- kršitev sprejetih obveznosti in dejanja, ki povzročajo ali utegnejo povzročiti škodo drugim podjetjem, organizacijam in posameznikom;
- druge kršitve pravil v medsebojnih razmerjih, ki ogrožajo pravice drugih ali kako drugače prizadenejo njihove interese.

Izboljševanje etičnosti odločanja in moralnosti delovanja v združbah je dolgotrajen proces. Nesporna pobuda za izboljševanje etičnosti odločanja in moralnosti delovanja pritiče vrhnjemu managementu. Kljub temu ta ne more sam doseči izboljšanja etičnosti odločanja in moralnosti delovanja. V naslednjem poglavju bom opredelila obseg odgovornosti managementa za etiko v podjetju ter obseg odgovornosti analitika kot strokovnjaka s strokovno in etično zavezanostjo tako svojemu poklicu kot podjetju.

2. Odgovornost za etiko v podjetju

2.1. Vloga managementa pri vzpostavljanju etičnosti v poslovanju

Izidi delovanja managerjev so odločitve, tako pri načrtovanju kot pri organiziranju, usmerjanju in nadziranju, in prav po kakovosti teh, ki se kaže v uspešnosti poslovanja, so presojeni s strani upravljalcev. Odločitve managerjev so izvršilne, izhajajo iz izvirnih odločitev upravljalcev. Da bi odločitve managerjev ustrezale lastnikom, morajo biti strokovne in etične. Strokovne odločitve zadevajo gospodarjenje, to je učinkovitost (ekonomičnost, produktivnost) in uspešnost pri doseganju ciljev in smotrov, medtem ko etične odločitve temeljijo na vrednotah udeležencev združbe (Tavčar, 2000, str. 10).

Če želijo lastniki in managerji v organizaciji ustvariti in oblikovati etično kulturo, naj bi upoštevali naslednja vodila (Sims, 1992, str. 521):

- pri postavljanju ciljev in vrednot morajo biti stvarni (naj ne obljublajo nečesa, česar ni mogoče izpolniti),
- vzpodbujajo naj rezultate, ki so v skladu z željami in vrednotami združbe,
- oblikovati morajo takšne vrednote, ki predstavljajo interese zaposlenih na vseh ravneh,
- zagotovijo naj, da bo etičnost vključena tudi v reševanje posamičnih notranjih sporov ali problemov,
- za vse zaposlene naj zagotovijo izobraževanje o etiki,
- razumeti morajo, da vse etične situacije niso vselej jasne; v številnih poslovnih situacijah je nujen etični kompromis, in
- etično odločanje morajo znati merljivo ovrednotiti.

Etično vzdušje kot bistvena sestavina kulture organizacije ustvarja razumevanje in razločevanje dobrih in slabih ravnanj. To lahko pomaga pri odločitvah na vseh ravneh v organizacijski strukturi in vseh okoliščinah, v katerih se združba nahaja. Torej je etična kultura organizacije takšna notranja zavest združbe, ki usmerja zaposlene posameznike v pozitivno pošteno ravnanje v skladu s pozitivnimi nravnimi pravili človeške družbe v okolju, od katerega je združba odvisna (Snoj, Urlep, 1995, str. 513).

Managerji imajo po svojem statusu razen lastnikov največji vpliv na oblikovanje etične kulture. Raziskave kažejo, da obnašanje nadrejenih odločilno vpliva na etičnost obnašanja zaposlenih. Celotno, če ima združba zapisana pravila etičnega obnašanja, se bodo zaposleni obnašali raje po vzorcu nadrejenih (Andrews, 1989, str. 99-104). Managerji morajo biti zato glede etike vzor svojim podrejenim, kar med drugim pomeni, da morajo sprejemati odločitve, ki so etično primerne.

Da bi predstavila, kako si manager pomaga pri etičnem odločanju, moram najprej opredeliti vrste odločanja, s katerim se srečuje.

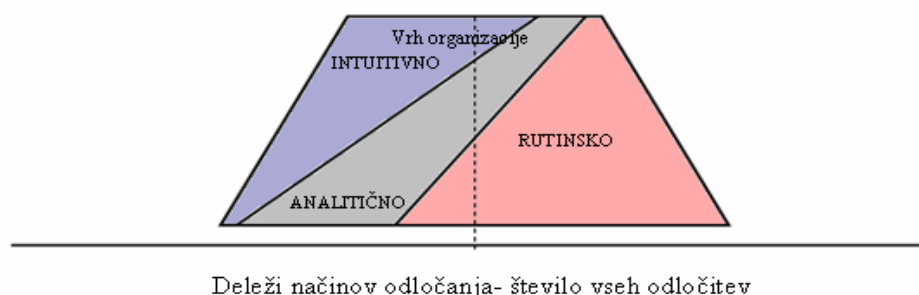
2.1.1. Odločanje in etičnost managerjev

Odločanje je lahko (Tavčar, 1995, str. 514):

- rutinsko: enostavne odločitve so za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej,
- analitično: odločanje poteka po bolj ali manj zapletenem modelu, metodi, algoritmu, upošteva tudi številne, kompleksne, spremenljive, tvegane ipd. okoliščine ali
- intuitivno: odločitev nastane v podzavesti tistega, ki odloča, v procesu, ki ga slabo poznamo, ki pa se napaja iz znanja, izkušenj in osebnostnih značilnosti odločevalca.

Delež posameznega odločanja v celotnem odločanju se razlikuje v odvisnosti od tega, na kateri ravni v hierarhiji organizacijske strukture se zaposleni nahaja. Vrste odločanja glede na raven v hierarhiji so opredeljene v Tabeli 2 (Priloga 2). Slikovni prikaz deležev odločanja po ravneh managementa pa prikazuje Slika 3.

Slika 3: Rutinsko, analitično in intuitivno odločanje po ravneh managementa



Vir: Tavčar, 1995, str. 516.

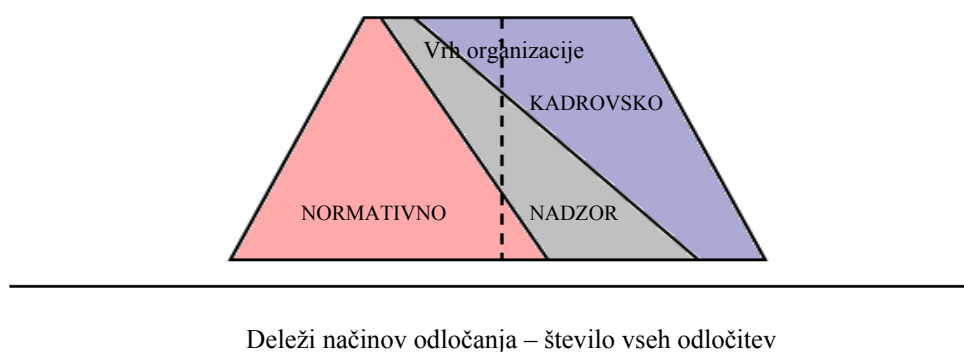
Predpogoj za uspešno in učinkovito obvladovanje odločitev managementa so učinkoviti instrumenti ter seveda njihova primerna uporaba za posamezne vrste odločanja na posameznih ravneh managementa. Temeljni instrumenti obvladovanja odločitev managementa so (Tavčar, 1995, str. 515):

1. *Normiranje*, ki velja za vse odločitve. Normativni vidik obvladovanja obsega:
 - Vizijo: vgradnja konceptov etičnosti v vizijo, koncepte temeljne politike ter v sodila uspešnosti poslovanja;

- Statut združbe: vključitev nadzora nad poslovno uspešnostjo in etičnostjo kot pristojnosti in dolžnosti nadzornega sveta ali drugega upravljalnega organa; določila o sestavi upravljalnega organa; določila o kvalificirani večini v skupščini za sklepe, ob katerih upravljalni organ ali skupina članov skupščine opozori na dvom o etičnosti;
 - Kodeks etike: je deklarativni in normativni akt o vrednotah, ki jih združba spoštuje in uveljavlja, ter o usmeritvah in dejavnostih, ki jih podpira.
2. *Kadrovanje*, ki določa pooblaščenca za odločanje, managerje. Kadrovski vidik obvladovanja obsega:
- Znanja: kadrovanje primerno izobraženih in usposobljenih managerjev zlasti na področju kulture organizacije in okolij, vedenjskih ved, osnov filozofije in etike;
 - Reference: dosedanje delovanje združbe, ocene mentorjev, nadrejenih, sodelavcev, partnerjev, drugih udeležencev; reference zaupnih in verodostojnih osebnosti;
 - Okolja kot dejavniki oblikovanja osebnosti managerja: družbeno poreklo, izobraževalne institucije, pripadnost interesnim skupinam, družina, družbeno okolje;
 - Testiranje: testi zmožnosti in testi osebnosti.
3. *Nadzorovanje*, ki velja za izbrane odločitve. Nadzorni vidik obvladovanja obsega:
- Nadzorno delovanje upravljalnih organov združbe: presojanje etičnosti predlogov in odločitev ter moralnosti delovanja; ocenjevanje in predstavitev poročil managerjev upravljalnim organom;
 - Neposredno spremljanje in nadzorovanje dejavnosti združbe: managerji so pri odločanju avtonomni, tu se nadzorovanje nanaša na etičnost odločitev.

Deleži teh instrumentov so odvisni od načina odločanja ter ravni managementa, kar prikazujeta Tabela 3 (Priloga 3) in Slika 4.

Slika 4: Obvladovanje odločanja z normiranjem, nadzorovanjem in kadrovanjem po ravneh managementa



Vir: Tavčar, 1995, str. 515.

Na izvajalni ravni, kjer prevladuje rutinsko odločanje, je normiranje prevladujoč instrument, prisotno pa je tudi nekaj nadzorovanja in celo samonadzorovanja. Kadrovanje je, glede na to, da je analitičnega odločanja manj, intuitivnega pa sploh malo, manj nujen instrument. Na vršni ravni, kjer prevladuje intuitivno odločanje, je prevladujoča oblika obvladovanja kadrovanje ter nekaj nadzorovanja s strani lastnikov. Analitičnega odločanja je manj, rutinskega pa po možnosti

skoraj ni, zato normiranje vsaj v podrobnostih ni učinkovit instrument. Pomembne pa so okvirne norme in smernice, od vizije do etičnega kodeksa ipd. Deleži normiranja, nadzorovanja in kadrovanja so za management na srednjih ravneh enakovredni. V nižjem managementu predstavlja največji delež obvladovanja odločanja nadzorovanje, sledi mu normiranje, kadrovanje pa je zastopano le v manjšem deležu. V višjih ravneh managementa se delež kadrovanja povečuje, pomemben del predstavlja tudi nadzorovanje, delež normiranja pa je majhen.

Vsak manager odgovarja za strokovnost in etičnost svojih odločitev. Manager na vrhnji ravni odgovarja upravljalnemu organu, nižje ravni pa naslednjim višjim ravnam. Etično odločanje managerja mora biti ena od komponent, ki vpliva na njegovo nagrajevanje ter napredovanje. Podjetje si v nasprotnem primeru zelo težko zagotovi podporo srednjih in nižjih ravni managementa, če lahko etično korektna odločitev kratkoročno pomeni manjšo uspešnost, ta slabši rezultat pa ima potem negativen vpliv na nagrajevanje ter napredovanje osebe, ki je odločitev sprejela.

2.1.2. Kodeksi in druge "etične varovalke" v podjetju

Zaposleni potrebujejo vodenje pri soočanju z etičnimi situacijami. Obvladovanje odločanja, opisano v zgornji točki, daje pomembne, ne pa zadostne instrumente za uveljavljanje etičnosti, zato bom na tem mestu navedla še nekatere dodatne načine za spodbujanje etičnega obnašanja.

Kodeks etike sem že navedla kot instrument normiranja, ki je najbolj uporaben pri rutinskem odločanju. Nekatere raziskave mu pripisujejo večjo vlogo, in sicer naj bi že sam obstoj kodeksa pozitivno vplival na etično vedenje vseh zaposlenih (Pagon, Lobnikar, 1996, str. 205), spet po drugih raziskavah naj bi že njegovo snovanje in sprejemanje managerji navajali kot najuspešnejši način spodbujanja in uveljavljanja poslovno etičnega vedenja (Kalacun, 2001, str. 11). Etični kodeks je sistematično zbrana ter jasno formulirana množica ocen, sodil, vodil ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oziroma vzorec vzornega vedenja in delovanja v določeni skupnosti. Za etične kodekse je značilno, da opisujejo splošne vrednote in pravila, ki naj bi jih upoštevali zaposleni. V njih so določeni vzorci obnašanja, ki so zaželeni ali celo prepovedani, hkrati pa so podane smernice za pravilno obnašanje in etično odločanje. Načeloma so povzeti po filozofiji in politiki podjetja ter so hkrati osnova, na kateri temeljijo vsa druga pravila in navodila poslovanja, vključno z organizacijskimi predpisi in postopki ter odločitvami, dogovori in pogodbami (Kalacun, 2001, str. 10-11).

Podatki o koristnosti etičnih kodeksov pri odločanju v Sloveniji (glej Tabela 3) so rezultat raziskave, opravljene leta 1995 med 99 managerji iz večjih podjetij, in nam kažejo zanimivo ugotovitev. Odstotek managerjev, ki so kodeks etike ocenili kot koristen pri odločanju, je v Sloveniji višji kot v ZDA. Metodologija raziskave v Sloveniji ni omogočala nevtralnega odgovora, kar lahko pojasni malce višji odstotek pozitivnih odgovorov, kljub temu pa je na v tistem času pomanjkljivo izkušnost v snovanju in uveljavljanju kodeksov delež zaupanja v ta instrument presenetljivo visok.

Tabela 3: Koristnost etičnih kodeksov pri odločanju (v %); primerjava raziskav v Združenih državah Amerike in Sloveniji

Koristnost etičnih kodeksov pri odločanju	ZDA			SLOVENIJA (managerji)
	Baumhart (1963)	Brenner & Molander (1977)	Solymossy & Hisrich (1996)	
DA	71	67	70	78
NE	10	21	28	22
NI ODZIVA	19	11	2	0

Vir: Glas, 1997, str. 10.

Večina podjetij uvede etični kodeks z željo izboljšati etično vedenje. Kodeks etike je nekakšno sporočilo o obvezi vrhnjega managementa glede etičnega vedenja ter o pričakovanju takšnega vedenja tudi od zaposlenih. Pomembno je ne samo, da vrhnji management ustno izrazi podporo etičnemu kodeksu, ampak morajo biti v skladu z njim tudi njegove aktivnosti in odločitve. V primeru, da vrhnji management izrazi podporo kodeksu, njegova dejanja pa niso v skladu z njim, bodo zaposleni sklepali, da kodeks ni resen dokument in ga ni treba upoštevati (Wells, Spinks, 1996, str. 29).

Etični odbori presojujejo, ali je zaposleni v konkretnih okoliščinah deloval v skladu z etičnimi načeli ali ne. Neetično obnašanje bi moralo biti kaznovano z opozorilom, opominom, disciplinskim postopkom, v skrajnem primeru tudi z odpustitvijo.

Etično usposabljanje zaposlenih vključuje organizacijo seminarjev, ki zaposlene seznanjajo z osnovami etike in etičnega odločanja ter z uradno politiko podjetja glede etičnih situacij in načini, kako to politiko uporabiti pri vsakdanjem odločanju. Prav tako etično usposabljanje vključuje organizacijo delavnic, na katerih zaposleni pod strokovnim vodstvom govorijo o konkretnih etičnih primerih ter skozi simulacije dogodkov opredelijo primerne etične odzive. Delavnice spodbujajo tudi anonimno pisanje o etičnih dilemah, ki so zasnovane na osebnih izkušnjah, z namenom razvijati zavest o poslovni etiki in zaposlene spodbujati k razmišljanju o etičnih dimenzijah problemov (Kuralt, 2002, str. 118).

Svetovalci za etična vprašanja lahko pomagajo pri soočanju z etičnimi situacijami, pri čemer je potrebno zagotoviti anonimnost in varnost posameznika. Gre za idejo »ombudsmana«, ki ima odgovornost, da preiskuje etične pritožbe in prikaže etične neuspehe višjemu managementu.

Uvedba telefonskih števil (ali internetnega naslova), na katere lahko posameznik, ki je soočen z etično dilemo, pokliče in kjer mu je nudena pomoč pri iskanju prave etične odločitve lahko omogoča večjo anonimnost kot svetovalci za etična vprašanja. Tovrstne številke lahko, zlasti če je zagotovljena anonimnost, zaposlenemu pomagajo prevzeti breme etične odločitve, saj je tretjim osebam, ki niso vpletene v situacijo, lažje nepristransko oceniti situacijo in podati možnosti za rešitev. Anonimnost je pomembna tudi zato, da uporabnik pri uporabi številke ne bi omahoval, boječ se kazni v primeru razkritja kakšnih kočljivih informacij. V podjetju Goodyear imajo posebno telefonsko linijo, na katero se lahko posameznik 24 ur na dan anonimno pritoži

čez ravnanje združbe ali posameznika in za tako ravnanje ni kaznovan (Corporate Governance, 2007).

Etična revizija pomeni lastno kontrolo, ki odkriva odklone od etičnih načel nekega podjetja. O teh odklonih morajo managerji napisati poročilo. S tem je povezana tudi odgovornost managerjev, da seznanijo (novo) zaposlene o etičnih načelih, ki veljajo v podjetju.

Še vedno pa je najmočnejša moralna obsodba za nemoralno gospodarsko vedenje objava o nepoštenem ravnanju v medijih, izguba službe (funkcije) za določen čas ali trajno, izobčenje takih posameznikov iz družbenega okolja in poudarjanje družbenega ugleda poštenih poslovnežev v javnosti (Jelovac, 1994a, str. 53).

Uresničevanje etičnih načel je v veliki meri odvisno od sposobnosti managementa za prenos formaliziranih oblik v prakso preko procesov odločanja, ključno pa je tudi, da je manager v svojih odločitvah za zgled, saj je pridiganje o etičnosti, ki se ne sklada z osebnim delovanjem, nesmiselno. Manager mora v delovnem okolju sodelavcem zavestno ustvarjati pogoje za razvijanje sposobnosti etičnega presojanja in odločanja s (Ivanjko, 1996, str. 64):

- soočanjem z zadevami, ki terjajo etično presojanje in moralno ravnanje, ne pa prikrivanje in odpiranje teh zadev,
- spodbujanjem komuniciranja o etičnih zadevah, ki temelji na dejstvih in enakopravnosti,
- vključevanjem managerjev iz nižjih ravni ter sodelavcev nasploh v procese etičnega odločanja,
- zavzemanjem za čim trdnejše in stalne vrednote managerjev in drugih sodelavcev, ki uživajo posebno avtoriteto,
- sprotnim seznanjanjem s posledicami neetičnih odločitev in ravnanja za podjetje ter širše okolje,
- vpletanjem sodelavcev v področja, ki zlasti terjajo etično presojanje, in
- s poverjanjem odgovornosti in pristojnosti za etično presojanje in odločanje v skladu s sposobnostmi in stopnjo osebnega razvoja sodelavcev.

2.2. Vloga analitikov pri zagotavljanju etičnosti v poslovanju

Analitik je v podjetju predvsem strokovnjak, ki izdeluje analize poslovanja in organizacije in ki je zadolžen za posle načrtovanja. Analitikovo delo je visoko strokovno, večinoma študijsko in za razliko od managerja svetovalno. Široka strokovna razgledanost, sistematičnost, samostojnost, vztrajnost, strokovna doslednost in zvestoba stroki so zahteve tega dela, ki omogočajo analitiku biti strokovno in osebnostno močna osebnost ter oblikovanje strokovnih sodb na neodvisen nepristranski način. Sodbe morajo ustrezati resnici, saj naj bi bile temeljna podlaga za odločanje managerjev (Pučko, 1999, str. 34).

2.2.1. Vpliv analitika na odločitve managementa

Vsebina dela analitika, kot jo je mogoče izluščiti iz splošnega modela analize poslovanja, se nanaša na odkrivanje problemskih položajev v poslovanju podjetja (zdržbe) z opazovanjem poslovanja. Odkrite težave v poslovanju podjetja (zdržbe) analitik sporoča managementu, s čimer skrbi za ekonomsko kontrolo poslovanja, obenem pa je njegova naloga tudi, da opredeljuje poslovne probleme na temelju odkritih problemskih položajev in jih razrešuje s pomočjo že poznanih postopkov ali pa z razvijanjem novih modelov za razreševanje problemov. S tem managementu pripravlja predloge odločitev in predloge za oblikovanje politike podjetja. Predvidevanje razvoja okolja in načrtovanje prihodnjega poslovanja na temelju razvitih možnih rešitev poslovnih problemov je še ena od nalog analitika, ki s tem opravlja vnaprejšnjo (predhodno) kontrolo poslovanja. Del analitikovih nalog je povezanih tudi z izpopolnjevanjem informacijskega sistema v podjetju, saj opravlja določena pribiranja podatkov, njihovo predelavo in obdelavo. Na koncu lahko v obseg del analitika vključimo še urejanje njegovega dela ter organiziranje dela v analitsko-načrtovalni enoti (Pučko, 2001, str. 288).

Da je analitikovo delo visoko strokovno, večinoma študijsko in za razliko od managerjev svetovalno, sem že omenila, zelo pomembno ob tem pa je, da zna strokovne odločitve analitik večje posredovati tistim, ki v podjetju odločajo, saj mu samo dobre sposobnosti prepričevanja omogočajo uveljavljanje spoznanj, ki naj bodo podlaga poslovnemu odločanju. Delo analitika posega v skoraj vse odločanje v podjetju, zato ne sme zanemarjati etične plati poslovnega dogajanja. Področje dela analitika je po širini podobno področju splošnega managerja, zato so etična vprašanja, s katerimi se mora analitik v podjetju ukvarjati, zelo številna. Analitikov etični kodeks mora zajemati temeljna načela obnašanja iz kodeksa poklicne etike računovodje, večino etičnih načel iz Kodeksa poklicne etike finančnika pa tudi več kot polovico načel iz Kodeksa etike Društva manager, če slednja razlagamo ustrezno prirejeno področju dela analitika (Pučko, 1999, str. 35).

Odločevalci in analitiki imajo različne lastnosti in pristojnosti, ki jih je potrebno na primeren način dopolnjevati: prvi imajo avtoriteto in dostop do neformalnih informacij, vendar zaradi pomanjkanja časa pogosto dajejo prednost ukrepanju pred poglobljenim analizam; drugi so nagnjeni k analitičnemu pristopu in različnim analizam namenjajo večino svojega časa (Babič, Korelič, 1997, str. 43). Da bi manager lahko sprejemal odločitve, ki bodo prispevale k večji uspešnosti podjetja, mora imeti za to kakovostne, resnične in pravočasne informacije. Prav zagotavljanje in posredovanje informacij, ki jih analitik pridobi z opazovanjem poslovanja ter predvidevanjem razvoja okolja, je njegova temeljna naloga. Informacije v obliki poročil pripravlja, kadarkoli je to potrebno, pri čemer upošteva tako prihodnost (kakšen bo naš razvoj) kot sedanost (kaj bi morali delati). Informacije so managerjem podpora pri sprejemanju poslovnih odločitev med katerimi so najpomembnejše (Babič, Korelič, 1997, str. 44):

- oblikovanje dolgoročnih načrtov in razvojnih strategij,
- razporejanje razpoložljivih virov (primerjave stroškov in cen proizvodov oziroma storitev),
- načrtovanje in nadzor poslovanja in
- spremljanje uspešnosti zaposlenih in procesov.

Kot sem že omenila v začetku te točke, je pomembna naloga analitika, da v svoje analize vključuje tudi etično plat poslovnih odločitev, odkriva neetična dejanja zaposlenih ter nasprotuje neetičnim dejanjem managementa. Naloga, ki so namenjene izboljševanju etičnega obnašanja zaposlenih, niso samo domena analitika, ampak mora pri tem sodelovati z managerji. Managerji so za tako sodelovanje bolj zainteresirani, če so dobro obveščeni o kratkoročno in dolgoročno negativnih vplivih neetičnih dejanj. Je pa na tem mestu upravičen razmislek o tem, kakšen vpliv ima lahko analitik na končne odločitve managementa, ki lahko kljub strokovno in etično neoporečnim analizam da prednost neetični ali dvomljivi odločitvi. Predpogoj, da management lahko sprejme etične odločitve so, kot sem že omenila, strokovno ter etično neoporečne analize, za katerimi analitik kot kredibilen strokovnjak v podjetju trdno stoji. Dalje mora analitik predstaviti negativne posledice neetičnih dejanj, ki so ponavadi vidne na dolgi rok ter povzročajo, ko so enkrat odkrite, visoke stroške. Je pa razumljivo, da je veliko nalog za izboljševanje poslovne etike, še posebno v zunanjem okolju, ne samo za analitika, ampak tudi za podjetje, preširokih. Tu je učinkovito odkrivanje in objavljanje neetičnih dejanj s strani množičnega obveščanja, ki s tem osvešča javnost o poslovno-etičnih vprašanjih, zelo pomembno, obenem pa morata vlada in parlament učinkoviteje pripravljati in sprejemati zakonodajo, ki bo ožila sivo cono, v kateri sama poslovna etika ne more dovolj uspešno uravnavati poslovnega odločanja na način, ki bo družbeno sprejemljiv (Pučko, 1999, str. 36).

2.2.1.1. Potrebne sposobnosti in druge lastnosti analitikov

Narava analitsko-načrtovalskega dela dopušča sklepati, da naj bi analitik imel poleg ustreznega strokovnega znanja s področja ekonomije, poslovnih ved, statistike in drugih kvantitativnih disciplin ter brez relevantnega tehnološkega znanja ob splošni razgledanosti še nekatere tipične lastnosti. Analitik mora biti človek, ki ima smisel za vztrajno in poglobljeno študijsko delo, ki mora biti nujno sistematično in metodološko pravilno zastavljeno; obenem mora imeti sposobnost konceptijskega razmišljanja, ki mu omogoča opredeljevati probleme in razvijati hipoteze, hkrati pa mora znati analitsko in raziskovalno delo načrtovati in voditi. Za kakovostno opravljanje dela mora biti analitik sposoben razvijanja analitičnih metodoloških postopkov ter pripravljanja kakovostnih ter razumljivih poročil o izvedbi analiz. Končno mora biti analitik strokovno močan ter imeti neodvisen pogled na dogajanje; biti mora močna osebnost, katere strokovna etika v krogu managerjev in drugih strokovnjakov visoko kotira. Analitik mora biti sposoben spremljati in prevzemati osebno in strokovno odgovornost za rezultate svojega dela ter v nobenem primeru ne sme nastopati tako, da bi ga drugi doživljali kot akterja, ki jih stalno ogroža (Pučko, 2001, str. 289).

2.2.1.2. Dejavniki, ki vplivajo na kakovost dela analitikov

Kakovost dela analitikov v podjetju je torej zelo pomembna. Pravočasnost, primernost, točnost in uporabnost posredovanih informacij so tisti elementi, ki odražajo kakovost njihovega dela. Na kakovost dela analitika vplivajo različni dejavniki, ki jih ločimo v dve skupini (Babič, Korelič, 1997, str. 47):

Prvo skupino sestavljajo *osebnostne značilnosti* analitikov:

- osebne vrednote in predvsem odnos do sprememb,
- časovna usmerjenost pri analiziranju (analize preteklega poslovanja je potrebno dopolnjevati s pogledom na prihodnje poslovanje),
- strokovno znanje in
- odprtost za nove zamisli;

V drugo skupino pa sodijo *dejavniki delovnega okolja*:

- razne nagrade in spodbude,
- kultura družbe in
- struktura procesa odločanja.

Vedeti moramo, da se vpliv teh dejavnikov medsebojno dopolnjuje in da je pomembnost posameznega dejavnika odvisna od položaja, ki ga ima analitik v podjetju (torej od pooblastil in samostojnosti pri delu). Na kakovost dela analitikov se skozi dejavnike delovnega okolja odraža vpliv nosilcev managementa in upravljanja.

Vpliv managerjev in upravljavcev na delo analitika

Babič in Korelič (1997, str. 48) navajata odzivnost odločevalcev in njihov odnos do dela analitika kot osnovna mehanizma, ki pripomoreta k večji motiviranosti analitika za kakovostno delo. O odnosu do dela analitika veliko pove že sam sistem nagrajevanja v podjetju. Ocenjevanje dela, ki povezuje nagrajevanje s kakovostjo analiz in dalje z uspešnostjo poslovanja, bo v veliko večji meri spodbujalo analitika k aktivnemu spremljanju poslovanja. Nagrajevanje na osnovi delovne dobe ali podobnih kriterijev pa na drugi strani ne bo ustvarjalo pravega občutka o pomenu analiz za uspešno poslovanje. Ustrezno temu se analitiki ne bodo odmikali od znanih informacij in preizkušenih metod njihovega analiziranja. Kultura združbe je še en dejavnik, na katerega imajo managerji in upravljavci bolj in manj neposreden vpliv in skozi katerega se odraža njihov odnos do pomena analiz in analitikov. Na analitika in njegovo delo lahko zelo negativno vplivajo tudi pritiski s strani managerjev in upravljavcev, zato je zelo pomembna razmejitev pristojnosti med managerji in nosilci upravljanja. Mešanje njihovih pristojnosti lahko privede do tega, da se v podjetju resnični problemi zanemarijo. Ob omenjenih dejavnikih so za analitika pomembne tudi povratne informacije oziroma odzivi odločevalcev. Ti lahko delo analitika kritično ocenijo in s tem ga usmerijo v izboljšanje analiz. Istočasno pa lahko tudi upoštevanje izdelanih analiz s strani odločevalcev analitiki vidijo kot pohvalo ali priznanje za dobro opravljeno delo.

2.2.2. Analitik in opozarjanje na neetičnosti v poslovanju

Analitik mora poleg odkrivanja pojavov neetičnosti, ki bodo podrobneje predstavljeni v naslednji točki, opozarjati in se v svojih analizah lotevati tudi problemov razvijanja primernega odnosa podjetja do varovanja okolja, do varnosti pri delu, do razvijanja proizvodnega programa, ki bo ponujal resnično potrebne kakovostne proizvode (ali storitve) in problemov spoštovanja človekovih pravic.

Varovanje okolja bi lahko v okviru podjetja v ožjem smislu strnili v tri točke: onesnaževanje okolja, ravnanje z izmetom in varčevanje z energijo. Pri vseh treh mora analitik znati opozoriti na negativne posledice neupoštevanja varovanja okolja, kar je zelo težko, saj to lahko prinaša poleg zelo dobičkonosnih posledic na kratek rok negativne posledice šele na dolgi rok, ki pa je včasih tako daleč, da ga management pri svojih odločitvah ne upošteva. Problem se skriva tudi v tem, da je v mnogih primerih onesnaževanja okolja korist za tistega, ki je to onesnaževanje povzročil. Z utilitarističnega vidika bi se morali vprašati, ali je narejeno več dobrega kot slabega upoštevajoč vse posledice, tako kratkoročne kot dolgoročne. Z deontološke perspektive pa se moramo vprašati, ali se s tem dejanjem krši človekove pravice (DeGeorge, 1990, str. 186). Ne glede na vidik si moramo zapomniti, da čeprav je onesnaževanje okolja slabo predvsem z vidika posrednih ali neposrednih vplivov na zdravje ljudi, lahko pozitivno vpliva na življenje ljudi. Tukaj lahko navedem primer pesticidov in herbicidov, ki so po eni strani pripomogli k večji proizvodnji hrane, po drugi pa so njihovi škodljivi vplivi po prehranjevalni verigi dosegli človeško populacijo ter pri njej posredno povzročili nastanek določenih hudih bolezni npr. raka. Ni realno pričakovati od podjetja ali od analitika, da bodo naredili natančno kalkulacijo morebitno nastale škode za oddaljeno obdobje v prihodnosti. Ne samo, ker ne bi hoteli, ampak tudi ker verjetno ne bi mogli celovito predvideti vseh učinkov, ki jih bi jih imela določena odločitev na prihodnje rodove. Po mnenju nekaterih (Sorell, 1999, str. 187) so vlade tiste, ki odločijo, katera stopnja vpliva na okolje je družbi sprejemljiva in z zakoni in njihovim izvajanjem regulirajo dejavnosti podjetij. Seveda pa po mnenju istega avtorja vlada lahko predpiše samo minimalne standarde, hkrati pa tudi ona ni imuna na pritiske podjetij o zadovoljevanju kratkoročnih ciljev na račun dolgoročnih. Tudi pri vladi obstaja verjetnost, da bodo interesi prihodnjih generacij, ki v sedanosti ne morejo govoriti zase, podcenjeni v primerjavi z današnjimi interesi ter da se bo to zrcalilo v zakonodaji. Analitik mora predvsem težiti k temu, da se podjetje drži zakonov in standardov glede varovanja okolja ter da ne povzroča škode, ki bi imela neposredno škodljiv vpliv na ljudi. Tukaj lahko analitik tudi konkretno argumentira negativne posledice managementu, ki se pokažejo v kaznih zaradi nespoštovanja zakonov in predpisov, v negativni podobi v medijih in še čem. Pri ravnanju z izmetom in varčevanju z energijo lahko analitik prikaže že kratkoročne, ne samo dolgoročne stroškovne koristi, čemur je management naklonjen in zato voljan prisluhniti morebitnim rešitvam.

S pojmom **varno delo** razumemo prizadevanja in ukrepe za ohranitev zdravja in delovne zmožnosti v polni delovni dobi delavcev. Po mnenju Možine (1998, str. 375) varnost pri delu vpliva na delo posameznika, na uspešnost poslovanja, posredno pa tudi na uspešnost celotnega gospodarstva in je torej ekonomska kategorija. Na gospodarjenje podjetja vpliva varno delo najmanj na tri načine (Možina, 1998, str. 375):

1. zagotavlja polno delovno zmožnost delavca in zmanjšuje izpad proizvodnje zaradi izpada delovne sile – ohranja bogastvo človeških virov,
2. ohranja neprekinjenost proizvodnega procesa (ohranja bogastvo proizvodnih sredstev) in
3. pripomore h konkurenčnosti podjetja na trgu.

Posledice upoštevanja varnosti pri delu se v podjetju kažejo v nižjih režijskih stroških, ki jih povečujejo nezgode, nižjih stroških zavarovanja, manjše je potrebno število delavcev kot v primerih, če prihaja do pogostih poškodb, prav tako ni težav s prerazporeditvijo delavcev z okvarami ali omejenimi sposobnostmi, izognejo se motnjam v poslovnem procesu, do katerih lahko pride pri neupoštevanju varnosti pri delu, ter stroškom civilnih tožb in odškodninskim zahtevkom. Stopnjo varnosti pri delu predpiše država z zakoni na državni ravni, deloma na ravni posameznih dejavnosti. Naloga vodstev je, da v skladu s predpisano regulativo oblikujejo celovit in učinkovit sistem varnosti pri delu, ki zagotavlja boljše in zdravju manj škodljive delovne razmere, analitik pa mora v svojih analizah opozarjati na ugotovljena odstopanja od tega sistema.

Razvijanje primerne **odnosa do razvijanja proizvodnega programa**, ki bo nudil kakovostne izdelke (storitve) je še ena od pomembnih stvari, na katero mora analitik opozarjati. Managerji lahko včasih v želji po čim večjem dobičkom ter zmanjševanju stroškov ne posvečajo posebne pomembnosti razvijanju kakovostnega proizvodnega programa v smislu omogočanja dovolj velikega števila testiranj izdelkov, ki bi pokazala morebitne negativne posledice njegove uporabe. Kljub temu, da so lahko kratkoročni učinki zelo dobičkonosni, se s primernimi testiranj in razvijanjem kakovostnih izdelkov podjetje izogne negativnim posledicam, ki bi jih povzročile morebitne napake na izdelkih. Potrošniki bi se ob nakupu nekakovostnega izdelka verjetno naslednjic odločili za drugega proizvajalca, ob poškodbi zaradi njegove uporabe pa celo za odškodninsko tožbo in objavo v medijih.⁴

3. Spremljanje etičnosti v poslovanju podjetja

3.1. Odkrivanje izbranih pojavov neetičnosti v sodobnem poslovanju podjetja

Analitik ima v podjetju vpogled v celoto poslovanja. Kot neodvisni strokovnjak mora biti v skladu z načeli stroke pozoren tudi na različne pojavne oblike neetičnega obnašanja, tako na strani managementa kot tudi na strani drugih zaposlenih.

3.1.1. Neetičnost managementa

3.1.1.1. Neustrezno vrednotenje podjetja pri managerskih prevzemih (MBO)

⁴ Razpiti primer odškodninskih zahtevkov je ameriška korporacija Dow Corning, ki proizvaja silikonske vsadke za prsi. Na tisoče žensk z vsadki tega podjetja je v 80. letih prejšnjega stoletja dobivalo hude glavobole, nerazložljive izpuščaje, bolečine v sklepih in mišicah, izgubljalo težo in bilo utrujenih. Pri vseh so ugotovili eno skupno točko, in sicer prisotnost silikona. Zdravniki so posumili, da so vsadki počili in da je silikon pronicati skozi luknjice v telo ter se uskladiščil v jetrih, vranici ter drugih notranjih organih. Pronicanje v telo je povzročilo vrsto avtoimunskih bolezni, pri katerih telo napade svoje tkivo, kot bi bilo tujek. V decembru 1991 je bila korporacija spoznana za krivo proizvodnje pomanjkljivega izdelka ter skrivanja dokazov o problemih z njegovo varnostjo. Odškodnina je znašala 7,3 milijonov dolarjev. To je bil šele prvi od mnogih odškodninskih zahtevkov. Leta 1995 je korporacija prijavila bankrot (Boatright, 1997, str. 284).

Managerji kot predstavniki lastnikov so odgovorni za vodenje podjetja na način, ki maksimira vrednost lastniškega kapitala in lastnikom zagotavlja največji možen donos. Pri managerskih odkupih se managerji srečujejo z morebitnimi konflikti interesov med lastnimi interesi in interesi lastnikov in tu se poraja vprašanje, kako in na kakšen način hkrati uveljavljati interese obojih (Sorell, 1999, str. 129). S ponudbo za odkup podjetja postavijo managerji sebe v popolnoma drugačen položaj. Zdaj je njihov motiv doseči najnižjo možno ceno zase in s tem manjšo korist za lastnike (Gaughan, 2002, str. 317). Prav konflikt interesov je tudi razlog, da lastniki pogosto dvomijo o ceni, ki jo ponudijo managerji (De Angelo, DeAngelo, 1987, str. 47). Managerji lahko tudi priredijo podatke o poslovanju v veri, da bodo tako dosegli nižjo ceno v primerjavi s ceno, ki bi jo lahko dosegli s prodajo neodvisnemu kupcu (Madden, Marples, Lal, 1990, str. 352).

Korist od dosežene nižje prodajne cene je za managerje dvojna. Po eni strani nižja cena pomeni nižje stroške nakupa oziroma nižje stroške najetih posojil, po drugi strani pa nižja cena pomeni manj dolga za podjetje in s tem večjo možnost za preživetje kupljenega podjetja (Lee et al., 1992, str. 59).

3.1.1.2. Nepravična razdelitev koristi na posamezne skupine udeležencev – oškodovanje upnikov

Besedno zvezo oškodovanje upnikov je mogoče velikokrat zaslediti v medijih, še posebno pa ta izraz spremlja poročanje o t.i. "gospodarskih aferah". Kljub vsesplošnemu pojavljanju tega izraza pa kakšnih bolj resnih člankov, ki bi temeljili na preverjenih in dokazanih dejstvih ter kazenskem pregonu dejanj, ni zaslediti. Med kazniva dejanja na škodo upnikov in potrošnikov se prištevajo kazniva dejanja lažnega stečaja iz 232. člena Kazenskega zakonika (2004, v nadaljevanju KZ), povzročitev stečaja z nevestnim gospodarjenjem iz 233. člena KZ, oškodovanje upnikov iz 234. člena KZ, poslovne goljufije iz 234.a člena KZ in organiziranja denarnih verig in nedovoljenih iger na srečo iz 234.b člena KZ. Med tako imenovana insolvenčna dejanja⁵, ki jih bom obravnavala v tem poglavju, spadajo kazniva dejanja 232., 233. ter 234. člena.

Po strukturi kaznivih dejanj, za katera je policija podala kazenske ovadbe v letu 2005, so bila preiskana 3 kazniva dejanja lažnega stečaja, ki so skupno povzročila 262,29 mio SIT škode, 3 kazniva dejanja stečaja z nevestnim gospodarjenjem, ki so skupno povzročila 525,48 mio SIT škode, ter 50 kaznivih dejanj oškodovanja upnikov, ki so skupno povzročila 426,04 mio SIT škode (Statistični podatki s področja kriminalitete, 2005, str. 8). V praksi je takih kaznivih dejanj po vsej verjetnosti veliko več in te številke ne izražajo dejanskega stanja, pristojni organi namreč

⁵ Insolvenčna kazniva dejanja je mogoče opredeliti kot kazniva dejanja, ki so povezana s protipravnim ustvarjanjem in vzdrževanjem plačilne nesposobnosti gospodarskega subjekta. Kaznivo dejanje oškodovanja upnikov po 234. členu KZ je mogoče uvrstiti med insolvenčna kazniva dejanja zato, ker je lahko (enako kot kaznivo dejanje povzročitve stečaja z nevestnim gospodarjenjem) storjeno le v okviru gospodarskega subjekta, ki je "postal nezmožen plačila", torej (Selinšek, 2006, str. 76):

- nelikviden (kratkoročno plačilno nesposoben),
- insolventen (dolgoročno plačilno nesposoben) ali
- prezadolžen (skrajni finančni položaj dolgoročne plačilne nesposobnosti, v katerem so sredstva podjetja manjša od njegovih dolgov).

ne zmorejo prepoznati vseh kaznivih dejanj, saj so specifična in za njih pri odkrivanju in preiskovanju ne zadošča zgolj poznavanje kazenskega prava (Selinšek, 2006, str. 58).

Razmerja, ki nastanejo med dolžnikom, ko dolžnik zaide v finančne težave in je zato bodisi ogrožena njegova dolgoročna plačilna sposobnost bodisi je postal (dolgoročno) plačilno nesposoben, in upniki, so v Sloveniji predmet urejanja zlasti dveh predpisov:

- Zakona o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (ZPPSL⁶), ki ureja tri vrste insolvenčnih postopkov: prisilno poravnavo, stečaj in (prisilno) likvidacijo; in
- Zakona o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPod, 1999), ki ureja pravila finančnega poslovanja podjetij in dolžnosti organov podjetja na tem področju ter pravila o izbrisu gospodarskih družb iz sodnega registra brez likvidacije.

Kaznivo dejanje lažnega stečaja (KZ, 2004, 232. člen)

V KZ so taksativno naštetih izvršitvena ravnanja, s katerimi storilec izpolni zakonske znake kaznivega dejanja lažnega stečaja, in sicer to stori tako, da (Kazenski zakonik, 2004):

1. premoženje ali njegov del, ki sodi v stečajno maso, navidezno proda, brezplačno odstopi, odtuji za izredno nizko ceno ali uniči;
2. sklene lažno pogodbo o dolgu ali prizna neresnične terjatve;
3. prikrije ali uniči, predružači ali tako vodi poslovne knjige ali listine, da se iz njih ne more ugotoviti dejansko stanje premoženja; se pravi, da storilec na primer s takimi "popravki" v bilanci stanja prikaže (dejansko ali zgolj navidezno) prezadolženost dolžnika do te mere, da so izpolnjeni pogoji za izvedbo stečajnega postopka.

V KZ uporabljeni naziv "lažni stečaj" ponazarja dejstvo, da storilec z določenim protipravnim namenom in določenimi izvršitvenimi ravnanji bodisi umetno, navzven, bodisi v nasprotju z realnim stanjem vzpostavi vsaj enega izmed dveh stečajnih razlogov, ki jih v 2. členu določa ZPPSL. Na podlagi te določbe se stečaj opravi nad dolžnikom, ki je (Selinšek, 2006, str. 60):

- dalj časa plačilno nesposoben⁷ ali
- prezadolžen.

Povzročitev stečaja z nevestnim gospodarjenjem (KZ, 2004, 233. člen)

Izvršitvena dejanja kaznivega dejanja po 233. členu KZ se kažejo v razsipniškem obnašanju storilca, ki ni nujno avtomatično protipravno. Povzročitev stečaja z nevestnim gospodarjenjem zastavlja vprašanje razmejevanja med vestnim in nevestnim gospodarjenjem oziroma vprašanje meje med poslovnimi odločitvami, ki so še skladne s standardi zahtevane skrbnosti pri gospodarskem poslovanju, in tistimi, ki merilom skrbnosti ne zadostujejo več in jih je mogoče

⁶ Uradni list RS, št. 67/1993, 25/1997, 39/1997, 1/1999, 52/1999, 42/2002, 58/2003

⁷ V primeru kaznivega dejanja lažnega stečaja se dolžnik oziroma storilec zavaruje pred tem, da bi mu namesto insolventnosti priznali zgolj namerno neizpolnjevanje obveznosti in bi se upniki lahko poplačali v izvršnem postopku, na ta način, da premoženjsko stanje tistega, ki bi obveznosti moral plačati navidezno ali dejansko poslabša do te mere, da je res dalj časa plačilno nesposoben.

označiti kot "nevestne" v smislu 233. člena KZ (Selinšek, 2006, str. 70). Po tem členu se z zaporom do petih let kaznuje, kdor ve, da sam ali kdo drug kot plačnik ni zmožen plačila, pa:

1. nesmotrno troši sredstva ali jih odtuja za izredno nizko ceno
2. se čezmerno zadolžuje,
3. prevzema nesorazmerne obveznosti,
4. sklepa ali obnavlja pogodbe z osebami, za katere ve, da niso zmožne plačila,
5. opušča pravočasno uveljavitev terjatev ali
6. kako drugače očitno krši svoje dolžnosti pri upravljanju premoženja ali vodenju gospodarske dejavnosti,

zaradi česar pride do stečaja in velike premoženjske škode za upnike.

Za določitev vsebine izvršitvenega načina iz zadnje točke je potrebno tudi upoštevanje pravil gospodarskega prava o dolžnostih pri upravljanju premoženja gospodarskega subjekta ali pri vodenju gospodarske dejavnosti. Ta pravila so vsebovana zlasti v ZGD, ZFPPod, delno pa tudi v Obligacijskem zakoniku. Ti predpisi ne poznajo izrazov "upravljanje premoženja" ter "vodenje gospodarske dejavnosti"⁸ (Selinšek, 2006, str. 71).

Pričakovati je, da bodo storilci kaznivega dejanja povzročitve stečaja z nevestnim gospodarjenjem največkrat člani uprave oziroma managerji (ter osebe, ki opravljajo te funkcije v ostalih vrstah gospodarskih družb). Te osebe oziroma organi so na podlagi 8. člena ZFPPod dolžni zagotoviti, da podjetje posluje v skladu s tem zakonom in poslovno finančnimi načeli, ki jih izdaja Slovenski inštitut za revizijo, in da je v vsakem trenutku sposobno pravočasno izpolniti vse svoje obveznosti (solventnost). Uprava mora v zvezi s tem zagotoviti:

- organizacijo in delovanje ustreznih postopkov dolgoročnega načrtovanja poslovanja in
- ustrezen način spremljanja in analiziranja informacij, ki so pomembne za oceno in odločanje o dolgoročni plačilni sposobnosti podjetja, torej za odločanje o ustreznem (potrebem) obsegu in strukturi kapitala.

Če se pri sestavljanju letne oziroma vmesne bilance stanja ugotovi, da kapitalska družba ne razpolaga z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrste poslov, ki jih opravlja v okviru svoje dejavnosti, ter glede na tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju teh poslov, mora uprava na podlagi 10. člena ZFPPod:

- analizirati vzroke za nastop kapitalske neustreznosti ter najkasneje v dveh mesecih izdelati načrt oziroma poročilo o zagotavljanju kapitalske ustreznosti in to poročilo predložiti nadzornemu svetu,

⁸ Izrazov "upravljanje premoženja" in "vodenje gospodarske dejavnosti" predpisi gospodarskega prava ne opredeljujejo; sklepati pa je mogoče, da ti dve besedni zvezi zajemata dejavnosti, ki jih ZFPPod v 1. točki 1. člena opredeljuje kot "finančno poslovanje". To obsega naslednje aktivnosti, ki se izvajajo z namenom zagotavljanja pogojev za opravljanje gospodarske dejavnosti: zagotavljanje finančnih sredstev, upravljanje finančnih sredstev (kratkorочно in dolgoročno investiranje in dezinvestiranje), upravljanje virov finančnih sredstev (odločanje o izboru ustreznih virov sredstev in preoblikovanju obveznosti do virov sredstev) in razporejanje virov finančnih sredstev (odločanje o obsegu sredstev, namenskem usmerjanju pridobljenih sredstev, namenskem pridobivanju sredstev ter preoblikovanju že sredstev).

- začeti izvajati ukrepe, opredeljene v poročilu o zagotavljanju kapitalne ustreznosti, ki so v pristojnosti uprave (na primer vpoklic neplačanih vložkov v osnovni kapital) in
- sklicati skupščino in ji predlagati, naj sprejme ukrepe, potrebne za zagotavljanje kapitalne ustreznosti (na primer povečanje osnovnega kapitala kapitalne družbe s sočasnimi zmanjšanjem osnovnega kapitala zaradi pokrivanja nepokrite izgube).

Tipičen primer nevestnega gospodarjenja v obliki kršitev dolžnosti pri upravljanju oziroma vodenju gospodarskega subjekta je kršitev 12. člena ZFPPod, ki nalaga upravi, da v primeru, če postane podjetje nesposobno pravočasno izpolnjevati zapadle obveznosti (torej nelikvidno), nemudoma sprejme ukrepe za zagotovitev likvidnosti in o tem obvesti nadzorni svet. Takoj ko nastopi stanje kratkoročne plačilne nesposobnosti, mora uprava:

- analizirati vzroke za nastop kratkoročne plačilne nesposobnosti,
- na podlagi analize vzrokov oblikovati ustrezne ukrepe (unovčenje kratkoročnih finančnih naložb, kratkoročno zadolževanje oziroma najemanje likvidnostnih posojil in podobno) in
- začeti izvajati te ukrepe.

Oškodovanje upnikov (KZ , 2004, 234. člen)

Kaznivo dejanje po prvem odstavku 234. člena KZ stori, kdor pri opravljanju gospodarske dejavnosti ve, da je sam ali kdo drug kot dolžnik postal nezmožen plačila, pa iz zadolženega premoženja izplača dolg ali kako drugače namenoma spravi kakšnega upnika v ugodnejši položaj in tako povzroči veliko premoženjsko škodo drugim upnikom. Po drugem odstavku 234. člena pa se kaznuje, kdor ve, da je sam ali kdo drug kot dolžnik postal nezmožen plačila, pa z namenom, da bi izigral ali oškodoval upnike, prizna neresnično terjatev, sestavi lažno pogodbo ali s kakšnim drugim goljufivim dejanjem povzroči veliko premoženjsko škodo upnikom (Kazenski zakonik, 2004).

Kaznivo dejanje oškodovanja upnikov po prvem odstavku 234. člena KZ je kršitev dolžnosti enakega obravnavanja upnikov, ki jo uvajata tako ZPPSL kot ZFPPod, ki v 15. členu (Zakon o finančnem poslovanju podjetja, 1999) vsebuje določbo o dolžnosti enakega obravnavanja upnikov⁹. Po nastanku nelikvidnosti oziroma prezadolženosti uprava ne sme opravljati nobenih plačil oziroma prevzemati novih obveznosti, razen tistih, ki po presoji skrbnega in vestnega gospodarstvenika nujna za tekoče poslovanje podjetja, niti opraviti nobenih drugih ukrepov, zaradi katerih bi upniki prišli v neenakomeren položaj. Tako prepovedani ukrepi so zlasti:

- preusmeritev poslovanja oziroma finančnih tokov na drugo obstoječo oziroma novoustanovljeno pravno oziroma fizično osebo (tako imenovano obvodno ali "by pass" poslovanje) in

⁹ Načelo enakopravnega obravnavanja upnikov izhaja tudi iz drugega odstavka 16. člena ZFPPod, ki določa, da v primeru razvrstitve terjatev upnikov v razrede, ki jo skladno s prvim odstavkom 47. člena ZPPSL lahko izvede uprava v načrtu finančne reorganizacije, posameznim razredom ne sme biti ponujeno različno poplačilo terjatev, če bi bili zaradi tega upniki, katerih terjatve so razvrščene v posamezni razred, neenakopravno obravnavani. Načelo enakega obravnavanja upnikov v stečajnem postopku pa pomeni, da pravilo "prvi po času, močnejši po pravici" nadomesti načelo stečajnega prava, da se vsi upniki poplačajo hkrati in sorazmerno.

- pravna dejanja, ki bi bila v primeru stečaja podjetja izpodbojna po 125. oziroma 126. členu ZPPSL.

Operativno je celovito preobrazbo podjetja v smeri ločitve odvijanja redne dejavnosti od dejavnosti saniranja nakopičenih hipotek preteklosti (dolgovi, tehnološki viški, nepotrebne poslovne aktive ipd.) možno doseči preko ustanovitve hčerinskega podjetja (lahko tudi več), ki je v 100-odstotni lasti matičnega podjetja. Matično podjetje da hčerinskemu vso potrebno "poslovno doto", s katero začne opravljati dejavnost, ki jo je prej vršila sama. Ta "dota" se kaže tudi v ustreznih garancijah ustanovitelja za zahtevano opravljanje dejavnosti, saj je cilj čim manj opazen prenos poslovanja, v smislu nosilca opravljanja dejavnosti poslov na trgu, na hčerinsko podjetje (Zorin, 2002).

3.1.1.3. Neenakost dostopa do poslovnih informacij

Opozarjanje na neenakost dostopa do poslovnih informacij ter preganjanje prakse okoriščanja s pomočjo dostopa do notranjih informacij je še eno od področij etike, ki mora biti vključeno v strokovno delovanje analitika. Informacija je asimetrična, kadar ima ena stran v poslovni transakciji manj podatkov kot druga. Notranje informacije so vse tiste cenovno občutljive informacije, ki jih pridobijo določene osebe o določenem podjetju in katerih poznavanje pomeni ključno vedenje o tem podjetju. Bistveno je, da so to tiste informacije, s katerimi javnost še ni bila uradno seznanjena. Poslovanje z notranjimi informacijami je širši pojem od trgovanja z notranjimi¹⁰ informacijami in vključuje širši krog dejanj okoriščanja z notranjimi informacijami (npr. tudi dajanja informacij drugim). Okoriščanje z notranjimi informacijami ni značilno samo za področje vrednostnih papirjev, ampak tudi za druga področja (gradnja – zemljišča; obrestne mere – najem kredita ipd.) (Veselinovič, 2000, str. 16-17). V praksi so notranje informacije predvsem informacije o spremembah politike dividend, poslovnih rezultatih, informacije o stanju v podjetju, informacije o spremembi lastniške strukture, informacije o investicijah, informacije o morebitnih prevzemih, združitvah podjetij in druge informacije, ki na temelju porazdelitve kapitala družbe utegnejo vplivati na poslovno politiko podjetja (Grilc, 1994, str. 558-559). Bistvo kaznivega dejanja zlorabe notranje informacije je v tem, da želi storilec v nasprotju z načeli trgovanja in trga zaobiti tržne zakonitosti, saj z informacijo sam razpolaga, še preden ta postane javnosti znana (in zato lahko šele takrat, ko je javnosti znana, tudi vpliva na delovanje tržnih zakonitosti, ker je od nje odvisna cena vrednostnih papirjev), in sicer tako, da jo sporoči nepoklicani osebi ali jo kako drugače izkoristi na organiziranem trgu vrednostnih papirjev (Ferlinc, 2003, str. 1918).

Veselinovič (2000, str. 17) razdeli osebe, ki pridejo do cenovno občutljivih informacij, dokler so še notranje, v tri vrste:

- Osebe z notranjimi informacijami po opredelitvi: ožja in širša vodstva družb, vsi člani direktorjevega kolegija, člani nadzornega sveta družbe, strokovnjaki podjetja, ki sodelujejo

¹⁰ Trgovanje z notranjimi informacijami pomeni nakupovanje ali prodajanje vrednostnih papirjev podjetij, za katere vemo določeno notranjo informacijo, ki je cenovno občutljiva. To pomeni, da gre za tako pomembno informacijo, da bi njeno razkritje bistveno vplivalo na ceno njegovih vrednostnih papirjev.

pri najpomembnejših strokovnih študijah o odločitvi za kak projekt, tajnice ožjega in v nekaterih primerih tudi širšega vodstva; vodstvo, direktorjev kolegij in strokovnjaki povezanega podjetja ipd. To so tiste osebe z notranjimi informacijami, ki jih dobijo avtomatično zaradi svojega položaja, strokovnosti, kapitalske povezanosti ipd.

- Potencialne osebe z notranjimi informacijami: vsi tisti, ki lahko kadarkoli in kjerkoli pridejo do cenovno občutljivih informacij, preden zanje izve širša javnost.
- Dejanske osebe z notranjimi informacijami: brž, ko se zgodi dogodek prejema informacije, se iz potencialne prelevimo v dejansko osebo z notranjimi informacijami.

Asimetričnost informacij v skladu s tako imenovano teorijo podcenjenosti (Kaplan, 1989a, str. 219, Bešter, 1996, str. 52) predvideva, da imajo managerji določene notranje informacije, na podlagi katerih lahko predvidevajo, da je podjetje podcenjeno. Na podlagi teh informacij lahko managerji odkupijo podjetje za nižjo ceno, kot bi ga lahko, če bi imeli lastniki na razpolaga vse informacije. Ponudba za managerski odkup signalizira trgu, da bodo prihodnji dobički iz poslovanja podjetja večji, kot je bilo pričakovano, in da je podjetje manj tvegano, kot meni javnost (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 412). Lastniki bi sčasoma, tudi če management ne odkupi podjetja, lahko zaslužili zaradi boljšega poslovanja podjetja. V skladu z navedeno teorijo imajo managerji prav zaradi asimetrije informacij koristi od odkupa podjetij.

Podjetja, ki kotirajo na borzi, morajo ažurno objaviti vse pomembne informacije v zvezi s svojim poslovanjem, ki bi lahko vplivale na odločitve investitorjev. Če tega ne storijo, tvegajo v skrajnem primeru izločitev iz borze. V takšnih primerih lahko prihaja do zlorabe neobjavljenih notranjih informacij na škodo povprečnih investitorjev (Lahovnik, 2003, str. 12). Če mali vlagatelji vidijo, kakšne dobičke zaradi pravočasne obveščenosti pridobivajo ljudje na pravih položajih, s čimer se ustvarja neenakopravnost med udeleženci, se bo zaupanje malih vlagateljev v borzo zmanjšalo (Špec, 1995, str. 43).

Veliki zaslužki pri trgovanju z notranjimi informacijami so povezani tudi s sovražnimi prevzemi delniških družb. Pri trgovanju z notranjimi informacijami *insider* izve za namen družbe X, da bo na borzi poskušala pridobiti delnice družbe Y in jo prevzeti. Prevzem pomeni, da se družbi združita in povečata skupno moč, kar posledično vpliva na dvig vrednosti delnice družbe X po prevzemu. Prevzem se pripravlja tajno, saj bi razkritje namena prevzema družbi Y omogočilo pravočasno obrambo z nakupom lastnih delnic. Trgovanje z notranjimi informacijami je prodaja informacije o nameravanem prevzemu družbe Y zainteresirani osebi. Zainteresirana oseba pred prevzemom družbe Y kupi delnice družbe X in jih po prevzemu proda z dobičkom (Grilc, 1994, str. 164).¹¹

¹¹ Zanimiv primer je dočakal epilog zgodbe iz januarja 2005, ko je Zvezna porota v ZDA, obsodila Blackwella, znanega profesorja na zvezni univerzi Columbus v Ohio, za obtožbe trgovanja z notranjimi informacijami in poskuse prikritja le-tega. Profesor, v tistem času član odbora direktorjev v Worthingtonu, je svojim prijateljem in sodelavcem razkril, da bo Worthington Foods Inc. v letu 1999 prodan podjetju Kellogg. Delnice podjetja Worthington so se, ko je bila združitev razglašena, podvojile. Ocenjeno je, da so profesor ter ljudje, ki jim je informacijo izdal, zaslužili 880.000USD nelegalnega profita (Wilson, 2005, str. 10).

Podjetje, ki informacij ne objavlja skladno z zakoni in predpisi in dopušča možnost trgovanja z notranjimi informacijami, ne uživa ugleda pri investitorjih, predvsem zato, ker večina meni, da je *insiderstvo* nepravilno¹² (Bobnar, 2001, str. 12). Veselinovič (1999, str. 21-22) pravi, da tudi slaba informacija izboljša odnos z delničarji. Veliko menedžerjev ne razume, da je treba objaviti tudi slabo novico, saj ta lahko bistveno izboljša odnos do delničarjev, če je pravočasno objavljena in ustrezno razložena. Vodstvo si zaupanje do delničarjev ne pridobi samo v dobrem, temveč tudi v slabem. Družbe z neustreznim ravnanjem zmanjšujejo ugled v javnosti in se izpostavljajo tveganju denarnih kazni ali tožbam, ki bi jih zaradi povzročene škode lahko vložili investitorji.

3.1.2. Neetičnost drugih zaposlenih

Tudi pri drugih zaposlenih se pojavljajo neetična dejanja, kot na primer:

- *odtujevanje in izkoriščanje sredstev*

Nekateri zaposleni nimajo pravega odnosa do sredstev podjetja, s katerimi delajo. V pisarnah se to najbolj pokaže v neracionalni porabi pisarniškega materiala, odtujevanju materiala za zasebno uporabo, uporabljanju službenega telefona za zasebne klice in podobno. Veliko podjetij poskuša to omejiti s tem, da določi dovoljeno porabo na zaposlenega, pri tem pa se zaposleni, tudi če ne bi dosegel te omejitve, 'potrudi', da jo. Dogaja se tudi, da gre določeno sredstvo v odpis, čeprav bi ga lahko še nekaj časa uporabljali. V proizvodnji se neetično delovanje zaposlenih lahko kaže v neracionalni količini izmeta. Ti stroški materiala, še posebno če gre za veliko podjetje, lahko na letni ravni pomenijo velik znesek in za podjetje neracionalno trošenje.

- *majhen izkoristek delovnega časa*

Nekateri zaposleni v podjetju preživijo veliko časa, narejenega pa je zelo malo dela, torej je izkoristek delovnega časa majhen. Takšni zaposleni za določeno delo porabijo več časa, kot je potrebno (normirano), čemur je vzrok, da izkoriščajo delovni čas za osebne potrebe in v njem opravljajo stvari, ki se tičejo njihovega zasebnega življenja.

- *zloraba informacij o podjetju*

Razkrivanje poslovnih skrivnosti je še ena od neetičnosti zaposlenih, ki lahko za podjetje pomeni visoke stroške; prav tako posredovanje informacij o podjetju konkurenci ter zloraba poslovnih informacij v osebne namene.

¹² Nekateri tuji ekonomisti (na primer Henry Manne) mislijo, da v okoriščanju z notranjimi informacijami ne more biti ničesar spornega in da celo povečuje učinkovitost kapitalskega trga; spet drugi klasificirajo zlorabo notranjih informacij poleg pranja denarja kot največje zlo finančnega sveta 20. stoletja (Horvat, 1995, str. 521). Poslovanje na podlagi notranjih informacij je po kazenskem zakoniku danes kaznivo v vseh državah vseh največjih finančnih trgov (ZDA, Francija, Velika Britanija, Nemčija, Japonska) (Špec, 1995, str. 43). Dejstvo pa je, da je narava trgovanja z notranjimi informacijami izrazito neoprijemljiva, kar nam nazorno pokažejo tudi poskusi opredeljevanja pojava in/ali iskanja primernih sankcij za tematiko v zakonodajah držav ali v direktivah in konvencijah evropskih združenj – Evropska unija, Svet Evrope (Harnik, 2001, str. 5).

- *ponarejanje poslovnih dokumentov in računov za osebno korist*

Ponarejanja poslovnih dokumentov z namenom prikrivanja nepravilnosti ali goljufij ter ponarejanja računov za osebno korist si ne želi nobeno podjetje. Večja podjetja imajo običajno nadzor nad računi, da take goljufije vodstvo podjetja hitro ugotovi in pravočasno ukrepa.

Druge oblike neetičnosti zaposlenih so še:

- *prevzemanje zaslug za delovne dosežke sodelavca,*
- *(ne)poročanje o sodelavčevem kršenju politike podjetja ali predpisov,*
- *nestrokovnost pri delu,*
- *ponujanje in sprejemanje podkupnin,*
- *spolno nadlegovanje idr.*

3.2. Kontrola etičnosti v poslovnem odločanju

S koncepti etike se ni težko strinjati, težje jih je uporabiti pri odločanju. Managerji zato potrebujejo enostavna in vsesplošno uporabna sodila, ki bi jim olajšala sprejemanje vsakdanjih odločitev, ki morajo biti večinoma sprejete v naglici in pod pritiskom poslovodnega dela. Etične odločitve lahko proučujemo v dveh sklopih. V prvem presojamo, ali je določena odločitev po izbranih sodilih etična ali ne, v drugem pa, na kakšen način se posledice sprejete etične odločitve odražajo v poslovnem uspehu.

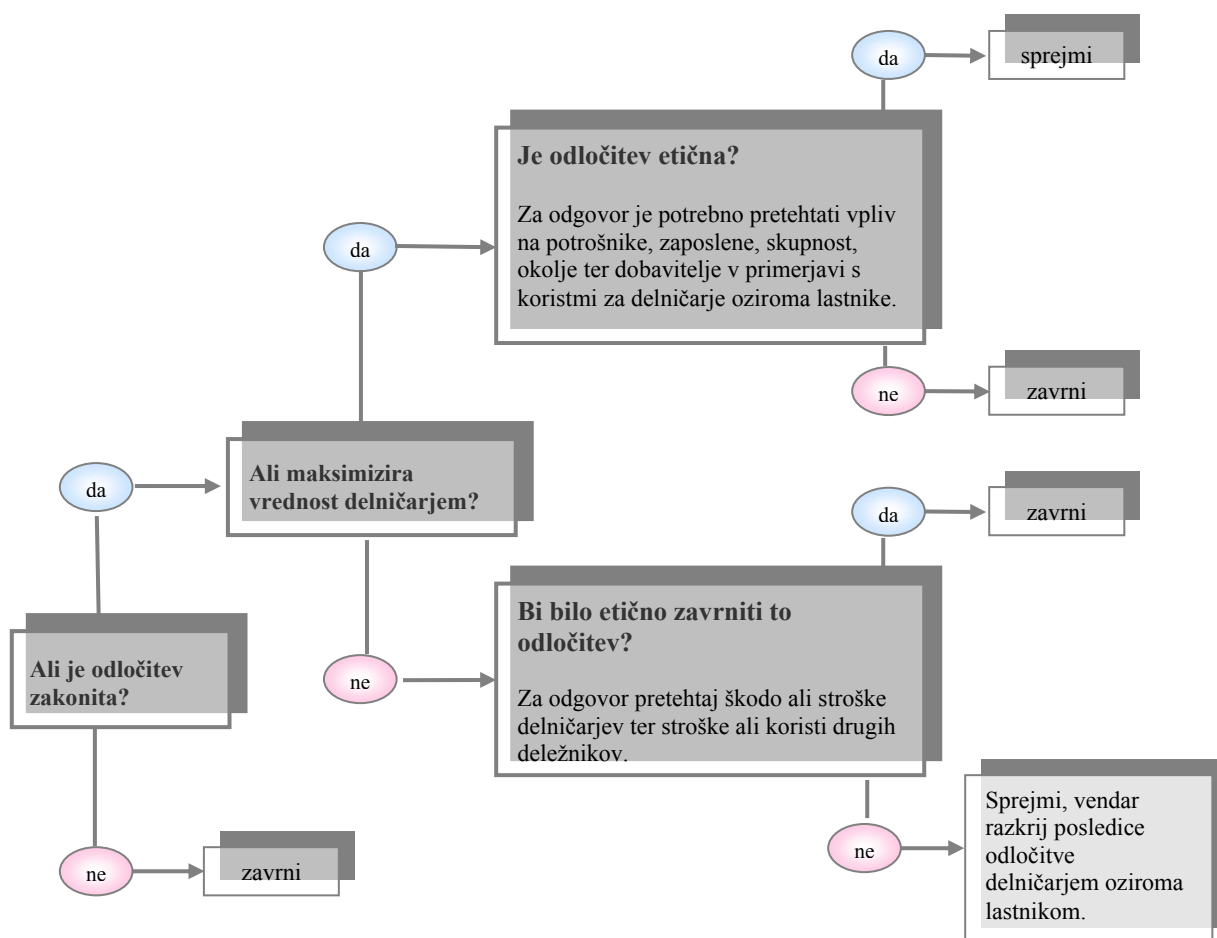
3.2.1. Pristopi k preverjanje skladnosti managerskih odločitev s koncepti poslovne etike

Strokovno pravilno odločanje managerjev podpira vrsta metod oziroma pristopov v literaturi o managementu. Mnogo manj je pristopov, ki bi podpirali etično dobro odločanje. Skoraj ni pristopa, ki bi oba načina odločanja dosledno povezoval za poslovodno prakso (Tavčar, 1994, str. 349).

Pristopi so zelo uporabni, saj olajšujejo in izboljšujejo urejanje zadev in odločanje, vendar tudi nevarni, saj nekritična raba zavaja v zmotne in škodljive odločitve. Predvsem pa sami ne morejo urejati zadev, nadomeščati razumnega analiziranja in odločanja ter ustvarjalnosti managerjev, še zlasti ne morejo napovedovati prihodnosti ali zmanjševati tveganja pri ocenjevanju izidov odločitev. Zlasti kompleksnejši in nazornejši pristopi managerja lahko zavedejo, da začne zamenjevati resničnost in napotke. Posamezen pristop obsega le izbrane značilnosti resnične zadeve in ugotovitve, ki jih je mogoče opredeliti z njegovo pomočjo, ne veljajo nujno tudi za resničnost. Takšna uporaba pristopov je za managerja lahko usodna (Tavčar, 2000, str. 199).

Nerealno bi bilo torej pričakovati, da bodo managerji redno uporabljali zahtevne pristope pri odločitvah, ki spremljajo njihovo delo, zlasti ne pri odločitvah, ki se nanašajo na dejavnosti, ki trajajo le po nekaj minut. Da bi bilo etično odločanje bližje managerjem, nekateri avtorji predlagajo enostavnejše ter vsaj na videz preglednejše pristope. Eden od njih je drevo etičnega odločanja (Slika 5, str. 34).

Slika 5: Drevo etičnega odločanja



Vir: Bagley, 2003, str. 19.

Bagley je z drevesom etičnega odločanja poskušala uskladiti delovanje managerja s ciljem maksimiranja vrednosti naložb lastnikov ter povečati njegovo odgovornostjo odločanja na podlagi etičnih načel.

Obstajajo tudi trije enostavni, hitri, čeprav ne dovolj čisti (ang. 'quick and dirty') preizkusi za etičnost odločitve, ki temeljijo na ocenjevanju interesov odločevalca, njegovih bližnjih ter širše skupnosti (Tabela 4). Trije preizkusi upoštevajo tako etiko koristi kot etiko pravičnosti.

Tabela 4: Trije preizkusi za etičnost odločitev

Krog udeležencev	Nosilci interesov	Vsebina preizkusa
POSAMEZNIK	Jaz	Kako bi sprejel to odločitev, če bi bil odločevalec nekdo drug, mene pa bi zadele posledice odločitve?
SKUPINA	Moji najbližji	Ali bi tako odločil, če bi posledice odločitve zadele meni najbližje – starše, otroke, zakonca, brata, sestro?
SKUPNOST	Javnost	Ali bi se tako odločil, če bi vedel, da bo odločitev jutri znana javnosti – objavljena na televiziji, v radiu, v časnikih?

Vir: Tavčar, 2000, str. 199.

Kalacun (2001, str. 38-39) omenja kot pomoč poslovnežem v etičnem odločanju hkratno uporabo treh metod, in sicer metodo koristnosti, metodo pravic človeka ter metodo pravičnosti (Tabela 5). Uporaba samo ene metode je po njenem mnenju tvegana, saj pripelje do nepopolnega razumevanja dimenzije problema, ki ga hoče poslovnež razrešiti.

Tabela 5: Analitični pristop k etičnim problemom

1. korak: ETIČNO VPRAŠANJE					
KORIST Ali koristi presegajo stroške?		PRAVICE ČLOVEKA Ali so upoštevane človekove pravice?		PRAVIČNOST Ali so koristi in stroški pravično porazdeljeni?	
DA	NE	DA	NE	DA	NE
2. korak: PRIMERJAVA REZULTATOV					
Če so vsi odgovori DA, je odločitev verjetno etična.		Če so odgovori različni, je odločitev lahko etična ali neetična.		Če so vsi odgovori NE, je odločitev verjetno neetična.	
3. korak: DOLOČITEV PREDNODSTI					
KORIST		PRAVICE ČLOVEKA		PRAVIČNOST	

Vir: Kalacun, 2001, str. 39.

Če v prvem koraku dobimo dva pritrdilna odgovora in enega nikalnega ali obrnjeno, uporabimo pravila prednosti. Določiti moramo, kaj je najpomembnejše za podjetje, zaposlene oziroma managerja: je to korist, človekove pravice ali pravičnost? Če je to npr. pravičnost, pa smo na vprašanje v prvem koraku pri tem kriteriju odgovorili nikalno, potem kljub dvema pritrdilnima odgovoroma odločitev označimo za neetično. Izbor je torej odvisen od kulture podjetja in njegove etične klime.

Zasnovana in izbrana sodila za etično odločanje, ki nam jih nudijo različni pristopi, je treba primerno uporabljati za izbiranje najprimernejše odločitve iz dovolj širokega nabora različnih možnih odločitev, potem pa takšno odločitev uveljaviti, spremljati izide, ki jih prinaša, ter se morebiti odločati za ponovno odločanje – za popravke in izboljšave. Skratka, vsak pristop kot metoda za etično presojanje in odločanje naj opredeli pogoje, ki jih mora izpolnjevati vsaka etično dobra odločitev (Tavčar, 2000, str. 203). Snovanje novega pristopa prinaša nevarnosti – od neprikladnosti za praktično rabo do zamenjevanja pristopa in resničnosti, zato se je smiselno opreti na pristope in koncepte, ki jih pozna večina managerjev. Tako vsako odločanje temelji na zaporedju odločanja, ki sega od spoznavanja potrebe za odločanjem, preko postavljanja cilja odločanja in tvorjenja nabora alternativ, do vrednotenja alternativ in racionalnega intuitivnega izbiranja ene alternative ter naposled do izvedbe izbrane odločitve.

Čeprav je Tavčarjev pristop, objavljen leta 1994 (str. 362-367), vseboval tudi koncept človekovih pravic, novejši pristop (Tavčar, 2000, str. 203) uporablja poenostavljeno delitev na le

dva koncepta – na koncepta koristi in pravičnosti. Zanje skuša poenostavljeno opredeliti kriterije primernosti in najmanjše zadostnosti. Pristop vsebuje še preprosto preglednico za ocenjevanje alternativnih odločitev po treh konceptih ter po individualno izbranih sodilih; preglednica je uporabna za grafičen prikaz "profilov" etičnosti posameznih odločitev. Pristop ima sedem korakov ter opomnike, ki olajšujejo njegovo rabo. Pregled korakov in opomnikov je prikazan v Tabeli 6.

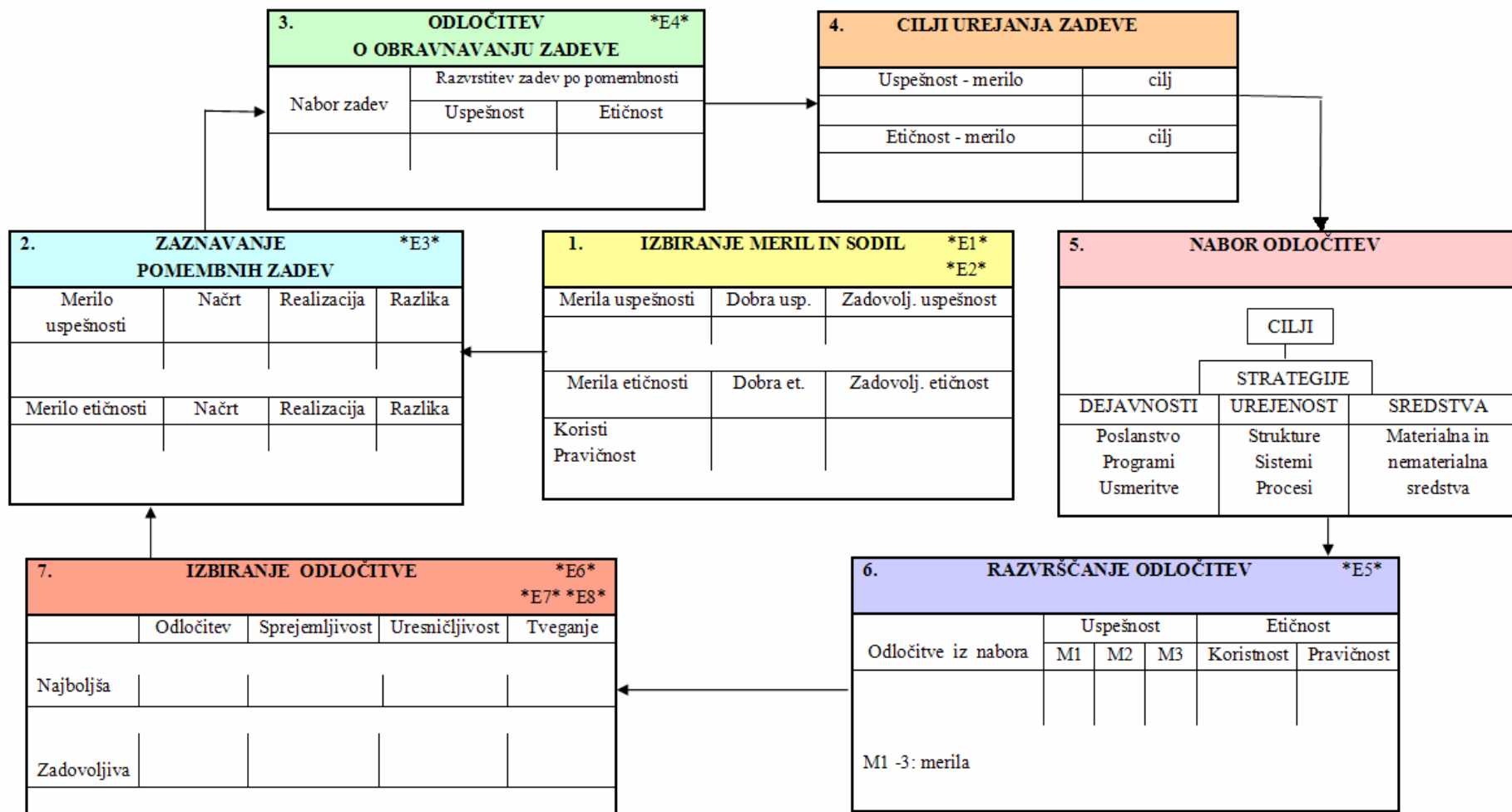
Tabela 6: Koraki in opomniki pri Tavčarjevem pristopu k bolj etičnem poslovnem odločanju

KORAKI	Opomniki
<i>1. Izbiranje sodil</i>	E1. Primerna raven etičnosti E2. Najnižja raven etičnosti
<i>2. Zaznavanje pomembnih zadev</i>	E3. Opredeljevanje etičnih zadev
<i>3. Odločitev o obravnavanju zadeve</i>	E4. Izbiranje pristopa k odločanju
<i>4. Cilji urejanja zadeve</i>	
<i>5. Nabor odločitev</i>	
<i>6. Razvrščanje odločitev</i>	E5. Ocenjevanje odločitev
<i>7. Izbiranje odločitve</i>	E6. Sprejemljivost izbrane odločitve E7. Ovire za izvedbo odločitve E8. Etične posledice odločitve

Vir: Tavčar, 2000, str. 204.

Vsako odločanje temelji na hierarhiji odločanja, ki sega od spoznavanja potrebe po odločanju, preko postavljanja cilja odločanja in tvorjenja nabora alternativ, do vrednotenja alternativ in racionalnega in intuitivnega izbiranja ene alternative ter naposled do izvedbe izbrane odločitve. Zaradi preglednosti kaže pristop členiti na strokovne vidike ter na etične vidike odločanja, čeprav je oba vidika v praksi skoraj nemogoče ločiti. Stopnje urejanje etične zadeve po procesnem pristopu (Slika 6, str. 37) je zato koristno primerjati še s pristopom, ki temelji na zaporedju odločanja.

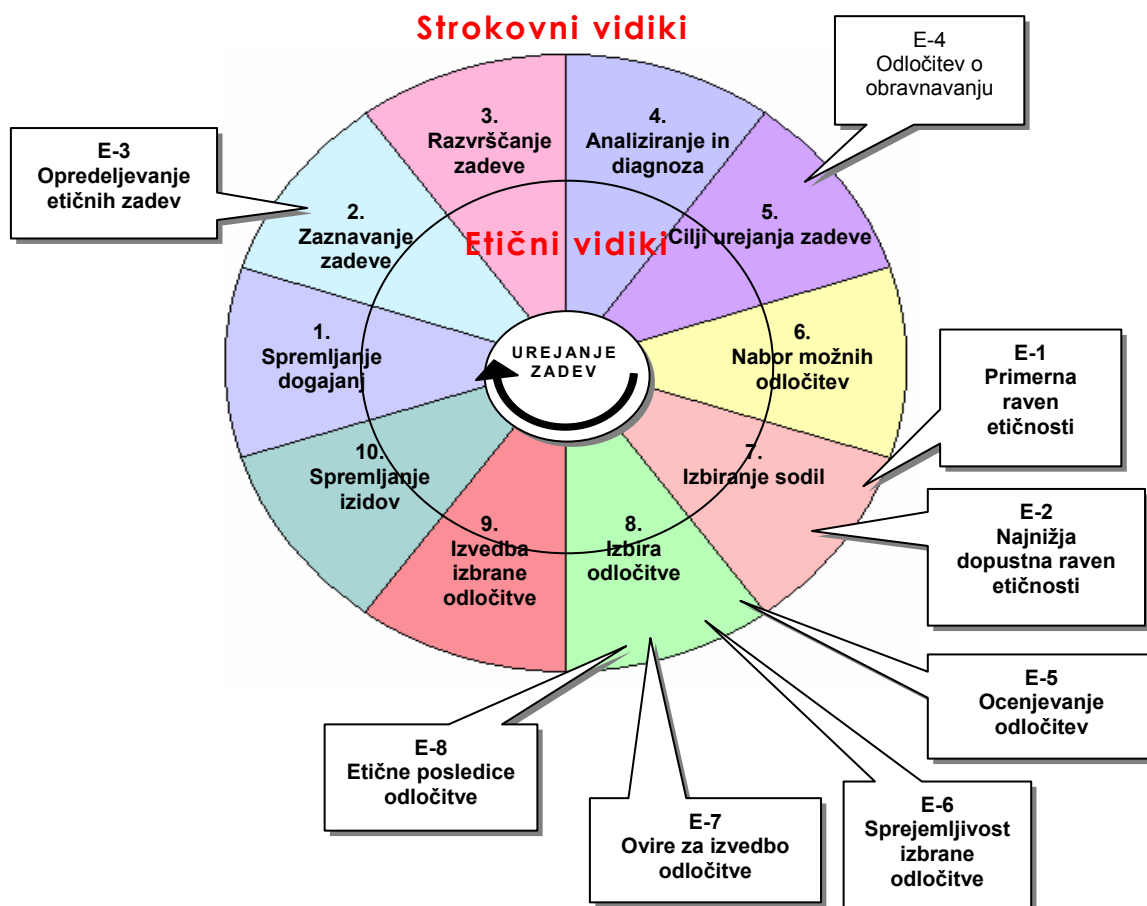
Slika 6: Stopnje razvitega procesa etičnega poslovnega odločanja



Vir: Tavčar, 1994, str. 365; Tavčar, 2000, str. 204 – 208.

Deset stopenj urejanja etičnih zadev s strokovnega in etičnega vidika, ki temelji na zaporedju odločanja, prikazujeta Tabela 10 (Priloga 4) ter Slika 7, na kateri so ob posamezni stopnji navedeni tudi opomniki, ki olajšujejo rabo tega pristopa. Okvirni obrazci posameznih opomnikov so, v okviru posameznega koraka etičnega poslovnega odločanja, razvidni v Sliki 6 (stran 37).

Slika 7: Deset stopenj urejanja etične zadeve - strokovni in etični vidiki z opomniki



Vir: Tavčar, 2000, str. 205.

3.2.2. Model vpliva etičnih odločitev na poslovanje podjetja

Poleg navedenih pomagal za presojanje etičnosti odločitev ni ne v naši ne v tuji literaturi zaslediti celovitega modela, ki bi preko vložkov, procesov, rezultatov in finančnih učinkov prikazoval, kako vpliva integracija poslovne etike v poslovanje na poslovni uspeh in uspešnost poslovanja. Model bi moral prikazovati, kako etično odločanje vpliva na ustvarjanje poslovnega uspeha (kaj razumemo pod besedno zvezo poslovni uspeh je opredeljeno v Prilogi 5). Predpostavka diplomskega dela je, da upoštevanje načel poslovne etike dolgoročno pripelje k večjemu poslovnemu uspehu, zato se tu z vprašanjem, ali je odnos, ki opravičuje uporabo poslovne etike samo, kadar ta pripelje k večji poslovni uspešnosti, pravilen, ne bom posebej ukvarjala. Temeljni smisel obstoja in delovanja podjetja je namreč ustvarjanje poslovnega uspeha in podjetje mora slediti temu motivu, če hoče preživeti. Seveda pa mora v okviru svojega delovanja upoštevati tudi ostale udeležence, saj uspešna konkurenčna strategija v sodobnem

poslovnem okolju temelji na uravnoveženem zasledovanju interesov vseh ključnih udeležencev v poslovanju organizacij. Med te udeležence ne uvrščamo le kupcev, dobaviteljev in zaposlenih, temveč tudi druge, na primer relevantne javnosti. Temu so se prilagodili tudi sistemi za merjenje uspešnosti poslovanja, ki vse bolj poudarjajo raznolikost nefinančnih kazalcev uspešnosti (Lahovnik, 2006, str. 22). Zahtevnost izpeljave modela, ki bi prikazoval vpliv etičnega odločanja na podjetje, se pokaže že ob dejstvu, da je predvsem na ravni intuitivnega odločanja, različnih, tudi nepredvidljivih situacij, ki zahtevajo kompleksno etično presojo, veliko, prav tako je pri določenih odločitvah težko predvideti, kakšne posledice bodo imele v prihodnosti. Model vzročno-posledičnih povezav mora biti izpeljan tako, da bo razumljiv managerjem, lastnikom in drugim potencialnim uporabnikom, saj bo le tako uporaben v praksi.

Pred izpeljavo modela je potrebno osvetliti področja v podjetju, kjer se najpogosteje pojavljajo etična vprašanja. Pri opredelitvi teh področij sem ne naslonila na specializirana dela za managerje, ki posegajo na številna področja, ki jih zadeva etika managementa. Področja sem povzela po štirih znanih delih (Boatright, 1997), (Donaldson, 1983), (Beauchamp, 1993) ter (Matthews, 1991) in so: strokovna in etična odgovornost in podatki, delovna razmerja, trg in trženje, družbeno okolje, mednarodno okolje, lastnina in dobiček, zakonodaja, upravljanje, svetovanje managementu. Posamezna področja so podrobneje opredeljena v Tabeli 5 (Priloga 6). Pri snovanju modela mi je bil v pomoč model vpliva informatizacije poslovanja na poslovni uspehu (ang. "IT Contribution model") avtorjev Epsteina in Rejčeve (Epstein, Rejc, 2005).

Model, prikazan v sliki 8 (str. 41), prikazuje vložke, procese ter rezultate procesov integracije etike v poslovanje podjetja. Služi lahko kot normativni okvir za predvidevanje vpliva etičnega odločanja in delovanja na finančno uspešnost poslovanja podjetja oziroma za naknadno managersko kontrolo, vpliva etičnega odločanja in delovanja na poslovno uspešnost. Poglejmo posamezne sestavne dele modela.

Vložki vstopajo v model kot nekaj, na kar ne moremo neposredno vplivati (vsaj ne na kratek rok), imajo pa velik vpliv na procese, s katerimi želimo integrirati etiko v poslovanje podjetja. Med vložke prištevamo:

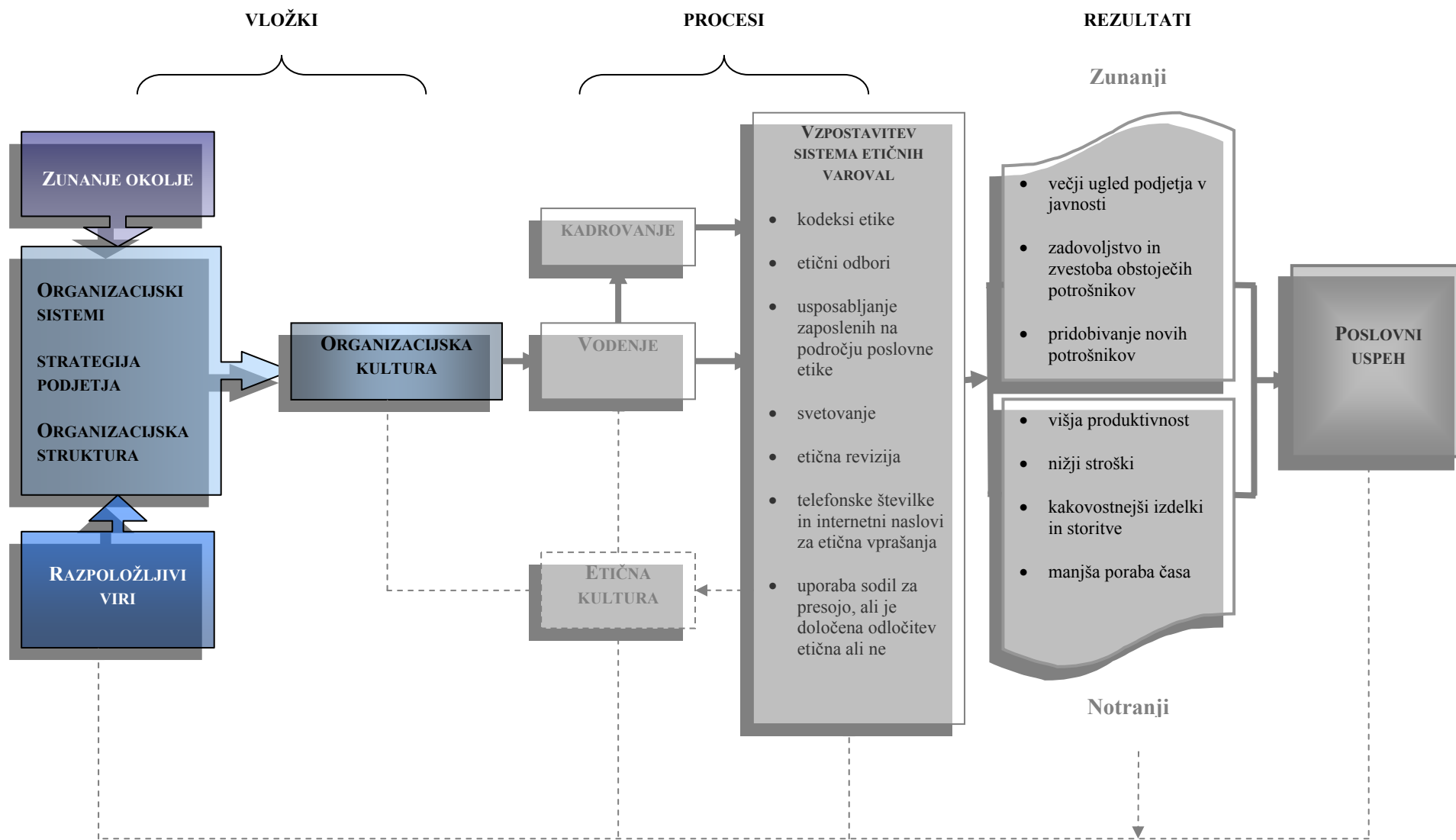
- *zunanje okolje*, kjer pazljivo motrimo aktivnosti konkurentov na področju integracije etike v poslovanje,
- *strategijo podjetja*, ki vključuje strateške cilje in poti za doseganje le-teh. Cilji lahko zajemajo razširjanje poslovanja na nove trge, razvijanje novih izdelkov ipd., to pa pripelje tudi do odločitev, pri katerih je potrebna etična presoja vplivov na poslovni uspeh. Kljub temu, da pri strategiji obstaja tudi povratna povezava med njo in integracijo etike v poslovno odločanje (slednja tudi lahko vpliva na spreminjanje strategije), je ta vpliv viden dolgoročno, zato strategijo vidimo predvsem kot vložek v model,
- *organizacijsko strukturo*; podjetja z velikim številom strateško poslovnih enot z visoko stopnjo avtonomnosti, ki so razvejane na različnih kulturno-geografskih območjih, se bodo soočala z večjim številom različnih etičnih vprašanj kot pa centralizirana organizacijska struktura,
- *organizacijski sistemi*, ki zajemajo informacijske sisteme, sisteme nagrajevanja zaposlenih, sisteme za merjenje uspešnosti poslovanja ter druge sisteme managerskega nadzora,

- *razpoložljive vire*, ki se nanašajo na finančne, človeške, materialne in informacijske vire, potrebne, da bi procesi lahko nemoteno potekali,
- *organizacijsko kulturo*, ki bi jo lahko uvrstili med organizacijske sisteme, vendar ima pri uspešnosti integracije etike v poslovanje izreden pomen, zato jo je smiselno pri modelu posebej izpostaviti. Kavčič (1991, str. 133) kot opazljive sestavine organizacijske kulture razlikuje vrednote, norme, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje in obrede, komunikacije ter tudi izdelke in storitve.

Po opredelitvi vseh vložkov v model je potrebno načrtovati in razviti ustrezne **procese**, s katerimi bomo etiko integrirali v poslovanje. Ti procesi so:

- *Proces vodenja* opredelimo kot vplivanje na delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljanju ciljev podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 201). Pri integraciji poslovne etike v poslovanje morajo biti vse ravni vodenja, predvsem pa najvišje zavezane odločitvi o etičnem vedenju in odločanju, predvsem pa morajo s svojim vedenjem in odločitvami postaviti zgled ostalim zaposlenim ter poskrbeti, da zaposleni razumejo vzročno-posledično povezavo med etičnim odločanjem in vedenjem ter njegovim vplivom na poslovni uspeh.
- *Kadrovanje* oziroma zaposlovanje je proces, s katerim podjetje zadovoljuje potrebe po zaposlenih. Zaposlovanje ima vedno dolgoročne posledice. Z njim oziroma s procesi planiranja, pridobivanja in usposabljanja ljudi, ki so njegov sestavni del, podjetje zadovoljuje svoje potrebe po človeških zmožnostih (Lipičnik, 1997, str. 78). V modelu je kadrovanje posebej izpostavljeno, ker predstavlja pomemben dejavnik pri zagotavljanju etičnega vedenja ter odločanja. Predvsem pri intuitivnem odločanju je zelo pomembno, kakšne so poleg referenc o strokovni usposobljenosti ter uspešnosti osebnostne lastnosti in reference moralnega delovanja posameznika. Pri etiki gre za temeljne vrednote, za temeljno naravnost človeka. Seveda je zaposlenim vedenje o temeljnih konceptih in sodilih za etično odločanje mogoče priučiti, kljub temu pa podjetje le ni predvsem vzgojna ustanova za zaposlene. Pomen dobrega kadrovanja je torej v tem, da izbira, ocenjuje ter razporeja po zmožnostih ter osebnostnih lastnostih tiste zaposlene, ki se najbolje ujemajo z etičnimi normami in organizacijsko kulturo.
- Zadnji proces v modelu predstavlja *vzpostavitev sistema "etičnih varoval"*. Zaposleni pri soočanju z etičnimi situacijami poleg vzpodbude, ki prihaja s strani vodenja, potrebujejo tudi sistem etičnih varoval. Sistem "etičnih varoval" skrbi za pomoč zaposlenim pri etičnem odločanju, obenem pa nadzira tudi morebitne odklone pri obnašanju in odločanju zaposlenih od etičnih načel podjetja. Etične varovalke so bolj natančno opredeljene v točki 2.1.2 (glej str. 18), sodila kot pomoč pri etičnem odločanju pa v točki 3.2.1. (glej str. 33).
- *Etična kultura* kot povratni proces je posledica dejstva, da je organizacijska kultura dinamičen pojav, ki nastaja iz interakcije med posamezniki. Interakcija med posamezniki omogoča nastajanje skupnih prepričanj, verovanj, skupnih ritualov in oblikovanje skupnih značilnosti članov skupine. Ravno zaradi teh interakcij med posamezniki sčasoma nastane identiteta skupine, ki je jedro kulture (Mesner-Andolšek, 1995, str. 131). Etična kultura je v tem primeru posledica aktivnosti, ki potekajo v okviru procesov, in na nek način prispevajo k rasti kulture, ki nato začne tudi povratno vplivati na aktivnosti. Ko se kultura razvije, postane jasno, katere aktivnosti so cenjene in katere ne (Beach, 1993, str. 15).

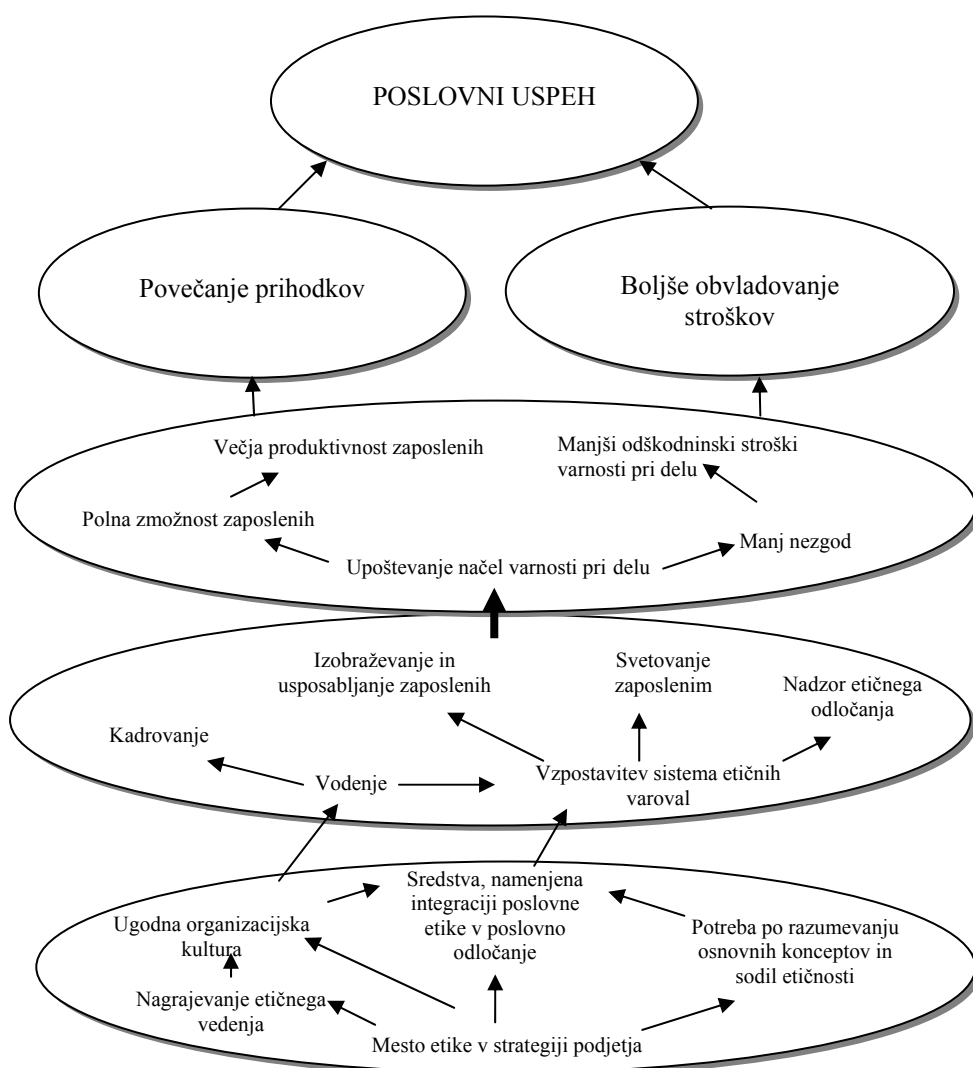
Slika 8: Model vpliva etičnega poslovnega odločanja na poslovni uspeh



Rezultati procesov, s katerimi smo integrirali poslovno etiko v poslovanje, so zaradi preglednejšega prikaza razdeljeni na notranje in zunanje. Zunanji rezultati se kažejo predvsem v večjem ugledu podjetja v javnosti, zadovoljstvu in zvestobi obstoječih potrošnikov ter v pridobivanju novih potrošnikov. Vsi omenjeni zunanji rezultati vplivajo na povečanje prihodkov poslovanja. Notranji rezultati pa se kažejo v višji produktivnosti, bolj kakovostnih izdelkih oziroma storitvah, manjši porabi časa ter nižjih stroških.

Da bi ugotovili, kako določeno področje etičnega odločanja, opredeljeno v Tabeli 5 (Priloga 6) vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, morajo managerji na podlagi modela v sliki 8 (str. 41) določiti vzročno-posledične povezave med določeno etično odločitvijo in poslovnim uspehom podjetja. Prikaz mora biti razumljiv, enostaven, predvsem pa mora dovolj nazorno prikazovati vse posledice določene odločitve. Primer kratkega ilustrativnega prikaza na primeru doslednega upoštevanja varnosti pri delu je prikazan v Sliki 9.

Slika 9: Ilustrativen prikaz vzročno-posledičnih povezav med etičnim odločanjem v zvezi z varnostjo pri delu in uspešnostjo poslovanja



Za bolj natančno spremljanje vzročno-posledičnih odnosov določene odločitve mora podjetje razviti tudi ustrezen način spremljanja (merjenja) vseh dejavnikov in rezultatov modela. Sistem merjenja z ustreznimi kazalci za kontrolo mora biti v podporo ciljem, ki si jih zastavi podjetje na področju etičnega odločanja in vedenja.

Sklep

Diplomsko delo sem pisala na podlagi predpostavke, da je poslovna etika nujna. Vsi se s to trditvijo ne strinjajo. Teoretično imajo sicer prav tisti, ki pravijo, da v pogojih popolnega trga (popolne konkurence) etika na gospodarskem področju nima mesta, da je nekoristna, saj popoln trg samodejno navaja vse udeležence na etično ravnanje za kar največjo korist vseh. Vendar pa je popoln trg teoretičen konstrukt, saj podjetja praviloma delujejo v pogojih nepopolne konkurence. V takšnih pogojih ima lahko tisti, ki ravna v nasprotju z etiko, kratkoročne koristi na račun drugih, ki ravna v skladu z etiko. To povzroči neetične odzive. Sledi stopnjevanje, ki razkraja etične vrednote, posredno pa tudi splošno dobrobit vseh udeležencev. Če večina udeležencev na nepopolnem trgu osvoji primerno raven etičnega ravnanja in se podredi moralnim pravilom, je to v korist večine (Tavčar, 1993, str. 41).

V prvem poglavju sem za lažje razumevanje opredelila osnovne pojme, ki se pojavljajo v okviru etike. Težavnost razumevanja področja mojega raziskovanja se je pokazala že v opredeljevanju osnovnih konceptov etike, katerih razumevanje se v veliki meri nanaša na razumevanje področja filozofije, sociologije, managementa in organizacije.

V drugem poglavju sem proučevala odgovornost managerjev in analitikov pri vzpostavljanju etičnosti v poslovanju. Ugotovila sem, da so managerji odločilen dejavnik za uspešnost podjetja ali druge organizacije in imajo velika pooblastila, ki zahtevajo tudi primerno odgovornost. Eden bistvenih vzrokov za etično odločanje zaposlenih so ravno vrednote tistih, od katerih je delovanje podjetja oziroma organizacije najbolj odvisno, torej lastnikov in managerjev. Delavci nedvomno jemljejo za zgled managerje in če ti ne dajejo vtisa etičnega obnašanja, potem organizacija kot celota ne more delovati etično (Snoj, Urlep, 1995, str. 519). Naloga managerjev je, da ustvarijo etično vzdušje, ki je bistvena sestavina pozitivne kulture organizacije in kot tako ustvarja razumevanje in razločevanje dobrih in slabih ravnanj v njej. To lahko pomaga pri odločitvah na vseh ravneh v organizaciji in vseh okoliščinah. Manager ima za vzpostavljanju etičnosti na voljo tako kodekse etike kot druge etične varovalke, predvsem pa že omenjeni lastni zgled.

Etični domet poklicnega dela analitika kot strokovnjaka določajo predvsem štiri determinante. Prvo determinanto predstavlja znanje, drugo svobodno hotenje, tretjo pretekle etične izkušnje ter četrto vest (Ramovš, 1996, str. 75-76). Vest brez strokovnega znanja je brezkoristna. Znano je, da ne moremo govoriti o profesionalni morali strokovnjaka, če nima potrebnega strokovnega znanja (Ivanjko, 1997, str. 82). Strokovno znanje brez vesti pa je lahko nemoralno in zelo nevarno. Analitik kot strokovnjak, ki ima pregled nad poslovanjem podjetja, je moralno in strokovno zavezan pravočasno opozarjati na morebitne nepravilnosti, ki se dogajajo v podjetju.

Izidi delovanja managerjev so odločitve. Zahteven je že strokovni del odločanja, še zahtevnejši pa je etični vidik odločanja. Da bi tako managerji kot analitiki znali sprejemati etične odločitve, so jim v pomoč različni pristopi (nekateri od njih sem opredelila v diplomskem delu), s katerimi lahko na podlagi sodil presodijo, ali je določena odločitev etična ali ne. Da bi vpliv etičnih odločitev na poslovni uspeh podjetja znali natančneje opredeliti, sem v zadnjem delu diplomskega dela predstavila model vpliva etičnega poslovnega odločanja na poslovni uspeh. Model nam hipotetično prikazuje vpliv etičnih poslovnih odločitev na t.i. zunanje rezultate podjetja, ki se kažejo v večjih prihodkih, ter t.i. notranje rezultate, ki se kažejo v boljšem obvladovanju stroškov. V modelu so prikazani tudi procesi s katerimi vzpostavimo etičnost v poslovanju. Ti procesi so vodenje, kadrovanje ter vzpostavitve sistema etičnih varoval.

Pri prebiranju literature sem ugotovila, da v Sloveniji potrebujemo nove raziskave s področja poslovne etike, na podlagi katerih bi lahko ocenili, kakšno je poznavanje osnovnih pojmov, konceptov in pristopov na področju poslovne etike ter v kakšnih pojavnih oblikah se neetično vedenje na našem prostoru pojavlja. Zanimivo bi bilo tudi izvedeti, katere pristope (če sploh) uporabljajo managerji, analitiki in ostali zaposleni v slovenskih podjetjih za presojo etičnosti odločitev. Ob raziskovanju področja poslovne etike me je zelo presenetilo dejstvo, da predmet Poslovna etika ni obvezen predmet dodiplomskega študija na nobeni izmed slovenskih visokih poslovnih šol in fakultet, čeprav je znano, da je potrebno tako v izobraževalnem procesu strokovnjaka na univerzi in tudi kasneje v okviru opravljanja poklicnih storitev nenehno opozarjati na pomen moralne odgovornosti, obenem pa razvijati ustrezno znanje o etiki, na podlagi katerega bodo bodoči strokovnjaki to moralno zavest znali tudi udejaniti.

Literatura

1. Andrews K.R.: Ethics in Practise. Harvard Business Review, Boston, 1989, 9/10 str. 99-104.
2. Babič M., Korelič B.: Analiza poslovanja za nosilce poslovanja in upravljanja ter vplivnost odziva odločevalcev na kakovost dela analitikov. Fotokopija referata na 3. Posvetevanju Sodobni vidiki analize poslovanja in organizacije. Portorož : ZES, 1997, str. 41-51.
3. Bagley Constance E.: The Ethical Leader's Decision Tree. Harvard Business Review, Boston, 2003, 2, str. 18-19.
4. Beach Lee Roy: Making the Right Decision. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1993. 208 str.
5. Beauchamp Tom L., Bowie Norman E.: Ethical Theory and Business. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1993. 653 str.
6. Berlogar Janko: Managerska etika ali Svetost preživetja. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2000. 360 str.
7. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
8. Boatright R. John: Ethics and the Conduct of Business. 2nd ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1997. 402 str.
9. Bobnar Andreja: Poslovanje na podlagi notranjih informacij – insiderstvo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 46 str.
10. DeAngelo Harry, Linda DeAngelo: Management Buyouts of Publicity Traded Corporations. Financial Analysts Journal, New York, 1987, maj-junij, str. 38-49.
11. DeGeorge Richard T.: Business ethics. 3rd ed. New York : McGraw-Hill, 1990. 486 str.
12. Donaldson Thomas, Werhane Patricia H.: Ethical Issues In Business. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983. 380 str.
13. Epstein Marc J., Rejc Adriana: Evaluating Performance in Information Technology. Canada : The Society of Management Accountants of Canada, 2005. 34 str.
14. Ferlinc Andrej: Doseg kaznivega dejanja zlorabe notranje informacije po 243. Členu KZ. Podjetje in delo, Ljubljana, 29(2003), 8, str. 1917-1935.
15. Frederick William Crittenden: Business and Society. 6th ed. New York : McGraw-Hill, 1988. 626 str.
16. Gaughan Patric A.: Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. New York : John Wiley & sons, 2002. 620 str.
17. Goodpaster Kenneth E.: Ethical Framework for Management. Matthews J.B., Goodpaster K.E., Nash L.L., Policies and Persons. New York : McGraw-Hill, 1985, 552 str.
18. Glas Miroslav: The ethics of business in Slovenia: Is it really bad?. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 15 str.
19. Grilc Peter: Insiderstvo – trgovanje na podlagi notranjih informacij. Podjetje in delo, Ljubljana, 20(1994), 5/6, str. 558-563.
20. Harnik Snežana: Notranje informacije: skozi teorijo do prakse. Pravna praksa, Ljubljana, 20(2001), 28, str. 5-7.

21. Horvat Boštjan: Ugotavljanje in preprečevanje trgovanja z notranjimi informacijami. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 46(1995), 5, str. 520-533.
22. Ivanjko Šime: Trg in poslovna morala. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 47(1998), 28, str. 55-57.
23. Ivanjko Šime: Etika managementa: aplikativna raziskava. Ljubljana : Inštitut za evalvacijo in management v raziskovalni in razvojni dejavnosti, 1996. 194 str.
24. Ivanjko Šime: Poslovna morala. Zbornik: Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Maribor : Univerza v Mariboru, Ljubljana : Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno, 1996a, str. 177-190.
25. Jaklič Marko: Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 178 str.
26. Jelovac Dejan: Podjetniška kultura in etika. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000. 259 str.
27. Jelovac Dejan: Poslovna etika. Ljubljana : Študentska organizacija univerze, 1997. 105 str.
28. Jelovac Dejan: Postmoderna poslovna etika. Teorija in praksa, Ljubljana, 31(1994), 1/2, str. 55-62.
29. Jelovac Dejan: Managerski etični kodeks. Manager, Ljubljana, 1994a, 5, str. 52-54.
30. Kalacun Stanislava : Poslovna etika. Ljubljana: Združenje Manager, 2001. 43 str.
31. Kaplan Steven: The Effects of Management Buyouts on Operating Performance and Value. Journal of Financial Economics, Amsterdam, 1989, 24, str. 217-254.
32. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1991. 329 str.
33. Kurlat Boštjan: Etika in profesionalnost v sodobnem managementu. Magistrsko delo. Ljubljana, 2002. 303 str.
34. Lahovnik Matej: Družbena odgovornost organizacij kot ključni element strategije poslovanja. Družbena odgovornost in etika v organizacijah. Zbornik referatov. Kranj : Fakulteta za organizacijske vede : Zveza organizatorjev Slovenije, Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2006, str. 19-23.
35. Lahovnik Matej: Nikakor privilegij posvečenih: trgovanje z notranjimi informacijami. Delo, Ljubljana, 45(2003), 73, str. 12.
36. Lee Chun I. et al.: Board Compensation and Shareholder Wealth: The Case of Management Buyouts. Financial Management, Tampa, spring, 1992, str. 58-72.
37. Madden Gerald P., Marples Lynn W., Chughm Lal C.; A Stock Market Evaluation of Management Buyouts. Journal of Business Finance & Accounting, Oxford, 17(1990), 3, str. 351-358.
38. Matthews John, Goodpaster Kenneth E., Nash Laura L.: Some Avenues For Ethical Analysis In General Management, 2nd ed. New York : McGraw-Hill, 1991.
39. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
40. Možina Stane: Management kadrovskih virov. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1998. 525 str.
41. Musek Janek: Nova psihološka teorija vrednot. Ljubljana : Inštitut za psihologijo osebnosti, 2000. 471 str.

42. Pagon Milan, Lobnikar Branko: Problem etičnega ravnanja managementa. Organizacija, Kranj, 29(1996), 4, str. 201-206.
43. Pleskovič Boris: Etika prehodnega obdobja v tržno gospodarstvo. Zbornik: Slovenija-vrednote in prihodnost. Ljubljana : ŠOU, 1994, str. 39-54.
44. Polajžer Ivan: Analiza razlik v etičnih stališčih managerjev in podjetnikov v Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 92 str.
45. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 335 str.
46. Pučko Danijel: Poslovna etika v Sloveniji ter etika analitika. 5. strokovno posvetovanje o sodobnih vidikih analize poslovanja in organizacije. Portorož : Zveza ekonomistov Slovenije, 1999, str. 21-38.
47. Ramovš Jože: Osebnostne osnove etičnega ravnanja v poklicu. Zbornik: Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Maribor : Univerza v Mariboru, Ljubljana : Inštitut Antona Trstenjaka za psihologijo, logoterapijo in antropohigieno, 1996, str. 67-81.
48. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
49. Selinšek Liljana: Insolvenčna kazniva dejanja. Revizor, Ljubljana, 17(2006), 2, str. 56-81.
50. Sims R.R: The Challenge of Ethical behaviour in Organizations. Journal of Business Ethics, 11(1992), št. 7, str. 505-513.
51. Snoj Boris, Urlep Maja: Nekateri vidiki poslovne etike in kulture organizacije. Naše gospodarstvo, Maribor, 41(1995), 5/6, str. 518-522.
52. Sorell Tom: Business ethics. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1999. 234 str.
53. Špec Boštjan: Zlorabljene notranje informacije: insiderstvo. Manager, Ljubljana, 1995, 6/7, str. 43-45.
54. Tavčar Mitja: Strateški management. Koper : Visoka šola za management, 2002. 498 str.
55. Tavčar Mitja: Kulture, etika in olika managementa. Kranj : Moderna organizacija, 2000. 251 str.
56. Tavčar Mitja: Etika managementa, sistem vrednot in odgovornost managementa. Zbornik referatov. Limbuš : Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, 1996, str. 12-18.
57. Tavčar Mitja: Obvladovanje dejavnosti managerjev. Organizacija, Kranj, 28(1995), 9/10, str. 509-521.
58. Tavčar Mitja: Strokovno in etično odločanje v managementu – nabor vidikov in model za odločanje. Organizacija in kadri, Kranj, 27(1994), 4, str. 349-368.
59. Tavčar Mitja: Etika in moralno delovanje managementa. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994a, str. 130-173.
60. Tavčar Mitja: Spreminjanje pojmovanja morale v sodobni mednarodni literaturi o managementu. Naše gospodarstvo, Maribor, 39(1993), 1/2, str. 41-59.
61. Thommen Jean-Paul: Etika, uspešnost in razvojno prestrukturiranje podjetja. MER, Lesično, 1(1999), 2, str. 92-96.
62. Turk Diana: Pravni vidik poslovne etike. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 66 str.

63. Veselinovič Draško: Problem trgovanja z notranjimi informacijami. Bančni vestnik, Ljubljana, 49(2000), 6, str. 15-21.
64. Veselinovič Draško: Majhen, trden most kapitalskih povezav: Draško Veselinovič, "star" 10 let: tudi slaba informacija izboljša odnos z delničarji. Manager, Ljubljana, 1999, 11, str. 17-22.
65. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj : Moderna organizacija, 1997. 283 str.
66. Florjan Zorin: Preusmeritev poslovne dejavnosti. [URL: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=preusmeritev-poslovne-dejavnosti>], 1.3.2002.
67. Webster Frederick E. jr.: Industrial Marketing Strategy. New York : John Wiley & sons, 1984. 321 str.
68. Wells Barron, Spinks Nelda: Ethics must be comunicated from the top down. Career Development International, 1(1996), 7, str. 28-30.
69. Weston J. Fred, Chung Kwang S., Hoag Susan E.: Mergers, Restructuring, and Corporate Control. New Jersey : Prentice Hall, 1990. 762 str.
70. Wilson Robin: Professor Convicted of Insider Trading. Chronicle of Higher Education, Washington, 51(2005), 43, str.10.

Viri

1. Bajec Anton: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 1997. 1714 str.
2. Sruk Vladimir: Filozofija. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1995. 362 str.
3. Sruk Vladimir: Leksikon morale in etike. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1999. 579 str.
4. Verbinc France: Slovar tujk. 7. Izdaja. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1982. 770 str.
5. Kazenski zakonik (Uradni list RS, št. 95/2004).
6. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (Uradni list RS, št. 54/1999).
7. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji (Uradni list RS, št. 67/1993, 25/1997, 39/1997, 1/1999, 52/1999, 42/2002, 58/2003).
8. International Business Ethics Institute: About the Institute. [URL: <http://www.business-ethics.org/about.asp>], 12.10.2005.
9. Statistični podatki s področja kriminalitete, 2005. [URL: <http://www.policija.si/si/statistika/kriminal/pdf/delo-krim2005.pdf>], 4.2.2007.
10. Goodyear Investor relations: Corporate Governance. [URL: <http://www.goodyear.com/investor/network.html>], 17.2.2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: Dejavniki, ki vplivajo na zaostrovanje oziroma popuščanje poslovne morale.....	1
PRILOGA 2: Vrste odločanja glede na raven v hierarhiji organizacije.....	2
PRILOGA 3: Delež instrumentov obvladovanja managementa v odvisnosti od načina odločanja	3
PRILOGA 4: Pregled korakov v razvitem procesu etičnega odločanja po tavčarju.....	4
PRILOGA 5: Opredelitev poslovnega uspeha.....	5
PRILOGA 6: Področja, ki posegajo v etiko managementa	6

PRILOGA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA ZAOSTROVANJE OZIROMA POPUŠČANJE POSLOVNE MORALE

Tabela 1: Dejavniki, ki po raziskavi Brennerja in Mollanderja vplivajo na zaostrovanje oziroma popuščanje poslovne morale

Dejavniki, ki zaostrejejo poslovno moralo	Strinjanje	Dejavniki, ki rahljajo poslovno moralo	Strinjanje
Javnost delovanja; publiciteta; pozornost medijev; boljše komunikacije.	31 %	Nižja zahtevnost družbenih meril; socialni razkroj; družba, v kateri je več dovoljenega; vzpon materializma in hedonizma.	34 %
Stopnjevanje pozornosti javnosti; zavedanje, vestnost, kritičnost; bolj osveščena javnost; družbeni pritiski.	20 %	Tekmovanje; ritem življenja; pritisk na uspešnost; sprotne ekonomske prilike; stroški poslovanja; presežna ponudba.	13 %
Predpisi, zakoni in posegi države; odločitve vrhovnega sodišča.	10 %	Korupcija v politiki; okrnjeno zaupanje v vlado; škandali; politikantstvo; etika in vzdušje v politiki.	9 %
Izobraževanje managerjev; rast izobraženosti in profesionalizma.	9 %	Stopnjevano zavedanje ljudi o neetičnem ravnanju; nenehno obravnavanje takšnega ravnanja v medijih; televizija; komunikacije ustvarjajo razpoloženje za zločine.	9 %
Nova pričakovanja o vlogi poslovnega sveta v družbi; stališča mlajših odraslih; konzumerizem.	5 %	Pohlep; stremljenje k dobičku; malikovanje denarja kot merila uspešnosti; osebna sebičnost; pomanjkanje osebnega poštenja in hrbtenice v moralnih zadevah.	8 %
Poslovni svet se v večji meri zaveda družbene odgovornosti in posledic svojega ravnanja; pravila delovanja v podjetjih se menjajo; vršni management vztraja na etičnem ravnanju.	5 %	Pritisk zahtev nadrejenih ter lastnikov za več dobička; vpliv vodstva podjetja na managerje; pravila obnašanja krovnega podjetja.	7 %
Ostali dejavniki skupaj.	20 %	Ostali dejavniki skupaj.	21 %

Vir: Ivanjko, 1996, str. 11.

PRILOGA 2: VRSTE ODLOČANJA GLEDE NA RAVEN V HIERARHIJI ORGANIZACIJE

Tabela 2: Vrste odločanja glede na raven v hierarhiji organizacije

RAVEN	ODLOČANJE	ZNAČILNOST
<p>IZVAJALNA</p> <p>(management na izvajalni ravni opravi največji delež vseh odločitev v organizaciji)</p>	Rutinsko	<ul style="list-style-type: none"> - prevladuje - kakovost tega odločanja je pomembno merilo za urejenost organizacije - predpisi, poslovniki, navodila, standardi ipd. kažejo, v kolikšni meri management obvladuje osnovne procese in v kolikšni meri delegira enostavno odločanje izvajalni ravni
	Analitično	<ul style="list-style-type: none"> - veliko enostavnejšega analitičnega odločanja - enostavnejše analitično odločanje terja jasno opredeljene metode, modele in algoritme
	Intuitivno	<ul style="list-style-type: none"> - običajno ga ni, obstaja samo kot odziv na nepredvidljive katastrofalne dogodke
<p>SREDNJA</p> <p>(delež vseh odločitev je manjši kot na izvajalni ravni, povečuje se obremenjenost odločevalcev z odločitvami, in sicer tako po številnosti kot po zahtevnosti)</p>	Rutinsko	<ul style="list-style-type: none"> - vse manj ga je, saj srednji management potiska rutinsko odločanje navzdol v izvajalno raven
	Analitično	<ul style="list-style-type: none"> - znatno zahtevnejše kot v izvajalni ravni - od managerjev zahteva poglobljena in široka znanja ter večšine za uporabljanje kompleksnejših modelov in metod
	Intuitivno	<ul style="list-style-type: none"> - prevladuje zlasti v zaključni fazi urejanja zadev, ko so izčrpane analitske metode in modeli
<p>VRHNJA</p>	Rutinsko	<ul style="list-style-type: none"> - skoraj ga ni več
	Analitično	<ul style="list-style-type: none"> - vse manj ga je, saj zlasti zahtevnejše metode za analitično odločanje zahtevajo precej časa, tega pa je proti vrhu organizacije vse manj, saj mora vršni manager v nekaj minutah sprejeti po nekaj odločitev, zato utegne uporabljati kvečjemu zelo splošne metode, miselne modele
	Intuitivno	<ul style="list-style-type: none"> - večji del odločitev na vrhu organizacije je intuitivnih. Sposobnost za hitro sprejemanje pretežno pravih intuitivnih odločitev mora biti odlika vršnega managerja

Vir: Tavčar, 1995, str. 514–515; Tavčar, 2000, str. 11.

**PRILOGA 3: DELEŽ INSTRUMENTOV OBVLADOVANJA MANAGEMENTA V
ODVISNOSTI OD NAČINA ODLOČANJA**

Tabela 3: Delež instrumentov obvladovanja managementa v odvisnosti od načina odločanja

ODLOČANJE	OBVLADOVANJE
Rutinsko	<ul style="list-style-type: none">- večinoma z normiranjem – s predpisi, pravilniki, poslovniki standardi ipd.,- nadzorovanje je občasno- delež kadrovskega obvladovanja je v tem primeru zelo majhen
Analitično	<ul style="list-style-type: none">- z normiranjem ga je možno obvladovati le delno, zlasti z določanjem standardnega nabora metod, modelov, algoritmov; managerji kot strokovnjaki so svobodni v izbiranju sestavin iz tega nabora- managerji imajo dokaj široka pooblastila, kar terja temeljitejše nadzorovanje, ki sodi med temeljne in obsežne naloge nadrejene ravni- pomemben delež obvladovanja s kadrovanjem
Intuitivno	<ul style="list-style-type: none">- normiranje malo zaleže- nadzorovanje pomembno, vendar pa dosega le posledice, ne pa proces odločanja- največ kadrovskega obvladovanja, kar pomeni izbiranje managerjev, ki po vzgoji in izobrazbi ter osebnostnih lastnostih obetajo strokovno in etično dobre odločitve

Vir: Tavčar, 1995, str. 517.

PRILOGA 4: PREGLED KORAKOV V RAZVITEM PROCESU ETIČNEGA ODLOČANJA PO TAVČARJU

Tabela 4: Pregled korakov v razvitem procesu etičnega odločanja po Tavčarju

DESET STOPENJ UREJANJA	STROKOVNI VIDIKI	ETIČNI VIDIKI
1. Spremljanje dogajanj v okolju organizacije	Uspešnost organizacije pri doseganju zastavljenih ciljev. Priložnosti in nevarnosti v okoljih organizacije.	Koristi delovanja organizacije za udeležence, zlasti vplivne. Pravičnost organizacije do vseh udeležencev.
1. Zaznavanje zadev za urejanje <i>Razpoznavanje zadev za etično odločanje</i>	Odstopanje uspešnosti od načrtovanega doseganja ciljev. Priložnosti in nevarnosti.	Padanje koristi organizacije za udeležence. Pojavi nepravilnosti do kateregakoli udeleženca.
2. Razvrščanje zadev za urejanje <i>Managerski premislek pred urejanjem</i>	Po kritičnosti zaostajanja ali nevarnosti – po obsegu preseganja ali priložnosti. Izločanje in delegiranje urejanja rutinskih zadev.	Po pomenu koristi za pomembne in pravičnost za vse udeležence. Uporaba moralnih pravil po preverjanju veljavnosti.
3. Analiziranje izbrane zadeve in diagnoza stanja in trendov	Ugotavljanje vzrokov stanja in trendov. Analiziranje odstopanj od zelenega stanja.	Analiziranje koristi in pravičnosti po udeležencih ali skupinah udeležencev.
4. Postavitev ciljev urejanje zadeve	Zadovoljivi cilji pri obvladovanju odstopanj v skladu s smotri organizacije. Robni pogoji – zmoglosti.	Zadovoljiva koristnost (tudi za udeležence, ki dobijo najmanj) – realna pravičnost. Robni pogoj: kultura.
5. Snovanje – spoznavanje možnih odločitev za urejanje zadeve	Spreminjanje usmeritev, povečevanje učinkovitosti. Načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje.	Prerazporejanje koristi med organizacijo in udeleženci. Spreminjanje usmeritev organizacije. Spreminjanje urejenosti organizacije.
6. Snovanje – izbiranje sodil za izbiranje odločitve ali odločitev	Preverjanje obstoječih sodil – smotri, cilji, strategije. Snovanje novih in popravljanje obstoječih sodil v soglasju z upravljavci (in udeleženci organizacije). Usklajevanje strokovnih in etičnih sodil.	Preverjanje obstoječih sodil: nezapisana pravila, vizija, kodeks etike, pravilniki ipd. Snovanje novih in popravki obstoječih sodil v sodelovanju s pomembnimi in dosegljivimi udeleženci. Usklajevanje etičnih in strokovnih sodil.
7. Izbiranje primerne odločitve <i>Omejitev za uresničevanje</i> <i>Sprejemljivost odločitve</i> <i>Minimalna etična sodila</i> <i>Etične posledice odločitve</i>	Določitev najprimernejše odločitve po strokovnih sodilih. Ocena izvedljivosti in usklajevanje z etičnimi vidiki. Določitev sprejemljive odločitve ali ponavljanje prejšnjih korakov, če usklajevanje ne uspe.	Določitev najprimernejše odločitve po etičnih sodilih. Ocena izvedljivosti in usklajevanje s strokovnimi vidiki. Določitev sprejemljive odločitve ali ponavljanje prejšnjih korakov, če usklajevanje ne uspe.
9. Izvedba izbrane odločitve	Načrt in potek izvajanja upoštevatata strokovne in etične vidike.	
10. Spremljanje izidov odločitve	Spremljanje izidov posebej po strokovnih in posebej po etičnih vidikih: odstopanja od načrtovanih izidov (ciljev urejanja) zadeve sproži nov krog urejanja. V več podobnih zadevah lahko uspešna sodila ali celo odločitve prerastejo v navodila za urejanje rutinskih zadev po strokovni ali po etični plati ali o obeh. Navodila terjajo nenehno preverjanje veljavnosti ob vsaki pomembnejši zadevi.	

Vir: Tavčar, 2000, str. 205-206.

PRILOGA 5: OPREDELITEV POSLOVNEGA USPEHA

Pri konkretizaciji poslovnega uspeha se znajdemo pred dilemo. Obstaja določena razlika med ekonomskim uspehom poslovanja, ki ga je mogoče povsem pravilno ugotoviti samo v poslovnem obdobju, ki se pokriva s celo življenjsko dobo kot razliko med končno vrednostjo lastnega kapitala in začetno vrednostjo tega kapitala¹³, in tistim, ki ga tradicionalno ugotavlja računovodstvo. Računovodski uspeh se nanaša praviloma na krajše poslovno obdobje, dolgoročni poslovni uspeh pa poleg dejavnikov, s katerimi ugotavljamo kratkoročni poslovni uspeh, določajo še številni drugi dejavniki, ki določajo celoto prednosti in slabosti podjetja v razvojnem smislu. Danes se tudi že vse bolj uveljavlja prepričanje, da samo vrednostni kazalci ne dajejo vseh potrebnih signalov za usmerjanje aktivnosti podjetja in se vse bolj razpravlja o nefinančnih kazalcih uspešnosti poslovanja kot sestavnem delu sistema ekonomske kontrole poslovanja (Pučko, 2001, str. 146-147).

¹³ V krajših poslovnih obdobjih bi natančen ekonomski uspeh lahko ugotavljali le v tistih podjetjih, katerih delnice kotirajo na borzi. Razlika med tržno vrednostjo lastnega kapitala na koncu in na začetku poslovnega obdobja kaže doseženi ekonomski uspeh poslovanja.

PRILOGA 6: PODROČJA, KI POSEGAJO V ETIKO MANAGEMENTA

Tabela 5: Področja, ki posegajo v etiko managementa

Področje	Tema
Strokovna in etična odgovornosti in podatki	Whistle-Blowing Poslovna skrivnost in navzkrižje interesov Poslovna skrivnost in industrijska lastnina Varovanje zasebnosti zaposlenih Odgovornost strokovnjakov Odgovornost inženirjev v velikih firmah Zloraba poslovnih informacij v zasebne namene
Delovna razmerja	Diskriminacija pri zaposlovanju Enake priložnosti Odpuščanje Ustavne pravice zaposlenih Žene in delovna razmerja Nagrajevanje Zavajanje delodajalca pri zaposlovanju Ukinjanje in prestavljanje podjetij in zaposleni Navodila in zahteve nadrejenih Ravnanje z alkoholiki, narkomani ipd. Spolno nadlegovanje v firmi Varnost pri delu in zdravstvena tveganja
Trg in trženje	Etika v oglaševanju (posebej pretirane in škodljive potrošnje) Manipulativno oglaševanje Etika trženja (posebej zdravju škodljivih izdelkov) Skrbnost dobavitelja Etika pogodbenih razmerij Varnost in tveganje odjemalca Odgovornost za izdelke in povračilo škode Prikrivanje informacij kupcem Zavajanje kupcev Lojalnost prodajalcev podjetju in/ali odjemalcem Pridobivanje informacij o konkurentih
Družbeno okolje	Družbena odgovornost podjetja Družbena odgovornost in interesi lastnikov Ekologija
Mednarodno okolje	Dvojni standardi etike Podkupovanje Okolje in zdravje ljudi Transnacionalni kodeksi etike Etika in mednarodno pravo Industrijska lastnina v mednarodnem poslovanju
Lastnina in dobiček	Obveznost do lastnikov – dobiček Družbena odgovornost in ekonomska učinkovitost Tveganje lastnikov Managerski odkupi, prevzemi in združitve (zlasti sovražni nakupi) podjetij

Nadaljevanje Tabele 5.

Področje	Tema
Zakonodaja	Zakonitost poslovanja Odgovornost korporacije in lastnikov Odnos z oblastmi
Upravljanje	Etika upravljanja Udeleženci v upravljanju Moč in polaganje računov Vpliv udeležencev na podjetje
Svetovanje managementu	Standardi profesionalnosti Varovanje poslovnih skrivnosti Obračunavanje storitev

Vir: Boatright, 1997; Donaldson, 1983; Beauchamp, 1993; Matthews, 1991.