

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**POVEZANOST ETIKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V  
PODJETJU**

**LJUBLJANA, februar 2003**

**ŠPELA ROBAS**

## **IZJAVA**

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

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

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

## KAZALO

1. UVOD.....	1
2. ETIKA .....	7
2.1. ETIKA, MORALA IN FILOZOFIJA .....	7
2.2. POSLOVNA ETIKA IN ETIKA MANAGEMENTA.....	8
2.3. ETIČNE DILEME.....	10
2.3.1. PODROČJA ETIČNIH DILEM .....	10
2.3.2. VZROKI ZA NASTANEK ETIČNIH DILEM .....	12
2.4. ETIČNO ODLOČANJE V MANAGEMENTU .....	13
2.4.1. NAČINI ODLOČANJA.....	13
2.5. SODILA ETIČNEGA ODLOČANJA .....	14
2.5.1. NORMATIVNA ETIKA .....	15
2.5.1.1. ETIKA KORISTI – TELEOLOŠKI PRISTOP.....	16
2.5.1.2. ETIKA DOLŽNOSTI – DEONTOLOŠKI PRISTOP .....	18
2.6. ANALITIČNI PRISTOP K ETIČNIM DILEMAM .....	20
3. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA .....	22
3.1. POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA .....	23
3.2. ZGODOVINSKI POGLED NA DRUŽBENO ODGOVORNOST.....	24
3.3. PODROČJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA .....	26
3.4. SODILA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	27
3.5. ODZIVI PODJETIJ NA PRITISKE DRUŽBE .....	30
3.6. RAZLOGI ZA IN PROTI UPOŠTEVANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	31
3.6.1. RAZLOGI ZA UPOŠTEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	32
3.6.2. RAZLOGI PROTI UPOŠTEVANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	33
3.6.3. OCENA RAZLOGOV .....	34
4. POVEZANOST ETIKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU .....	35
4.1. RAZLIKOVANJE MED DRUŽBENO ODGOVORNOSTJO IN POSLOVNO ETIKO .....	35
4.2. POVEZAVA ETIKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	36
4.3. VPLIVI NA ETIČNO ODLOČANJE IN NA DRUŽBENO ODGOVORNOST.....	38
4.3.1. VPLIV MANAGERJEV .....	39
4.3.2. MODEL OSEBNEGA MORALNEGA RAZVOJA .....	40
4.3.3. VPLIV ZDRUŽBE.....	42
4.4. VPLIV KULTURE NA ETIKO.....	42
4.5. IZBOLJŠEVANJE ETIČNOSTI IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU ..	45
4.5.1. CILJI IN VREDNOTE MANAGERJEV.....	46
4.5.2. OSEBNE LASTNOSTI MANAGERJEV IN OSTALIH ZAPOSLENIH .....	46

4.5.3. KULTURA PODJETJA IN ETIČNA KLIMA.....	46
4.5.4. VGRADNJA ETIČNIH VAROVALK V PODJETJE.....	47
4.5.5. SPOROČANJE O NEPRAVILNOSTIH.....	48
4.6. DEJAVNIKI SPODBUJANJA ETIČNOSTI IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU.....	49
4.7. OD ETIČNOSTI DO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI.....	50
5. SKLEP.....	51
LITERATURA.....	53

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Sodila etičnega odločanja	10
Tabela 2: Sodila za načine odločanja pri etiki koristi in etiki dolžnosti	15
Tabela 3: Prikaz osnovnih principov družbene odgovornosti podjetja	20
Tabela 4: Model družbene odgovornosti podjetja	24
Tabela 5: Povezava etike in družbene odgovornosti	32
Tabela 6: Model osebnega moralnega razvoja	36

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Analitični pristop k etičnim dilemam	16
Slika 2: Družbena odgovornost podjetja	23
Slika 3: Odzivi podjetij na družbene pritiske	25
Slika 4: Tri področja posameznikovega delovanja	32

# 1. UVOD

Etično in družbeno odgovorno ravnanje postajata vedno pomembnejša v poslovnem svetu in nasploh, in z vprašanjem kaj je prav in kaj ne, se soočajo vsa podjetja. Ne le, da se podjetja zavedajo tega vprašanja, to vprašanje morajo tudi razumeti in nanj skušati odgovoriti. Ravnanje ljudi določajo zakoni, velik del ravnanja pa je prepuščen odločanju ljudi. Del tega ravnanja določajo navade, pravila, ki sestavljajo moralo. Ta pravila in norme pa raziskuje etika, saj je etika veda o morali. Odločanje vsebuje dva dela: strokovni in etični del. Managerji morajo izbrati odločitev, ki je strokovno pravilna in etično ustrezna. Etični del odločanja mora upoštevati različne udeležence združbe, od katerih ima vsak različne interese. Ti interesi pa odražajo različne potrebe, želje in pričakovanja, imajo osnovo v različnih navadah, izhajajo pa iz vrednot udeležencev. Vsak od udeležencev pa ima pravico do lastnih vrednot in do osebne etike. Zaradi tega se managerji znajdejo v etičnih dilemah, odločanje pa bi jim olajšala različna sodila in pravila.

Na etično odločanje in na družbeno odgovornost imata največji vpliv sam manager in pa združba v kateri manager deluje. Poleg tega pa obstajajo tudi različni dejavniki, ki spodbujajo podjetja, da se vedejo etično in družbeno odgovorno.

Namen preučevanja etike in družbene odgovornosti je v tem, da etično in družbeno odgovorno ravnanje postajata vedno pomembnejša tako na ravni podjetja kot v družbi nasploh. Prav zaradi tega je treba spoznati to ravnanje, kaj vpliva nanj, kateri dejavniki ga spodbujajo in pa kako se to ravnanje izboljšuje.

Cilj diplomskega dela je prikazati pomen etike, morale in družbene odgovornosti in pokazati na povezavo med etiko in družbeno odgovornostjo v podjetju. V diplomskem delu bom preko prikaza etike in družbene odgovornosti pokazala na povezavo med njima.

Diplomsko delo sestavljajo trije deli. V prvem delu bom predstavila teoretična dognanja na področju etike. Najprej bom pojasnila pojma etika in morala ter njuno povezavo s filozofijo. Sledi opredelitev poslovne etike in etike managementa. Nadaljujem z opredelitvijo etičnih dilem, ki so povezane z vprašanjem, kaj je prav in kaj ne. Na to vprašanje je potreben odgovor, zato nadaljujem z etičnim odločanjem v managementu in z sodili etičnega odločanja. Prvi del diplomskega dela zaključujem z analitičnim pristopom k etičnim dilemam.

Drugi del diplomskega dela opisuje koncept družbene odgovornosti. Ta del začnem z opredelitvijo pojma družbene odgovornosti ter z zgodovinskim pogledom na družbeno odgovornost in njenim vzporednim razvojem s poslovno filozofijo podjetja. Nadaljujem s področji družbene odgovornosti, katera podjetje vključuje v svoje poslovanje. Temu sledijo sodila družbene odgovornosti, ki se lahko povezujejo s štirimi odzivi podjetij na pritiske družbe. Na koncu drugega dela pa predstavim še razloge za in proti upoštevanju družbene odgovornosti.

Tretji del diplomskega dela obsega povezanost med etiko in družbeno odgovornostjo v podjetju. Del začenjam z razlikovanjem in s povezavo etike in družbene odgovornosti. Temu sledi poglavje o vplivih na etično odločanje in na družbeno odgovornost. Nadaljujem z vplivom kulture na etiko. Sledi poglavje o izboljševanju etičnosti in družbene odgovornosti v podjetju. Naslednje poglavje govori o dejavnikih, ki spodbujajo podjetja, da se vedejo etično in družbeno odgovorno. Del zaključim s primerom o etičnem in družbeno odgovornim ravnanjem (od etičnosti do družbene odgovornosti).

Diplomsko delo zaključujem s predstavitvijo sklepnih ugotovitev o povezanosti etike in družbene odgovornosti, na podlagi iz same vsebine teoretičnega dela.

## 2. ETIKA

Večina etičnih tem in problemov je zelo spornih, dvoumnih, saj vključujejo (tudi čustvena) vprašanja o dobrem in slabem. Meja med dobrim in slabim je pogosto zabrisana in razsojanje o tem, kaj je etično in moralno, je preprosto le na prvi pogled. Poleg tega pa nikoli ni bilo dobro določeno, kaj je ustrezno etično vedenje. Zato je prvi korak, ki je zelo pomemben pri preučevanju, jasna opredelitev etike.

### 2.1. ETIKA, MORALA IN FILOZOFIJA

Šele nastanek filozofije v Grčiji je pomenil začetek etike kot filozofske stroke. Tvorec prvega celovitega etičnega sistema je bil Aristotel, pred njim pa sta v smeri etike že delovala tudi njegova predhodnika Sokrat in Platon (Tavčar, 2000, str. 41). Za Platona (427-347 pr. n. št.) je bila etika kot nekakšen uvod v filozofijo. Prav tako izhodišče pa si je postavil tudi nemški filozof Nicolai Hartmann (1882-1950), ki je poudarjal, da etika nikakor ni prva in temeljna filozofska disciplina. Zanj je veljala etika znotraj filozofije na svojevrsten način in sicer v smislu, da je »prvi in najbolj aktualen filozofski interes v človeku«. To pomeni, da je etika »izvor in notranja vzmet za filozofsko mišljenje, morda kar vsega človeškega razmišljanja nasploh« (Hartmann, 1997, str. 207).

**Filozofija** (grško »ljubezen do modrosti«) je veda, ki išče odgovore na temeljna vprašanja človeka in sveta, družbe in posameznika; je moralno raziskovanje resnic in principov bivanja, vrednosti in obnašanja (Tavčar, 2000, str. 140).

V vsakdanjem jeziku se pojma etika in morala mnogokrat uporabljata kot sinonima, čeprav to ni pravilno. Vzrok za to je mogoče v tem, da sta nekoč besedi pomenili isto - »etika« v stari grščini in »moral« v stari latinščini (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 136).

Pojem **etika** izhaja iz grške besede *ethicos* in pomeni moralen, nraven (Jaklič, 1999, str. 282). Etika je veda, ki obravnava načela o dobrem in slabem ter norme za odločanje in ravnanje po

teh načelih, je filozofija morale (Černetič, 1997, str. 276). Razumemo jo kot filozofsko disciplino, ki raziskuje temeljne kriterije moralnega vrednotenja, pa tudi splošno utemeljitev in izvor morale (Vila, Kovač, 1997, str. 283), je skupek moralnih principov. Po Sruku pa je etika filozofska disciplina, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega (Tavčar, 2000, str. 38).

Pojem **morala** izhaja iz latinske besede *mos*, ki pomeni običaj, navado, nprav, in iz pridevnika *moralis*, ki pomeni moralen, nraven (Jaklič, 1999, str. 282). Morala obsega pravila za odločanje in ravnanje v skladu z etiko (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 416). Moralo sestavlja skupek družbenih norm, ki so skladne z uveljavljenim pojmovanjem dobrin. To so načela in običaji, glede na katere štejemo ali je vedenje ustrezno ali pa neustrezno (Vila, Kovač, 1997, str. 283).

Glede na to lahko vidimo, da sta pojma etika in morala s filozofskega stališča različna. **Morala je skupek pravil in norm, etika pa je filozofska disciplina, ki ta pravila in norme raziskuje in razlaga**, je veda o moralnem odločanju in ravnanju. Etika je veda o morali ter govori o tem, kdaj je človekovo početje v skladu z določenim pojmom dobrega.

## 2.2. POSLOVNA ETIKA IN ETIKA MANAGEMENTA

Splošna etika obsega sistematično obravnavanje morale nasploh, posebne etike pa prilagodijo splošno etiko na posebna področja; odtod zdravniška etika, novinarska etika, pravniška etika, etika managementa in poslovna etika (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 136). Iz povedanega lahko sklepamo, da sta pojma etika managementa in poslovna etika različna, saj se tudi procesa poslovanje in management med seboj razlikujeta. Poslovni proces, ki ga podjetja in druge organizacije opravljajo, pomeni njihovo **poslovanje**. Gre torej za izvajanje dejavnosti podjetja. Podjetje v poslovnem procesu proizvaja proizvode in nudi storitve, ki jih ponuja na trgu in po katerih ljudje povprašujejo. **Management** pa pomeni zagotavljanje smotnosti poslovanja, je usklajevanje z odločanjem. Management je opravljanje dela s pomočjo drugih, temelji pa na usklajevanju ciljev in interesov ljudi.

**Etika managementa** je veda, ki obravnava načela o dobrem in zlem ter norme za odločanje in ravnanje managementa po teh načelih, je torej filozofija morale. Zadeva pa vse dejavnosti managerjev (Černetič, 1997, str. 166-167). **Poslovna etika** je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve (Vila, Kovač, 1997, str. 283) oziroma predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja (Jaklič, 1999, str. 283).

Pri etiki managementa gre 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.



Za vedenje podjetja so odgovorni posamezniki, ki sestavljajo podjetje in njihovo odločanje o moralnih in nemoralnih dejanjih podjetja. Njihova etika, se pravi osebna etika posameznikov, zlasti managerjev (etika managementa) je bistvo poslovne etike. Glede na to lahko rečemo, da etika managementa in ostale etike udeležencev združbe tvorijo poslovno etiko.

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 organizacijami v okolju. Managerji morajo odločati v korist lastnikov, saj managerji niso le njihovi uslužbenci, temveč tudi zaupniki. Lastniki jim zaupajo ravnateljevanje podjetja, management pa mora zagotavljati, da bo podjetje ostalo lastnikom. Obenem pa mora imeti management dovolj spodbude in samostojnosti za svoje delo. Poleg odločanja v korist lastnikov pa morajo managerji odločati tudi v korist drugih udeležencev podjetja. Prav zato se pojavljajo moralne dileme managerjev, saj morajo upoštevati tako interese lastnikov kot drugih udeležencev združbe. Udeleženci (primarne in sekundarne interesne skupine) so vsi posamezniki, skupine in organizacije, ki imajo interese v delovanju podjetja ter skušajo te interese uveljavljati.

**V podjetju** obravnavamo odločitve ter delovanje vseh sodelavcev in pa razmerja managerjev z vsemi sodelavci v podjetju. Sodelavci so notranji udeleženci podjetja in brez njihovega sodelovanja managerji ne morejo učinkovito in uspešno voditi podjetja. Večja moč managerjev pa pomeni tudi možnost vplivanja na sodelavce.

Tretja raven etičnega ravnanja pa zajema **etiko v zasebnem življenju managerjev**. Pomembna je etika managementa, saj je med osebno etiko managerjev (etika managementa) in poslovno etiko združbe, ki jo vodi, ponavadi razkorak. Poslovna etika združbe, ki jo ponavadi oblikujejo prav managerji, mora upoštevati interese in vrednote, različne etike udeležencev združbe.

Vsak človek ima pravico do osebnih vrednot in do osebne etike, zato lahko postane etično presojanje nemogoče, saj ima vsakdo svoj prav. Spoznanje managerjev o obstoju različnih etik udeležencev je zelo pomembno. Izbrati skuša odločitve, ki so dobre ali vsaj sprejemljive tako po sodilih poslovne etike podjetja ter drugih udeležencev. 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.

Etika managementa je umeščena v razpon med absolutno (univerzalno) etiko in absolutno neetiko kateregakoli udeleženca. **Absolutna etika** terja dosledno odločanje po etičnih sodilih, **absolutna neetika** pa je zanikanje etike, kar pa je nesprejemljivo (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 140; Tavčar, 1999, str. 35).

Etika je lahko deskriptivna, normativna in analitska (metaetika). **Deskriptivna etika** se opira na antropologijo, sociologijo, je osnova za **normativno etiko**. Ta se lahko imenuje tudi etika zdrave pameti, saj združuje vrednote in načela ljudi v preprosta izkustvena pravila. Ta pravila pa pomagajo pri odločanju v etičnih dilemah, ki poteka v nasprotju in različnosti interesov in vrednot ter etik udeležencev združbe. Normativno etiko raziskuje **analitska etika**, ki išče pomen pojavov morale in etičnih presoj.

## 2. 3. ETIČNE DILEME

Etične dileme so povezane z vprašanjem, **kaj je prav in kaj ne**, in so kot take sestavni del vsake poslovne odločitve (Jaklič, 1999, str. 282). Etike udeležencev združbe so lahko različne, celo nezdržljive. Prav zato se managerji znajdejo v etični dilemi. Izbrati morajo med dvema ali več alternativami, ki so pomembne za podjetje (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 133). Pravimo, da odločanje managerjev poteka ob navzkrižnih interesih udeležencev združbe. Ti interesi pa odražajo potrebe, želje in pričakovanja udeležencev ter izhajajo iz vrednot udeležencev združbe. Vrednote pa so temelj naravnosti posameznika, skupine, organizacije, družbe. Pri tem pa ima vsak udeleženec pravico do lastnih vrednot in do osebne etike. Poleg tega pa prihaja tudi do razlik med osebno etiko managerja in etiko združbe, ki se oblikuje ob vrednotah notranjih in zunanjih udeležencev. Zaposleni želijo zanimivo delo, ki ne škoduje njihovu zdravju, in visoko plačo. Vlada želi visoko stopnjo zaposlenosti, visok davčni priliv, industrijsko in družbeno stabilnost, nizke stroške pri podpori družbe. Vidimo, da ima vsak udeleženec različne želje in vrednote. Prav zato hočejo managerji modele, sodila in pravila, ki bi jim olajševala odločanje ter jim tako odvzela nekaj bremena.

### 2.3.1. *PODROČJA ETIČNIH DILEM*

Pri odločanju v podjetju pa so vpleteni tudi zaposleni, kar pomeni, da se ne le managerji, temveč tudi ostali zaposleni v podjetju soočajo z etičnimi dilemami (Martin, 1998, str. 482). Eno področje etičnih dilem managerjev je povezano s stopnjo in obliko udeležbe zaposlenih. Prednost vpletenosti zaposlenih pri poslovanju je v tem, da lahko pomagajo managerjem pri doseganju ciljev, pri izboljšanju kvalitete in pri doseganju večje učinkovitosti. Težavo pa managerji vidijo v tem, da prevelika vpletenost lahko ogrozi njihov položaj. Na drugi strani pa se lahko zgodi, da zaposleni sploh nimajo želje po večji vpletenosti v podjetje in odločitve, kaj narediti, je tako etični problem, kot problem managerjev.

Zaradi potrebe po organizaciji in kontroli znotraj podjetja, se pojavlja veliko število etičnih dilem, ki zadevajo tako managerje kot zaposlene v njihovem delovanju (Martin, 1998, str. 466-470). Te etične dileme se nanašajo na področja dela, družbene koristi ali koristi podjetja, na zasebnost, na delo doma, na plačo in napredovanje, na sporočanje o nepravilnostih ter na različne potrebe ljudi.

**Delo** omogoča gospodarsko osnovo za posameznike, ki tako pridobijo denar, ki ga lahko namenijo za izdelke in storitve, ki jih potrebujejo za življenje. Posredne koristi dela se kažejo preko plačevanja davkov, ki pokrivajo nekatere storitve (zdravstvo). Vprašanje, ki se tu zastavlja je, ali naj ljudje delamo, da živimo ali naj živimo, da delamo? **Družbena korist ali korist podjetja** je etična dilema, ki pokaže na osnovni konflikt med podjetjem in družbo kot celoto. Govori o tem, da želijo podjetja prodajati izdelke slabše kvalitete po visokih cenah. Na drugi strani pa so kupci, ki želijo imeti kvalitetne izdelke, ki so poceni. To je poenostavitev zapletenega procesa, saj je znano, da so poceni izdelki v očeh kupca tudi slabši in zato manj prodajani. Ta konflikt vodi do etičnega konflikta, ko hočejo podjetja maksimirati svoj dobiček. Tudi **pravica do zasebnosti** posameznikov povzroča veliko etičnih dilem. Razvoj informacijske tehnologije omogoča večji pregled nad zaposlenimi, kar podjetju omogoča, da bolje poznajo svoje zaposlene. Zaposleni pa lahko meni, da je s tem kršena njegova pravica, čeprav delodajalec želi na ta način le zaščititi podjetje. Nekatere situacije kažejo na to, da morajo zaposleni vzeti **delo domov**. To lahko pomeni, da morajo delati doma zaradi časovne stiske ali pa le ne morejo nehati misliti na dogodke v službi. Etična dileme se lahko pojavi, če zaposleni noče vzeti dela domov. To lahko pomeni nespoštovanje do podjetja in kasneje lahko vpliva na kariero in napredovanje zaposlenega. Na drugi strani pa nekateri še preradi vzamejo delo domov, saj menijo, da jim bo to pomagalo pri karieri in napredovanju. **Možnost napredovanja** je tudi področje kjer prihaja do dilem. Skupine ljudi, ki imajo omejeno možnost do napredovanja so ženske, etične manjšine, invalidi in starejši ljudje. Obstaja nekakšna nevidna ovira (stekleni strop), ki ovira napredovanje žensk. Etične dileme pa se nanašajo tudi na **plačo**. Kdo naj bi bil plačan za kaj v podjetju? Ljudje, ki imajo največjo odgovornost v podjetju naj bi bili plačani največ, vendar pa so tu še zaposleni, ki so v stiku s kupci, s proizvodi, ki so najbolj pomembni v podjetju. Vprašanje, ki se tu zastavlja je, ali naj bi bil zato plačilni sistem drugačen? **Sporočanje o nepravilnostih** pomeni, da zaposleni v podjetju obvestijo javnost in medije o zlorabah in malomarnostih znotraj podjetja. Usoda kariere teh ljudi, ki to sporočijo je v njihovih rokah, kajti, če se sami ne odločijo odstopiti z delovnega mesta, lahko pričakujejo odpoved s strani vodstva. Posledice so torej izguba službe, finančni problemi in v nekaterih primerih tudi zaporne kazni. Dilema se pojavi, ko posameznik ne ve ali naj prijavi podjetje ali ne. Do etičnih dilem pa prihaja tudi, ker imajo ljudje **različne potrebe**. Potrebe pri posamezniku se razlikujejo od potreb neke skupine ljudi.

Vsa ta področja etičnih dilem kažejo na različne odnose v podjetjih, tako med samimi zaposlenimi, kot med podrejenimi in nadrejenimi, pa tudi med podjetjem in družbo kot celoto. Menim pa, da so prav različne potrebe ljudi eden izmed razlogov za nastanek etičnih dilem,

saj ima vsak posameznik svoje individualne karakteristike, na podlagi katerih bi lahko tudi iskali različne vzroke za nastanek etičnih dilem.

### 2.3.2. VZROKI ZA NASTANEK ETIČNIH DILEM

Avtorji navajajo različne vzroke za nastanek etičnih dilem in z združitvijo mnenj dobimo različne razloge, zakaj v poslovnem svetu prihaja do etičnih dilem (Jaklič, 1999, str. 284-285; Frederick, Davis, Post, 1988, str. 53-58; Vila, 1995, str. 134).

**Vrednote in vedenje managerjev** so najpomembnejše pri tem ali bo v podjetju prevladovala etičnost ali ne. Predstavljajo vzor za etično vedenje v podjetju in do okolja, njihova dejanja in vedenje so ponavadi model za vse ostale. To pomeni, da morajo tudi managerji delovati v smeri, ki jo zastopajo, saj zaigrana etičnost ni dovolj. Ta lahko pripelje do dileme, do neustreznega vedenja. To neustrezno vedenje se lahko kaže kot **osebna korist** in celo pohlep, ki povzročata etične probleme. V današnjem svetu je vse več ljudi, ki jih lahko označimo kot etične egoiste, ki postavljajo svoje koristi pred ostale, ne glede na škodo narejeno ostalim posameznikom, podjetju ali družbi. Etični egoist se v primeru, da neko dejanje prinese koristi celoti ali pa le posamezniku, vedno odloči za odločitev, ki bo njemu v prid. Taki posamezniki so nezaželeni v podjetju, saj bi pri neki odločitvi vedno premagal sebični interes. V procesu zaposlovanja posameznikov bi moralo podjetje odstraniti vse etično nezaželene kandidate. Problem pa je, da je etične kvalitete kandidatov težko slutiti in meriti. Etični konflikti pa se lahko pojavijo tudi, če podjetje zasleduje cilje, ki niso sprejemljivi nekaterim zaposlenim. Pravimo, da so **posameznikova prepričanja v konfliktu s cilji podjetja**. Rezultat tega je lahko javno objavljane neetične ravnanja v podjetju, če zaposleni vidi, da ne more prepričati podjetja o nasprotnem. Etična dilema se pojavi, ker podjetje zahteva od zaposlenega, da naredi nekaj za kar on misli, da lahko škoduje njemu, ostalim zaposlenim, kupcem oziroma kar celi družbi. Zaposleni se znajde v dilemi ali naj prijavi podjetje ali ne. Kar zadeva zaposlenega je bilo od njega zahtevano, da naredi nekaj, kar se mu zdi neetično. Nekatera podjetja se znajdejo v etični dilemi zaradi **konkurenčnih pritiskov** in so pripravljena sprejeti neetične odločitve, ko se ne znajdejo več v neizprosni konkurenčni tekmi in jim grozi polom na tržišču. Prav tako pa se konkurenčnost in neetično vedenje lahko pokaže tudi med zaposlenimi in to predvsem zaradi potrebe po napredovanju. Dilema, ki se pojavi, kaže na to ali naj podjetje ali posameznik sprejme neetično odločitev ali ne. Etični problemi pa se pojavljajo tudi, ko podjetja poslujejo z družbami, ki imajo drugačne etične standarde (kulturalna nasprotja). **Različne kulture** različno obravnavajo neetično vedenje. Tako na primer podkupovanja vse kulture ne obsojajo enako strogo. Kar je etično v eni kulturi, je lahko neetično v drugi. Ali naj podjetje plača podkupnino, čeprav to ni skladno z njihovimi etičnimi standardi, bi pa jim zagotovilo poslovanje v nekaterih državah? Prav zato pa je reševanje take etične dileme za podjetje in za managerje težko.

To so različni vzroki, ki vodijo do nastanka etičnih dilem. Menim pa, da imajo največjo vlogo pri tem prav managerji, saj lahko s svojim vedenjem največ vplivajo na zaposlene v podjetju in na njihovo vedenje.

## 2.4. ETIČNO ODLOČANJE V MANAGEMENTU

Odločanje je temeljna naloga managerjev. Pomeni izbiranje med različnimi usmeritvami ob zaznani priložnosti ali problemu. Management odloča in odgovarja za celotno poslovanje upravljanju, pri sprejemanju odločitev pa mora upoštevati interese tako zunanjih kot notranjih udeležencev združbe. V okolju podjetja se pojavljajo na prvem mestu lastniki podjetja, nato poslovni partnerji in konkurenti ter različni posamezniki, skupine ali organizacije, ki imajo svoj interes v podjetju. Znotraj podjetja pa gre predvsem za odnos managerja do sodelavcev. V navzkrižju interesov udeležencev združbe se naj managerji odločajo strokovno pravilno in etično dobro. Že strokovni del odločanja je zahteven in izvira iz strokovnega znanja na posameznih področjih. Še zahtevnejši pa je etični vidik odločanja, saj mora upoštevati udeležence, pa tudi sodila zanj so manj opredeljena (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 132-133).

Pravimo, da je managersko odločanje večstopenjski proces, pri katerem so na posameznih stopnjah potrebne tako strokovne kot etične odločitve, da je odločanje strokovno in etično kot celota (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 433).

### 2.4.1. NAČINI ODLOČANJA

Odločanje je lahko rutinsko, analitično in intuitivno (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 133). **Rutinsko odločanje** je samodejno, zanj so enostavne odločitve za omejeno število enostavnih okoliščin opredeljene vnaprej. Zaradi nekaterih managerskih odločitev, ki se vedno znova ponavljajo, postaja vsakokratno podrobno preverjanje etičnosti teh odločitev odveč. Posledica tega je, da se oblikujejo vzorci etičnih odločitev za posamezne zadeve in okoliščine-postopno se oblikujejo *moralna pravila*. Obstajajo pa tudi drugi dokumenti v podjetjih, ki opisujejo vizijo, namene, standarde. To so razni *pravilniki in poslovniki*. Poleg tega pa so pogosti tudi istovrstni dokumenti raznih organizacij in združenj, ki se imenujejo *kodeksi etike*. Ti kodeksi etike so sicer koristni, saj dajejo odgovor na mnoge enostavne in zelo pogoste etične dileme; slabost teh pravil je, da so slabo prilagojena posebnim etičnim dilemam in da jih ni mogoče uporabljati za opravičevanje neetičnega odločanja.

Pri uporabi teh normativnih dokumentov, ki obravnavajo rutinsko etično odločanje je, zaradi dinamičnosti, treba vedno znova preverjati ali etična sodila, presoje in okoliščine zanje še veljajo. Ta dinamičnost se kaže v spremembah vrednot ljudi, skupin organizacij, področij. Z vrednotami se spreminjajo sodila za etično odločanje. Z odločanjem pa se spreminjajo odločitve, z njimi pa moralna pravila. Edina stalnica v etiki je spremenljivost.

Pri **analitičnem odločanju** so pravila bolj kompleksna in obsegajo tudi tveganje, zato se tudi etičnih sodil za to odločanje ne da preprosto določiti. Vsako poenostavljanje je tvegano. Razvili pa so sodila za analitično etično odločanje, ki vsebujejo *koristnost, pravičnost, temeljne človekove pravice, sprejemljivost in trajnost* (Tavčar, 2000, str. 49).

Poleg tega pa so pomembna tudi temeljna sodila, po katerih pa je etično odločanje zahtevnejše. Najbolj znani sta dve nepogojni sodili (*»absolutna imperativa«*) nemškega filozofa Immanuela Kanta (Možina, Tavčar, Knežević, 1995, str. 436). Prvi kategorični imperativ pravi, naj se človek ravna le po tistem pravilu, glede katerega bi hotel, da postane obče veljavno, torej zakon. Drugi kategorični imperativ pa pravi, da so etične le tiste odločitve, ki upoštevajo človeka kot smoter, ne pa kot sredstvo za doseganje ciljev.

Poleg tega pa za hitro preverjanje etičnosti odločitve priporočajo še razne *nabore vprašanj*, ki naj bi izostrili občutek odgovornosti pri odločevalcu. Preden se manager odloči, se vpraša (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 149):

- Če bi odločitev izbral in izvedel kdo drug, kako bi sam sprejel to odločitev?
- Ali bi odločitev sprejel, če bi posledice zadele ljudi, ki so mu najbolj pri srcu?
- Ali bi odločitev sprejel, če bi vedel, da bo postala javna?

**Intuitivno odločanje** je bolj tvegano, saj se odločevalec odloča po občutku. S tem odločanjem je povezana naša podzavest, izkušnje in vrednote. To odločanje se začne, ko se analitično odločanje konča. Odlični managerji naj bi zmogli intuitivno odločanje, ki je poslovno uspešno in etično dobro, povprečni managerji in poslovneži pa zmorejo le metode in orodja analitičnega odločanja. Zato na etičnost teh odločitev v veliki meri vpliva osebnost managerja.

Za strokovni del rutinskega in analitičnega odločanja ima manager na voljo vrsto metod, modelov in sodil. Pri etičnem odločanju pa se manager zanaša na intuicijo, na občutek.

## 2.5. SODILA ETIČNEGA ODLOČANJA

Prva omejitev za etično odločanje so zakoni, vendar pa managerjem zakoni ne zadoščajo, jim le pomagajo (Tavčar, 2000, str. 46). Manager je v odločitvah, ki jih sprejema pred težko nalogo, saj mora uskladiti interese udeležencev, ki so si pogosto v konfliktu. Lastniki želijo večji dobiček, delavci pa želijo večje varstvo pri delu, kar prinaša stroške podjetju. Kako naj se manager odloči, saj mora upoštevati tako lastnike kot delavce. Pomemben je dobiček, ki predstavlja cilj podjetja, vendar pa lahko dobiček tudi negativno vpliva na etičnost, saj lastniki pritiskajo na managerje za doseg večjega dobička. Zaradi zasledovanja le tega, so managerji lahko tudi omejeni pri etičnem odločanju. Manager zato potrebuje sodila za etično odločanje. Etično odločanje v managementu je izbiranje med alternativnimi odločitvami in temelji na sodilih (kriterijih, standardih, normah, merilih). Izberejo pa odločitev, ki je glede na sodila

dovolj uspešna. Ta etična sodila, ki nastajajo iz vrednot, ki prevladujejo med udeleženci združbe, v zunanjem in notranjem okolju podjetja, so jedro etike.

Snovanje sodil lahko poteka z dialogom (etika dialoga), z razodetjem ali celo na silo (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 145; Tavčar, 2000, str. 47). Pri **etiki dialoga** je poudarek na argumentiranju, na skupnem iskanju norm, vendar pa mnogokrat ni časa ali pa v argumentiran dialog ni mogoče pritegniti vseh vpletenih. Oviro predstavljajo tudi lastnosti vpletenih ljudi, saj čustva lahko preglasijo racionalne argumente. Sodila za etično odločanje lahko izvirajo tudi iz **razodetja**, iz religije, vanje pa verjamejo verniki. Sodila pa je možno določiti tudi **na silo**. Ta sodila bodo udeleženci upoštevali, vendar le toliko časa, dokler se razmerje moči ne spremeni.

### 2.5.1. *NORMATIVNA ETIKA*

Zaradi navzkrižnih interesov udeležencev združbe, je odločanje managerjev težko. Pridejo do etičnih dilem (etična dilema vključuje konflikt med potrebami dela in celote-posameznik naproti združbi ali pa združba naproti družbi kot celoti) in rešitev pri njihovem odločanju se kaže v pravilih zdrave pameti oziroma v normativni etiki. Managerji preko normativne etike, ki ima osnovo v normah in vrednotah, pridobijo koristi pri svojem odločanju (Daft, 1994, str. 154). Ta normativna etika uporablja različne pristope (Tabela 1), ki vodijo etično odločanje managerjev: etični utilitarizem, etični egoizem, etika temeljnih človekovih pravic in etika pravičnosti.

Tabela 1: Sodila etičnega odločanja

METODA	ELEMENT ODLOČANJA	ODLOČITEV JE ETIČNA, ČE SO...	OMEJITVE
ETIČNI UTILITARIZEM	Primerjava stroškov in koristi	neto koristi večje od neto stroškov	-težko natančno izmeriti stroške in koristi -večina ponavadi nadvlada manjšino
ETIKA TEMELJNIH ČLOVEKOVIH PRAVIC	Upoštevanje vseh pravic	upoštevane osnovne človekove pravice	-težko uravnovežiti konfliktne pravice
ETIKA PRAVIČNOSTI	Poštena porazdelitev deležev	koristi in stroški pravično razdeljeni	-težko meriti stroške in koristi -težko doseči soglasje o pravičnih deležih

Vir: Frederick, Davis, Post, 1988, str. 59.

Etični utilitarizem in etični egoizem tvorita etiko koristi. Ta pristop se imenuje **teleološki pristop** (od grško »to etos«, cilj). Etika temeljnih človekovih pravic in etika pravičnosti pa tvorita etiko dolžnosti. Ta pristop se imenuje **deontološki pristop** (od grško »to deon«, dolžnost).

Tabela 1 je predstavljena v poglavjih 2.5.1.1. in 2.5.1.2..

### 2.5.1.1. ETIKA KORISTI – TELEOLOŠKI PRISTOP

Etika koristi je ciljna (teleološka) etika, saj se sodila opirajo na pričakovane izide etičnega odločanja, na koristi, ki jih prinaša (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 141). Teleološki pristopi obravnavajo koristne ali škodljive posledice obnašanja.

Sodila za preverjanje koristi (etični utilitarizem) ponuja ekonomska veda. Sodila je sorazmerno lahko določati, saj gre za analiziranje materialnih in nematerialnih stroškov (žrtev) in koristi (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 144). Težave povzročata le upoštevanje več sodil tako za stroške kot za koristi. Najlažje je, če manager lahko stroške in koristi različnih dejavnikov prevede na skupni imenovalac, na skupno mersko enoto. Težje pa je s kvalitativnimi dejavniki, kjer je ocenjevanje subjektivno.

**Etični egoizem** pravi, naj vsakdo skrbi za lastno korist, pa bo dobro za vse. Prav naj bi bilo vse, kar koristi posamezniku ali združbi; če vsakdo skrbi za lasten interes, bo tržišče samo uveljavilo primeren red. Egoizem priznava le lastni interes in nikakršnih obveznosti do drugih ali žrtev zanje.

Etični egoizem pravi, da je delovanje moralno, ko podpira egoistične dolgoročne interese, ki naj bi vodili do največjih koristi. Egoizem naj bi vodil k poštenju in popolnosti, saj to najbolj deluje v dolgem roku (Daft, 1994, str. 155).

Ker naj bi egoizem povezovali z neposredno koristjo »le zase«, ni zaželen v družbi. Udeleženci združbe prej ali slej odkrijejo egoistično ozadje in poskušajo nadomestiti izgubljeni. Prav zato je egoistična etika koristna le na videz in kratkoročno (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 428).

**Etični utilitarizem**, osnovan v 19. stoletju s filozofoma Jeremyjem Benthamom in Johnom Stuartom Millom, pravi, da je prav tisto, kar prinaša *največ koristi* (čim večji presežek koristi nad škodami) *kar najbolj številnim udeležencem združbe* (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 428). Odločevalec mora premisliti o vseh odločitvah z vseh strani in izbrati tisto odločitev, ki optimizira zadovoljstvo za največje število ljudi. Ta odločitev pa mora zadevati le tiste, ki so neposredno povezani s to odločitvijo.



Ta koncept zadeva kar največ udeležencev združbe in navaja na odločitve, ki so vseobsežne in dolgoročne. Utilitarizem uči, da so dobre tiste odločitve managementa, ki upoštevajo interese, vrednote in etike pomembnih udeležencev združbe, saj prinašajo zaradi tega koristi vsem in zlasti združbi sami. Utilitarna etika je navedena kot osnova za zadnje trende v podjetjih, kjer uveljavljajo tudi to, da skrbijo za red osebnih navad zaposlenih (pitje alkohola in kajenje tako v službi kot v prostem času, saj to zelo vpliva na celotno delovno področje).

Utilitarni koncept gleda na rezultate in posledice neke odločitve oziroma primerja stroške in koristi odločitve. Ti stroški (za material, delo, opremo) in koristi (zaslužki) pa so lahko gospodarski (izraženi v denarju), družbeni (učinek na družbo) in človeški (psihološki ali čustveni vpliv). Po primerjavi neto stroškov in neto koristi se vidi ali je odločitev etična ali neetična. *Etična odločitev* pomeni, da so koristi večje od stroškov (odločitev prinaša kar največji presežek dobrih posledic nad slabimi). *Neetična odločitev* pa pomeni, da so stroški večji od koristi, saj je narejeno več škode kot koristi (slabe posledice premagajo dobre).

Pri določanju največjih koristi za družbo, sta se izoblikovali dve smeri (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 142). *Dejanski utilitarizem*, ki terja od managerjev, naj predvidevajo vse koristi in škode, ki jih posamezna odločitev prinese kar najštevilnejšim udeležencem združbe. To seveda ni lahko, zato se managerji pogosto zatekajo v *normativni utilitarizem*, ki se pri moralnih presojah naslanja na vnaprej določena pravila in merila, ki naj zagotavljajo kar največje koristi za kar najštevilčnejše ljudi.

Primer primerjanja stroškov in koristi lahko dokaže naslednje vprašanje. Ali naj podjetje zapre star obrat in preseli proizvodnjo na drugo lokacijo? Odgovor je odvisen od tega, koliko dobrih posledic pridobi podjetje s preselitvijo, ki se jo primerja s škodo, ki lahko nastane. Če je podjetje na boljšem, ker je preselilo obrat, lahko rečemo, da je odločitev etična, ker je pridobilo več koristi kot je nastala škoda. Na drugi strani pa so zaradi zaprtja brez službe ostali številni delavci, ki pravijo, da je odločitev neetična, saj je povzročila več škode kot koristi. Obe strani gledata na rezultate in posledice zaradi preselitve oziroma gledata na stroške in koristi, ki jih primerjata.

Slabost utilitarne etike je v tem, da je težko natančno izmeriti stroške in koristi. Nekaterih stvari, kot so morala zaposlenih, psihološko zadovoljstvo, vrednost človekovega življenja, se ne da meriti denarno. Če se jih ne da meriti, to pripelje do nepopolne primerjave med stroški in koristmi in tako ne moremo zagotovo vedeti ali je odločitev etična ali neetična. Slabost je tudi, da se pravice manjšine največkrat ne upoštevajo (večina ponavadi nadvlada manjšino). Najbolj prizadeti so ponavadi starejši ljudje in tisti z nižjo stopnjo izobrazbe (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 59-60).

Kljub temu pa je ta pristop najbolj uporaben pri odločanju v podjetju, saj manager takoj, ko primerja stroške in koristi vidi ali je odločitev etična ali ne. Včasih pa je to težko ugotoviti in

manager se mora zavedati tudi slabosti, ki so prisotne, in pa drugih pristopov, ki se jih v podjetju lahko poslužujejo.

#### 2.5.1.2. *ETIKA DOLŽNOSTI – DEONTOLOŠKI PRISTOP*

Ta etika se imenuje tudi etika neškodljivosti za vse posameznike, ki jih zadeva delovanje managementa. Pravi, da naj bosta pravičnost in dolžnost pred koristmi (Tavčar, 2000, str. 44).

Snovanje sodil za temeljne človeške pravice in pravičnost je zahtevnejše. Mogoče je najlažje začeti pri ugotovitvi, da naj imajo škodljive posledice odločitve večjo težo pri razsojanju kakor koristi, ki jih prinaša vpletenim (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 431). Sodila za presojanje temeljnih človeških pravic so v mednarodnih dogovorih. Sodila za presojanje pravičnosti so najzahtevnejša, izhajajo pa iz koncepta pravičnosti in naravnih dolžnosti.

Temeljne etične dolžnosti, kot so verodostojnost, popravljanje krivic, hvaležnost, pravičnost, dobrotelost, izpopolnjevanje, neškodljivost predstavljajo preprosta in jedrnata pravila, ki bi nas rešila iz etičnih dilem v vsakršnih okoliščinah. Vendar tudi taki sezname dolžnosti niso popolni, saj imajo pomanjkljivosti: nemogoče je dokazati, da so popolni ali preširoki; za njimi ni nobene avtoritete, ki bi izvajala sankcije proti tistim, ki jih ne bi izpolnjevali (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 432).

**Etika temeljnih človekovih pravic** pravi, da je odločitev etična, če nikomur, ki ga zadeva delovanje managementa oziroma podjetja, ne krši temeljnih človekovih pravic, kakršne so sprejeli Združeni narodi (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 429). Leta 1948 so sprejeli Univerzalno deklaracijo o človekovih pravicah, ki pravi »da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah« (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 143) in prepoveduje razločevanje ljudi zaradi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja.

Osnovne človekove pravice, ki jih je treba upoštevati v odločanju so (Daft, 1994, str. 155):

- Pravica do privolitve
- Pravica do zasebnosti
- Pravica do svobode vesti
- Pravica do svobodnega govora
- Pravica do pravočasnega in pravičnega procesa
- Pravica do življenja in varnosti
- Pravica do lastnih vrednot

Zanikanje teh pravic je neetično. Spoštovati vse, tudi tiste s katerimi se ne strinjamo in jih ne maramo, je bistvo človekovih pravic. Za etično odločanje se managerji ne smejo vmešavati v osnovne pravice ljudi. Spolno nadlegovanje je neetično, saj krši pravico do svobode vesti. Pravica do svobodnega govora pa naj bi podpirala ljudi, ki obvestijo javnost o nepravilnostih

znotraj podjetja in jim tako dajala pravico, da to naredijo. Etično pravilne odločitve so tiste, ki najbolj podpirajo pravice ljudi, ki so v stiku s temi etičnimi odločitvami.

Glavna slabost pri uporabi tega pristopa je težava uravnoteženja konfliktnih pravic. Svobodo do zasebnosti si lahko delojemalec in delodajalec razlagata različno. Delojemalec meni, da je njegova pravica kršena, če delodajalec preverja njegovo poštenost s poligrafom. Delodajalec pa želi na ta način le zaščititi podjetje (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 60).

Kljub takemu in podobnim problemom, so temeljne človekove pravice postale vrednote in sodila za etično presojanje.

**Etika pravičnosti** pravi, da je odločitev etična, če nikomur, ki ga zadeva dejavnost managementa oziroma podjetja, ne povzroča krivice (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 429).

Pravičnost obstaja, če so koristi in bremena razdeljena pravično in glede na sprejeta pravila. Etika pravičnosti pa ni enaka etiki utilitarizma. Oseba, ki uporablja utilitarni pristop primerja neto stroške in neto koristi in gleda kateri so večji. Če so koristi večje od stroškov, naj bi to pomenilo etično odločitev. Oseba, ki pa uporablja etiko pravičnosti, gleda kdo plača stroške in kdo pridobi koristi. Če se deleži zdijo pravični (glede na družbena pravila), je to pravično.

Ali je etično preseliti obrat iz Ljubljane v Maribor? Za utilitarni pristop je odločitev etična, če so neto koristi za vse strani večje kot neto stroški za vse udeležence. Pri etiki pravičnosti pa je odločitev etična, če so bile koristi in stroški zaradi preselitve obrata pravično razdeljene na vse strani, ki so bile vključene v preselitev. Pri utilitarnem pristopu so zainteresirani v neto vsote, pri pravičnem pa v pravične deleže (v pošteno porazdelitev deležev).

Odločitve pri tem pristopu se morajo opirati na standarde *enakopravnosti, poštenosti in nepristranskosti*. Sem pa sodi tudi načelo naravnih dolžnosti: pomagati drugim v stiski, odločati tako, da nihče ne utrpí škode, da ni nepotrebnega trpljenja (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 429).

Managerji morajo pri svojem odločanju upoštevati tri tipe pravic: razdelilno pravico, pravico postopka (obravnava) in pravico nadomestka (Daft, 1994, str. 156). **Razdelilna pravica** pravi, da različno obravnavanje ljudi ne sme biti osnovano na samovoljnih karakteristikah. Ljudje, ki so vsi enaki v pogledu odločanja, bi morali biti enako obravnavani. Prav zato moški in ženske ne bi smeli imeti različnih plač za enako delovno mesto. Ljudje, ki pa imajo različne delovne spretnosti in različne odgovornosti, pa naj bi bili različno obravnavani glede na njihovo spretnost in odgovornost. **Pravica postopka, obravnava** pravi, naj bodo pravila jasno postavljena in pravično uveljavljena. **Pravica nadomestka** govori o tem, da naj bi posamezniki dobili poravnava za škodo s strani, ki je za škodo odgovorna. Posamezniki naj ne bi bili odgovorni za stvari, nad katerimi nimajo kontrole.

Glavna slabost, ki se pojavlja pri tem pristopu je težava natančnega merjenja stroškov in koristi. Slabost je tudi to, da so družbene koristi in bremena neotipljiva (čustvena in psihološka) pa tudi otipljiva (materialne stvari). Zaradi tega je etika pravičnosti dvoumna: kljub temu, da so vsi močno zainteresirani za pravičnost, se pojavlja vprašanje ali je pravičnost sploh kdaj realizirana (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 62).

V tabeli 2 vidimo kakšna sodila so najprimernejša za različne načine odločanja pri etiki koristi in pri etiki dolžnosti.

Tabela 2: Sodila za načine odločanja pri etiki koristi in etiki dolžnosti

ETIKA	KORISTI Materialne in nematerialne	TEMELJNE ČLOVEKOVE PRAVICE IN PRAVIČNOST
ODLOČITVE		
RUTINSKO ODLOČANJE	Enostavna sodila	Kodeksi etike podjetij, strok, poklicev
ANALITIČNO ODLOČANJE	Metode in modeli	Obvezujoča pravila Primernost za zakon Človek ni sredstvo
INTUITIVNO ODLOČANJE	Znanja in izkušnje	Osebnost in značaj

Vir: Tavčar, 1999, str. 38.

V tabeli vidimo, da je za rutinsko odločanje pri etiki koristi na voljo obilo enostavnih sodil, za etiko dolžnosti pa se uporabljajo kodeksi etike. Za analitično odločanje je pri etiki koristi na voljo obilo modelov in metod, pri etiki dolžnosti pa to analitično odločanje posega po pravilih, zakonih pa tudi po dveh absolutnih imperativih. Intuitivno odločanje pri etiki koristi temelji predvsem na znanjih in izkušnjah odločevalca, pri etiki dolžnosti pa prevladuje predvsem osebnost in pa značaj odločevalca.

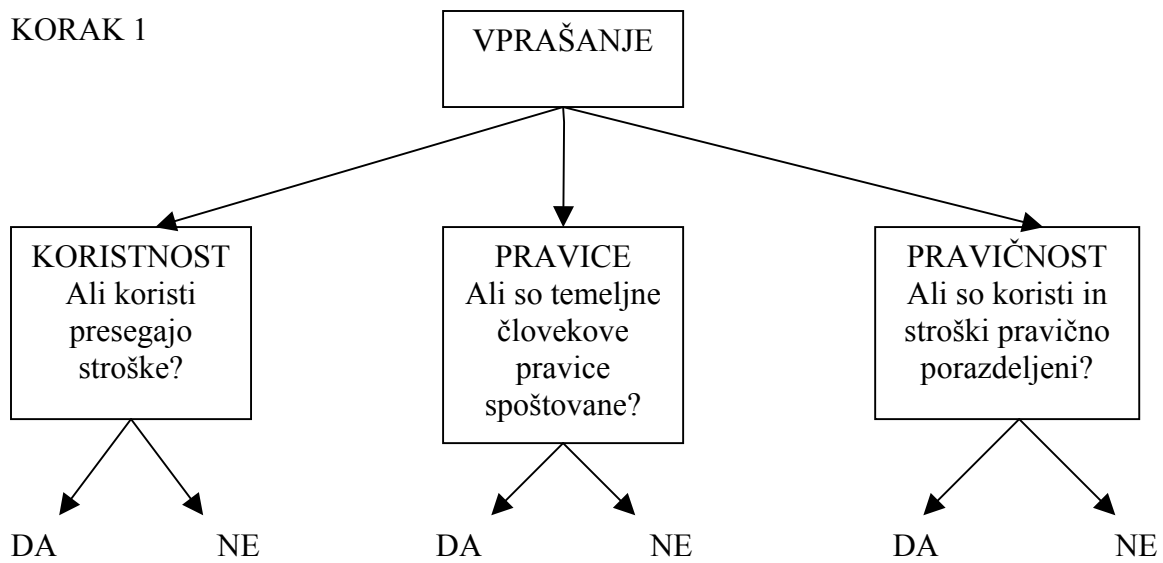
## 2.6. ANALITIČNI PRISTOP K ETIČNIM DILEMAM

Etika utilitarizma, etika temeljnih človekovih pravic in etika pravičnosti lahko pomagajo pri reševanju etičnih dilem. Uporaba le ene metode je tvegana in lahko privede do etične odločitve, ki ne bi bila sprejemljiva za vse udeležence. Odločevalec si lahko pomaga z **analitičnim pristopom** pri soočanju z etičnimi dilemami (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 62-64).

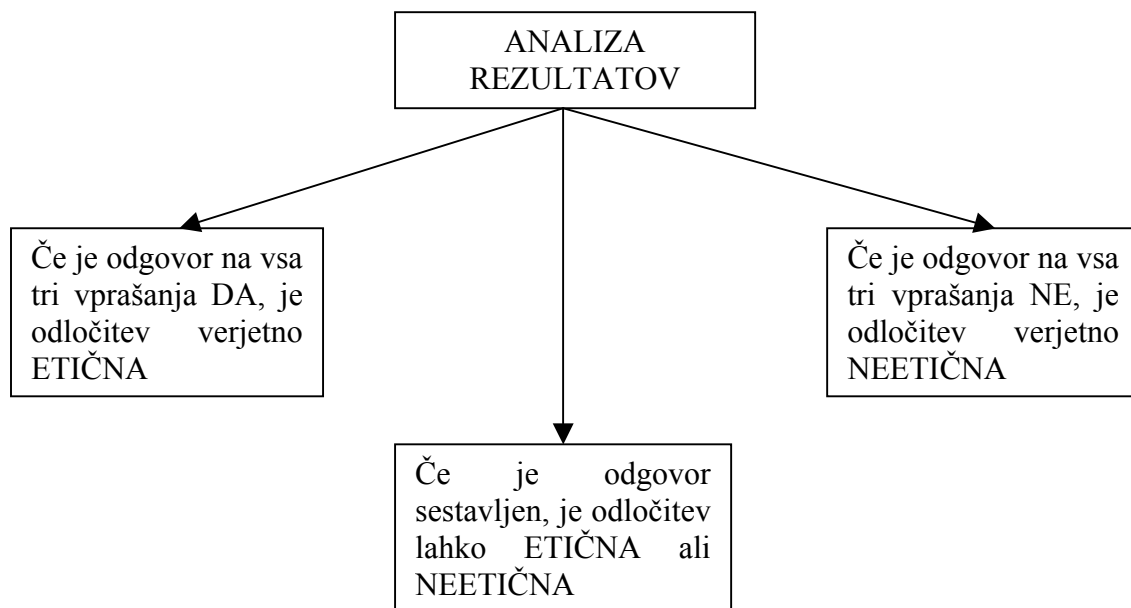
Na sliki 1 so prikazani trije koraki, ki jih odločevalec lahko uporabi pri analitičnem pristopu.

Slika 1: Analitični pristop k etičnim dilemam

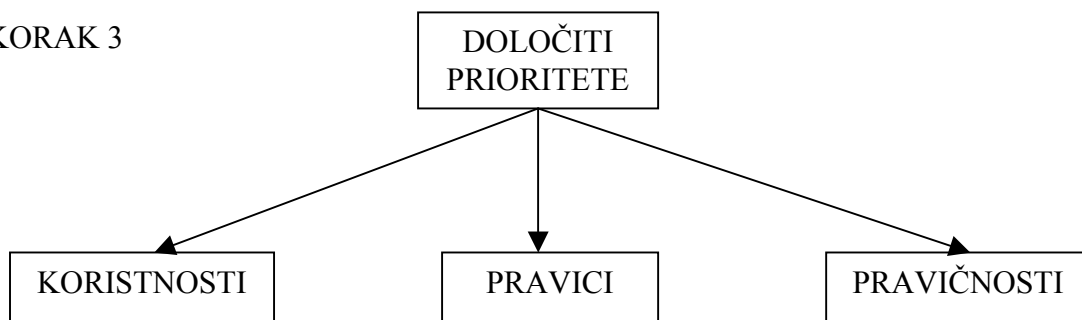
KORAK 1



KORAK 2



KORAK 3



Vir: Frederick, Davis, Post, 1988, str. 63.

V **koraku 1** želi odločevalec vedeti ali je odločitev etična ali neetična. Odločevalec si mora zastaviti vprašanja pri etiki utilitarizma, pri etiki temeljnih človekovih pravic ter pri etiki pravičnosti.

**Korak 2** se nanaša na analizo rezultatov. Če je odgovor na vsa tri vprašanja pritrديلen, potem je odločitev verjetno etična. Če pa je odgovor na vsa tri vprašanja negativen, je to verjetno neetična odločitev. Razlog, da odločevalec ne more biti popolnoma prepričan je, da različni ljudje in skupine:

- uporabljajo različne vire informacij,
- različno merijo stroške in koristi,
- ne delijo enake definicije pravičnosti,
- razvrstijo različne pravice na različne načine.

V **koraku 3** odločevalec določi prioritete vsem trem vidikom, vendar le v primeru, če je odgovor sestavljen. Odgovor pa je lahko sestavljen iz dveh pritrديلnih in enega negativnega, in podobno. Prioritete določi odločevalec v skladu s tem kako bodo ostali udeleženci reagirali. Problem se pojavi, če odločevalci določijo prioritete tistim stvarim, ki prinesejo koristi le podjetju, na račun tega, da so pravice ostalih ogrožene in se lahko pojavi tudi nepravilnost. V tem primeru prizadete skupine hitro reagirajo in izid je težko predvideti. Večinoma je izid odvisen od učinkovitosti etičnih argumentov in količini vpliva vpletenih skupin.

Posamezniki in podjetja si morajo postaviti lastne etične prioritete. Tako lahko spoznajo sebe in svoje vrednote. Visoka stopnja osebne popolnosti lahko pripelje podjetje do prave etične odločitve, saj osebna popolnost vodi do popolnosti združbe, to vodi do ustreznih etičnih prioritet, ki so pomembne za podjetje. To pa pripelje do prave etične odločitve, ki je sprejemljiva vsem udeležencem v združbi. Sprejemljiva pa je predvsem zato, ker je glede na povedano, sestavljena iz različnih vrednot, ki jih imajo posamezniki v podjetju.

### **3. DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA**

Koncept družbene odgovornosti podjetja je bil sporen že od samega začetka. Nekateri posamezniki so tej ideji zelo naklonjeni, nekateri pa ji močno nasprotujejo (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 27). Problem je viden v tem, da ni vedno najbolj jasno, kaj naj družbena odgovornost pomeni, kakšno je takšno obnašanje in kako ekstenzivno naj bo ter kakšni stroški so lahko s tem povezani. V izhodišče postavljamo minimalni kriterij, ki pravi, da naj podjetje ne bo v konfliktu z okoljem. Če pa za okolje naredi kaj pozitivnega, toliko bolje za podjetje (Jaklič, 1999, str. 277).

Podjetje ni povsem neodvisno, ampak vedno deluje v določenem družbenem okviru, saj nanj vpliva družbena okolica, sredi katere deluje. Torej je očitna povezava med podjetjem in

družbo, saj so se pojavile zahteve po družbeni odgovornosti podjetja, kar pomeni, da mora podjetje ravnati odgovorno do svojih družbenih obveznosti. Nekatera podjetja se osredotočijo le na eno področje, druga pa vključijo družbeno odgovornost v vse operacije v podjetju.

### 3.1. POJEM DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Pojem družbene odgovornosti je težko razumeti, ker imajo različni ljudje različna prepričanja o tem, katera dejanja so tista, ki izboljšujejo družbeno blaginjo. Poleg tega pa pojem družbene odgovornosti pokriva različne teme, ki so nejasne glede tega, kaj je prav in kaj narobe.

Razlog za težko razumevanje družbene odgovornosti je tudi v tem, da se pojavlja vprašanje komu je podjetje odgovorno-zaposlenim, kupcem, lastnikom, dobaviteljem, investitorjem, vladi ali skupnosti, od katerih ima vsaka skupina različne prednosti in različne potrebe (Daft, 1994, str. 161; Barnett, Wilsted, 1988, str. 60). Družbeno odgovorna podjetja pretehtajo vse učinke svojih dejanj za te skupine.

**Družbena odgovornost** obsega obveznosti, ki jih ima podjetje do posameznikov, skupin organizacij in okolij, na katere lahko vpliva njegovo delovanje (Černetič, 1997, str. 275), pomeni, da je podjetje odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnosti in njihovo okolje. Negativne vplive na družbo mora podjetje ugotoviti in jih skušati popraviti. To pa lahko pomeni, da se mora podjetje odpovedati delu dobička, če njegova aktivnost resno prizadeva kakšno interesno skupino podjetja (Jaklič, 1996, str. 60). Družbena odgovornost je kontroverzna, draga, tvegana ideja, vendar pa je tudi ideja, ki obstaja in bo verjetno ostala (Jaklič, 1999, str. 277). Evropski in japonski managerji poudarjajo družbeno odgovornost in menijo, da mora podjetje ponujati dobre proizvode po nizkih cenah in v ustreznih količinah. Dobiček pa štejejo kot rezultat za uspešno delo podjetja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 48).

Družbeno odgovorno podjetje je tisto, ki je odgovorno do vseh subjektov sovplivanja in ki so kakorkoli vpleteni v delovanje podjetja. To pa pomeni biti odgovoren do vseh, tako primarnih kot sekundarnih interesnih skupin podjetja. Družbena odgovornost managerjev in podjetja (ki jo uresničuje poslovna etika), torej odgovornost do vseh interesnih skupin, postaja čedalje pomembnejši element za ekonomski uspeh podjetja (Jaklič, 1999, str. 276).

Družbena odgovornost izhaja iz moči, ki jo imajo podjetja v sodobni družbi. Moč podjetja je lahko ekonomska (funkcije, ki so za družbo glavnega pomena), politična (večje podjetje ima tudi večji vpliv na političnem področju) in družbena (zunanja in notranja). Podjetje ne postane družbeno odgovorno kar čez noč, temveč je za to potreben čas.

Podjetje naj stremi k aktivnostim, ki so dobre tudi za širše okolje. To ne pomeni, naj podjetje postane manj usmerjeno k ekonomskim ciljem (Jaklič, 1999, str. 277), temveč se mora podjetje odzvati tako na ekonomske kot na družbene zahteve spreminjajoče se družbe.

Podjetja, ki se tega zavedajo, si bodo zagotovila bolj varno prihodnost (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 45-47).

### **3.2. ZGODOVINSKI POGLED NA DRUŽBENO ODGOVORNOST**

V začetnem obdobju razvoja podjetij je prevladovalo prepričanje, da je ustvarjanje dobička temeljni smoter vsakega podjetja. Takega mišljenja je bil tudi Adam Smith (1723-1790), ki je bil pripadnik klasične šole. Verjel je, da ljudje lahko največ prispevajo k napredku celotne družbe, če najprej delajo skladno s svojimi osebnimi interesi. Glavni cilj je bilo (in je še danes glavni cilj managementa) maksimiranje dobička podjetja, to pa povečuje tudi ekonomsko moč celotne družbe. Takšne so bile zamisli v poslovnih krogih vse do dvajsetih let dvajsetega stoletja (Vila, 1995a, str. 217; Jacoby, 1973, str. 191).

Po tem času pa se pojavijo drugačna gledanja, tako da smemo govoriti o drugi fazi v poslovni filozofiji. V ospredje prihaja tudi družbena odgovornost podjetja. Za poslovne uspehe in neuspehe se začne zanimati ne le ozka poslovna struktura v podjetju, temveč tudi širša družba. V tem času so se za delovanje podjetij pričeli zanimati številni posamezniki in institucije, ki jim doslej uspešnost podjetja ni bila tako zelo pomembna: porabniki in delničarji, sindikat, uslužbenci, dobavitelji, razna združenja in druga podjetja iz zadevne industrijske veje in drugih vej, lokalne oblasti in lokalna družbena skupnost nasploh, celotna javnost, vlada. V prihodnost usmerjeni posamezni direktorji podjetij so svetovali poslovnemu svetu naj uporabijo svojo moč in svoj vpliv za širše družbene namene, ne le za doseganje največjih možnih dobičkov. Mnogi poslovneži so postali navdušeni nad to idejo, ki je tudi postala osnova za družbena odgovornost podjetij. Najbogatejši poslovneži so postali darovalci v izobraževalne in dobrodelne ustanove, medtem, ko so drugi razvijali programe za rekreacijske aktivnosti in zdravstvene potrebe svojih zaposlenih. Skupno pa jim je bilo to, da so verjeli, da imajo podjetja dolžnost do družbe, v kateri delujejo tudi tedaj, ko poslujejo s profitnim motivom (Vila, 1995a, str. 217; Frederick, Davis, Post, 1988, str. 28).

Tretja faza razvoja se je začela nekako z letom 1950, ko se pojavijo oziroma okrepijo zahteve in večja skrb za kakovost življenja. Podjetje ne deluje le v smeri največjih dobičkov, temveč v smeri najboljše zadovoljitve managerjev, ki iščejo varnost in moč za svoje življenje preko rasti podjetja. Prav tako skrb ne velja več samo za količino dobrin, temveč tudi za kakovost dobrin. Pri tem pa ne gre le za kakovost izdelkov, ampak stopa v ospredje skrb za kakovost, ki zajema tako delovno okolje v podjetju kakor tudi vse vidike življenja v družbi nasploh (Vila, 1995a, str. 218; Jacoby, 1973, str. 193).

Zgodovinska osnova za sodobne oblike družbene odgovornosti temelji na dveh načelih (Tabela 3), ki sta se oblikovali kot rezultat večje vloge podjetja. Načelo dobrodelnosti in načelo zaupništva sta preoblikovali način gledanja podjetij in njihovih vodilnih na družbena odgovornost (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 28).



**Načelo dobrodelnosti** (The Charity Principle) pravi, da so bogatejši poklicani pomagati revnejšim. To načelo je bilo prisotno že prej v zgodovini. Res je, da družbene potrebe presegajo zmoglosti bogatih ljudi in družin, zato so se odločila prevzeti to vlogo podjetja. Pri **načelu zaupništva ali skrbništva** (The Stewardship Principle) pa velja, da nekateri managerji verjamejo, da morajo delovati v interesu širše javnosti. So torej nekakšni zaupniki oziroma javni skrbniki, saj odločajo o ogromnih resursih, ki bistveno vplivajo na družbo. S tem pa so prevzeli tudi del odgovornosti, ki jo morajo upoštevati pri poslovnih odločitvah (Jaklič, 1996, str. 62; Frederick, Davis, Post, 1988, str. 28-30).

Ti dve načeli sta postali *osnova za družbeno odgovornost podjetij*. Načelo dobrodelnosti je spodbujalo podjetja, da so dajala prostovoljne prispevke tistim, ki so jih najbolj potrebovala. Načelo zaupništva pa jih je spodbujalo, da so bili skrbniki interesov družbe, kar je pomenilo, da so morali ravnati v interesu vseh pripadnikov družbe, ki so bili oškodovani zaradi poslovanja podjetja. Podjetja, ki so bila vodena s strani teh dveh načel, so bila obravnavana kot družbeno odgovorna in naj bi tako delovala za svoj dolgoročni donos (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 30).

Načelo dobrodelnosti in načelo zaupništva sta predstavljeni v tabeli 3, v kateri so nanizani primeri in sodobni izraz teh dveh načel.

Tabela 3: Prikaz osnovnih principov družbene odgovornosti podjetja

	NAČELO DOBRODELNOSTI	NAČELO ZAUPNIŠTVA
OPREDELITEV	Podjetja naj bi prostovoljno darovala osebam in skupinam v družbi, ki pomoč potrebujejo.	Podjetja, ki delujejo kot javni skrbniki, naj bi upoštevala interese vseh na katere vplivajo poslovne odločitve in politike podjetij.
SODOBNI IZRAZ	-filantropija podjetij -prostovoljne akcije za promocijo dobrega v družbi	-priznavanje soodvisnosti podjetij in družbe -upoštevanje interesov in potreb različnih interesnih skupin
PRIMERI	-filantropski skladi podjetij -privatne iniciative za reševanje družbenih problemov -družbeno partnerstvo z interesnimi skupinami, ki pomoč potrebujejo	-pristop interesnih skupin pri strateškem planiranju v podjetju -načelo optimalnih dolgoročnih dobičkov in ne maksimalnih kratkoročnih dobičkov -prosvetljeni samointeres

Vir: Frederick, Davis, Post, 1988, str. 31.

Načelo dobrodelnosti (Tabela 3), katerega sodobni izraz pomeni filantropijo podjetij, pravi, da naj bi podjetja prostovoljno darovala osebam in skupinam, ki pomoč potrebujejo, preko

skladov podjetja, preko partnerstva z interesnimi skupinami. Tako podjetje pa tudi daje osebne spodbude za reševanje družbenih problemov.

Načelo zaupništva (Tabela 3), katerega sodobni izraz pomeni soodvisnost podjetij in družbe, pa pravi, da podjetja delujejo kot javni skrbniki, upoštevala pa naj bi tudi interese vseh na katere vplivajo poslovne odločitve in politike podjetij. Tako naj bi interesne skupine imele dostop pri strateškem planiranju v podjetju. Podjetja naj bi zasledovala načelo optimalnih dolgoročnih dobičkov, ki so zadovoljivi tako za managerje kot za lastnike. Podjetja pa naj bi zasledovala tudi prosvetljeni samointeres, ki pomeni biti družbeno odgovoren, ne da bi s tem ogrozil svoj lastni ekonomski interes.

Od leta 1950 se podjetja obnašajo različno in tudi delujejo različno. Ta smer delovanja se je spreminjala od podjetij, ki delujejo po družbeni obveznosti do družbeno odgovornih podjetij pa vse do podjetij, ki delujejo po načelu družbene odzivnosti. Veliko podjetij ostaja v fazi **družbene obveznosti**, kar pomeni, da delujejo izključno v obsegu, ki ga zahtevajo zakoni in odredbe. Tista podjetja, ki so postala **družbeno odgovorna** priznavajo širše odnose, so tudi pripravljena darovati prostovoljne prispevke in se tudi povezujejo z interesnimi skupinami. Podjetja, ki so bolj odprta za družbene vplive in komunikacijo z zunanjimi skupinami pa delujejo po načelu **družbene odzivnosti**. Ta podjetja tudi razmišljajo o družbenih dilemah, ki lahko vplivajo na njihovo poslovanje, so pa tudi bolj pozorna do etičnih načel pravilnega in nepravilnega obnašanja (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 31-32).

### 3.3. PODROČJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI PODJETJA

Družbeno odgovorno ravnanje se razlikuje med podjetji. Na to vplivajo različni faktorji: velikost podjetja, sektor, kultura, vodstvo. Medtem, ko se nekatera podjetja osredotočijo le na eno področje, druga vključijo družbeno odgovornost v vse operacije v podjetju.

Ameriški viri naštevajo naslednja glavna področja družbene odgovornosti in njihove elemente (Vila, 1995a, str. 218; Frederick, Davis, Post, 1988, str. 33):

1. *Kakovost in varnost izdelkov*: možnost poškodb pri uporabi; življenjska doba izdelka; jamstvo zanj; servisiranje; cena in funkcionalnost; škodljivost izdelka za okolje.

2. *Marketinška praksa*: resničnost in natančnost navedb v reklamnih sporočilih; zagotovilo, da reklamiranje ne diskriminira drugih ponudnikov; možnost kreditiranja; sprejemanje in hitro reševanje reklamacij; ustrezne informacije o vseh vidikih uporabe izdelka in omejitvah pri tem; poštena cena za ponujeno kakovost.

3. *Izobrazba in spodbude za zaposlene*: štipendiranje, seminarji in izobraževanje na delovnem mestu; izobraževanje in usposabljanje invalidov; celovita skrb za kariero zaposlenih; načrtovanje izobraževanja in usposabljanja; stimulacija.

4. *Filantropija (človekoljubje, skrb za ljudi)*: prispevki podjetja umetnikom in kulturi na splošno; podpore revnim, za zdravljenje in za splošni razvoj lokalne družbene skupnosti; programi za delo pri socialnih projektih tako v delovnem kot v prostem času; uporaba virov in zmogljivosti podjetja za splošne potrebe; zaščita zgodovinskih spomenikov.

5. *Skrb za zdravo in čisto okolje*: preprečevanje onesnaževanja okolja z odpadki, plini, izdelki, embalažo; kršenje in neupoštevanje naravovarstvenih zakonov; naravovarstvena dejavnost managementa; obseg za te namene porabljenih sredstev; prizadevanje za izboljšanje naravovarstvenih standardov in predpisov; povečati uporabo recikliranih materialov.

6. *Zunanja razmerja in odnosi*: razvoj družbene skupnosti; podpora drugim podjetjem v bližnjem okolju; ustvarjanje enakih možnosti vsem ljudem za zaposlitev; širitev podjetja na sedanji lokaciji; odnosi z oblastmi; sodelovanje pri načrtih in programih vlade in gospodarstva; seznanjanje okolja z notranjimi razmerji in odnosi v podjetju samem; skrb za starejše ljudi; dajanje pomoči šolam in fakultetam; izboljšava transportne infrastrukture.

7. *Odnosi z zaposlenimi, koristi in prednosti zaposlitve, zadovoljstvo z delom*: vse s tem v zvezi moramo obravnavati primerjalno glede na konkurenco, predvsem kar zadeva plače; upokojitveni načrti; udeležba pri dobičku; skrb za matere; skrb za prevoz na delo; programi zdravstvenega varstva in zavarovanja; možnosti za nakup delnic; politika napredovanja in razvoja zaposlenih; skrb za ustrezne delovne okoliščine; kulturne prireditve in dogodki; skrb za enakopravno obravnavanje vseh zaposlenih in trdna utemeljitev morebitnih dodatnih ugodnosti za posameznike; organizirano varstvo otrok zaposlenih.

8. *Preprečevanje kakršnekoli diskriminacije*: preprečevanje rasne diskriminacije in diskriminacije katerihkoli družbenih manjšin; skrb za zaposlitev žena in za možnosti za njihovo napredovanje; spremljanje strategije zaposlovanja v podjetjih.

9. *Splošna varnost zaposlenih in zdravstveno varstvo*: poraba sredstev za zaščito pri delu po zakonskih določilih in dodatno po lastni presoji podjetja; izobraževanje zaposlenih za varnejše delo; primerjave s sorodnimi podjetji; obolevanje zaposlenih in vzroki zanj.

### 3.4. SODILA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Družbeno odgovornost podjetja lahko predstavimo štiridimenzionalno oziroma z uporabo štirih sodil (Slika 2, Tabela 4): ekonomska, zakonska, etična in filantropska odgovornost (Jaklič, 1999, str. 277-279; Daft, 1994, str. 163-165). Odgovornosti so razdeljene na štiri dele glede na jasnost in pogostost problema, s katerim se soočajo managerji.

**Ekonomska odgovornost** je najbolj pomembna odgovornost podjetja. Glavna odgovornost podjetja je proizvodnja proizvodov in storitev, po katerih družba povprašuje in je za njih pripravljena plačati določeno ceno. S tako dejavnostjo podjetje lahko dolgoročno zagotavlja

dobičke, preko katerih bi bili nagrajeni lastniki podjetja in preko katerih je mogoče izvajati druge dimenzije družbene odgovornosti.

Slika 2: Družbena odgovornost podjetja

FILANTROPSKA ODGOVORNOST (Discretionary responsibility) Bodi dober državljan
ETIČNA ODGOVORNOST (Ethical responsibility) Bodi etičen
ZAKONSKA ODGOVORNOST (Legal responsibility) Upoštevaj zakone
EKONOMSKA ODGOVORNOST (Economic responsibility) Temelj za vse ostale dimenzije družbene odgovornosti

Vir: Daft, 1994, str. 163; Jaklič, 1999, str. 279.

**Zakonska odgovornost** pravi, da imajo vse moderne družbe preko pravne regulative postavljene pravila, zakone in predpise, po katerih naj bi se ravnali člani družbe in, ki naj bi veljali za vse. Družbena odgovornost pa zahteva, da se podjetja teh pravil držijo.

**Etična odgovornost** pa vključuje vedenje, ki ni nujno zapisano v zakonih, je pa pričakovano s strani družbe. Podjetja, ki bodo prostovoljno in v naprej sposobna ugotoviti družbene spremembe, interese in pričakovanja družbe ter v skladu s tem, ne glede na zakon tudi ravnati, bodo imela manj težav z okoljem in s tem večje možnosti za dolgoročno optimalen dobiček. Etično odločanje tako vključuje enakopravnost, poštenost, nepristranskost in pa različno obravnavanje posameznikov.

**Filantropska odgovornost** je popolnoma prostovoljna oziroma takšna, ki jo ne zahteva zakon. Ta odgovornost vključuje radodarno humanitarno pomoč in dobrodelne akcije ter za to ne pričakuje nobene koristi. Filantropska odgovornost je najvišji kriterij družbene odgovornosti, ki gre preko družbenih pričakovanj glede prispevkov k blaginji skupnosti.

V tabeli 4 vidimo kakšna so pričakovanja družbe pri filantropski, etični, zakonski in ekonomski odgovornosti. Tabela pa prikazuje tudi primere teh odgovornosti.

Tabela 4: Model družbene odgovornosti podjetja

VRSTA ODGOVORNOSTI	PRIČAKOVANJA DRUŽBE	PRIMERI
FILANTROPSKA ODGOVORNOST	Zaželeno	Prostovoljne aktivnosti Donatorstvo in sponzorstvo Programi, ki podpirajo lokalno skupnost
ETIČNA ODGOVORNOST	Pričakovano	Izogibanje dvomljivih dejavnosti Sprejemanje zakonov Sprejemanje etičnih načel
ZAKONSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Podrejanje vsem zakonom Tehnični predpisi Izpolnjevanje pogodbenih obveznosti
EKONOMSKA ODGOVORNOST	Zahtevano	Dobičkonosnost Maksimizacija vrednosti prodaje in povečanje vrednosti podjetja Minimizacija stroškov Premišljene strateške odločitve

Vir: Jaklič, 1999, str. 280.

Filantropska odgovornost (Tabela 4) je v družbi zaželena in vsebuje različne prostovoljne aktivnosti, donatorstva in pa programe, ki podpirajo lokalno skupnost. Družba od podjetja pričakuje izogibanja se dvomljivih dejavnosti, pričakuje, da podjetje sprejema zakone in etična načela in se po njih ravna. Vse to, kar je pričakovano s strani podjetja zajema etična odgovornost. Kar pa družba zahteva od podjetja spada v zakonsko in ekonomsko odgovornost podjetja. Zakonska odgovornost zajema podrejanje podjetja zakonom, različne tehnične predpise in pa izpolnjevanje pogodbenih obveznosti. Med ekonomske odgovornosti podjetja pa se šteje dobičkonosnost, maksimizacija vrednosti prodaje, minimizacija stroškov in pa premišljene strateške odločitve.

Razlikovanje vrednot med udeleženci v združbi, lahko vodi do različne interpretacije odgovornosti, predvsem etične odgovornosti. Naravovarstvene skupine na prvo mesto postavljajo vrednote za ohranjanje narave, kar managerji ne postavljajo na prvo mesto. Zato naravovarstvene skupine pravijo, da so managerji neodgovorni in neetični v tem, da ne kažejo več zanimanja za onesnaževanje, zavarovanje ogroženih živali, uporabe zemlje.

Med vsemi temi odgovornostmi pa se pojavlja tudi konflikt, in sicer med ekonomsko in ostalimi odgovornostmi podjetja. Ta konflikt največkrat pomeni kar konflikt med dobičkom in odgovornostjo do družbe. Vendar pa je pomembno, da se podjetje družbene odgovornosti

zaveda, da razmišlja širše, kar lahko nenazadnje pozitivno vpliva tudi na dobiček (Jaklič, 1999, str. 277).

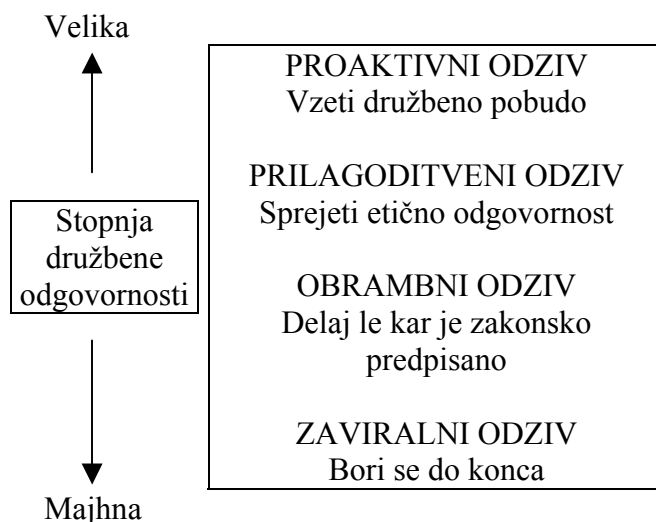
### 3.5. ODZIVI PODJETIJ NA PRITISKE DRUŽBE

Posamezniki in skupine v družbi želijo in pričakujejo od podjetja, da deluje družbeno odgovorno, saj ima delovanje podjetja posledice za njihov obstoj. To je tudi glavni razlog, da jim je podjetje odgovorno za svoje ravnanje. Najmanj kar lahko podjetje stori zanje, je, da jim zavedno ne škoduje. Prav zato se podjetja različno odzovejo na pritiske družbe, nekatera bolj, nekatera manj, vendar pa lahko rečemo, da je le malo podjetij, ki se lahko izognejo pritiskom družbe in njihovim pričakovanjem.

Vendar pa nekateri posamezniki menijo, da bi morale družbeno odgovorno podjetje delovati *prostovoljno* in ne pod pritiskom družbe in vladnih predpisov. Le to, kar je narejeno prostovoljno, štejejo za družbeno odgovorno. Lahko pa se tudi zgodi, da podjetje preko družbene odgovornosti pridobiva *prosvetljeni samointeres* (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 39), ki pomeni biti družbeno odgovoren, na da bi s tem ogrozil svoj lastni ekonomski interes (Jaklič, 1996, str. 63).

Poznamo štiri tipe odzivov na družbene pritiske, ki so predstavljeni na sliki 3 (Daft, 1994, str. 166-168): zaviralni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni odziv.

Slika 3: Odzivi podjetij na družbene pritiske



Vir: Daft, 1994, str. 167.

**Zaviralni odziv** (Obstruction) pomeni odziv na družbene pritiske pri katerih podjetje zanika odgovornost. Podjetje tudi trdi, da so dokazi napačnega ravnanja zavajajoči in podjetje

postavlja ovire in tako še otežuje preiskavo. Pri tem odzivu je stopnja družbene odgovornosti zelo majhna.

**Obrambni odziv** (Defense) je odziv na družbene pritiske, pri kateri podjetje prizna nekaj napak in ne deluje zavirajoče. Podjetje deluje le v okviru zakonskih predpisov, zato je tudi stopnja družbene odgovornosti majhna.

**Prilagoditveni odziv** (Accommodation) pa pomeni odziv na družbene pritiske pri katerih podjetje sprejme-ponavadi takrat, ko so pritiski s strani javnosti zadosti močni-družbeno odgovornost za svoja dejanja in se tako podredi družbi. Podjetja, ki uporabljajo tak odziv, se soočajo z ekonomsko, zakonsko in etično odgovornostjo.

**Proaktivni odziv** (Proaction) je odziv na družbene pritiske, pri katerem podjetje hoče vedeti kakšne koristi si želi pridobiti družba in deluje v smeri teh koristi brez pritiska družbe. Podjetje samo prevzame pobudo za družbeno odgovorno ravnanje, tako, da je tudi stopnja družbene odgovornosti velika.

Podjetja so del družbe, zato ima družba določena pričakovanja od njih. Če pa se pričakovanja družbe spremenijo, je nujno, da se spremeni tudi delovanje podjetja v smer, ki jo narekuje družba, saj imajo podjetja odgovornost do družbe, v kateri delujejo. Managerji načeloma sprejemajo to idejo in ravnajo družbeno odgovorno, saj se zavedajo, da jih bo družba prisilila v tovrstno ravnanje preko zakonov, ali pa jim ne bo več dovolila obstajati. Prav zato pa je za podjetje bolje, da ravna v skladu z zahtevami in željami družbe.

Zaviralni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni odziv na družbene pritiske so podobni štirim sodilom družbene odgovornosti, ki so predstavljeni na sliki 2. Podjetja, ki uporabljajo zaviralni odziv upoštevajo le gospodarske odločitve; podjetja, ki uporabljajo obrambni odziv delujejo le v okviru zakona; podjetja, ki uporabljajo prilagoditveni odziv se odzivajo na etične pritiske in proaktivna podjetja uporabljajo filantropsko odgovornost za povečanje družbene blaginje.

### **3.6. RAZLOGI ZA IN PROTI UPOŠTEVANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Mnogi menijo, da vsi pridobijo, če je podjetje družbeno odgovorno. Nekateri pa dvomijo in menijo, da je zaradi izvajanja družbene odgovornosti konkurenčnost podjetja lahko ogrožena. Večina podjetij pa racionalno tehta, kaj z družbeno odgovornostjo lahko pridobi (Jaklič, 1996, str. 60). Posameznik mora poznati tako razloge za kot razloge proti upoštevanju družbene odgovornosti, saj samo tako pridobi boljšo pozicijo, iz katere lahko podaja kvalitetne ocene poslovanja opazovanega podjetja (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 35).

### 3.6.1. RAZLOGI ZA UPOŠTEVANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Mnogi poslovneži zagovarjajo družbeno odgovornost podjetij. Z njimi se strinjajo tudi socialni aktivisti, ki želijo varovati okolje, zaščititi kupce, ohraniti zaščito in zdravje zaposlenih, preprečiti diskriminacijo na delovnem mestu, zaščititi starejše ljudi. Tudi državni uradniki so za ravnanje, ki preprečuje škodljivo ravnanje podjetij. Glavni razlogi za družbeno odgovorno ravnanje so (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 36-39; Johnson, 2002, str. 19-20):

**Nižji stroški poslovanja**, saj na primer naravovarstveni ukrepi nižajo stroške zaradi manj odpadkov. Razlog je tudi **višja produktivnost in kakovost**, saj izboljšanje delovnih pogojev vodi k višji produktivnosti, k nižji stopnji napak, k manj odsotnostim z delovnega mesta pa tudi k uspešnejšemu privabljanju in ohranjanju delavcev. **Podjetja naj tudi uskladijo moč z odgovornostjo**, saj velika podjetja danes poosebljajo moč in vpliv. Večina ljudi verjame, da mora biti odgovornost združena z močjo, ki jo podjetje ima. To povezavo med močjo in odgovornostjo imenujejo »železen zakon odgovornosti«, ki pravi, da če podjetje na dolgi rok moči ne uporablja v skladu s tistim kar družba šteje za odgovorno, bo podjetje to moč izgubilo. Podjetja, ki ne poskrbijo za nevarne odpadke se srečajo z družbo, ki zahteva kazni. Tako podjetje ponavadi izgubi bitko proti podjetjem, ki so bolj družbeno odgovorna. Podjetje lahko z družbeno odgovornimi ravnanji **odvrča regulacijo s strani države** in tako ne omeji svobode podjetjem in družbi. Družbene pobude s strani podjetij zagotavljajo **povečanje dolgoročnih dobičkov**. Dobičkonosnost podjetja na dolgi rok ne more biti zagotovljena brez okolju prijaznega odnosa podjetja. Prispevki univerzam s strani podjetij lahko podjetju na dolgi rok zagotovijo dotok strokovnjakov. Prav tako kupci postanejo bolj zaupljivi, če se podjetje posveča varnosti proizvodov, saj menijo, da je tako podjetje vredno njihovega zaupanja, kar pa vpliva tudi na njihove nakupne odločitve. Kljub visokim začetnim stroškom za boljše življenje ljudi, podjetje na dolgi rok pridobi, saj se dolgoročna vrednost podjetja na dolgi rok povečuje. Vodstva podjetij skušajo z družbeno odgovornimi dejanji pokazati na koristi, ki jih ima družba od podjetij za višjo kvaliteto življenja in na ta način **izboljšajo javno podobo podjetja**. Če je podjetje ekološko naravnano, je tudi gospodarstvo ekološko naravnano, to pa vodi do ustrezne kakovosti življenja. Tako poskušajo dokazati, da je družbeno odgovorno podjetje dosegljiv cilj. Posledica izboljšanja javne podobe podjetja je tudi večja prodaja in lojalnost kupcev. **Podjetja morajo odgovoriti na spremenjene družbene potrebe in pričakovanja**, saj so se po letu 1960 pričakovanja družbe močno povečala. To pomeni, da družba pričakuje tudi več družbeno odgovornega ravnanja s strani podjetij-čistejše okolje, enake priložnosti za pripadnike manjšin in ženske in podobne zahteve, so prisilile podjetja, da so se začela zavedati, kakšna je njihova odgovornost do družbe. Mnogi so prepričani, da je podjetje odgovorno družbi za škodo, ki jo je povzročilo in zato naj bi podjetja **popravljala družbene probleme**, ki so jih povzročila. Nekateri menijo, da lahko politika podjetja pokaže na neenakopravnost med moškimi in ženskami. V takem in v podobnih primerih naj bi podjetje imelo odgovornost, da popravi take družbene probleme. **Koristni resursi podjetij naj se uporabljajo za reševanje težkih problemov**, saj imajo posamezne družbene institucije na razpolago zadosti sredstev in znanja, ki jih lahko namenijo



za potrebe družbe. Vendar pa je tu treba omeniti vprašanje prioritet. Mnogi pa tudi menijo, da naj bi podjetja imela **moralno obvezo pomagati družbi**. To pomeni, da bi bila moralna in etična pravila družbe nad drugimi cilji v podjetju, tudi nad dobičkom.

Vsi ti razlogi za družbeno odgovornost trdijo, da tako podjetje kot država delujejo bolje, če podjetje ravna družbeno odgovorno. Podjetje si tako pridobi naklonjenost s strani družbe in si zagotovi družbeni položaj na dolgi rok, družba pa pridobi pomoč pri problemih.

Tudi Vila pravi, da materialno razumljeni dobiček sploh ni edini smoter podjetja in da je odgovornost podjetja precej širša kot pa samo ustvarjanje dobička (Vila, 1995a, str. 219-220).

### *3.6.2. RAZLOGI PROTI UPOŠTEVANJU DRUŽBENE ODGOVORNOSTI*

Mnogi poslovneži menijo naj podjetja prepustijo družbeno odgovornost drugim skupinam v družbi, sama pa naj razmišljajo o dobičku. Glavni razlogi proti družbeno odgovornemu ravnanju so (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 39-43; Jaklič, 1999, str. 280-281):

Družbena odgovornost podjetja lahko vodi do **nižje ekonomske učinkovitosti** in tudi do **nižjih dobičkov**. Učinkovitost in s tem konkurenčnost podjetja je lahko manjša, če se na primer podjetje odloči, da bo zadržalo zastarel obrat, ker lahko na ta način prepreči izgubo delovnih mest za lokalno prebivalstvo. Taka odločitev pa na drugi strani podjetju znižuje dobiček in mu tudi otežuje pridobivanje novega kapitala. Na dolgi rok je tako podjetje lahko celo na slabšem, kot bi bilo, če bi sledilo samo profitnemu motivu. Razlogi proti družbeno odgovornemu ravnanju so tudi **neenaki stroški med konkurenti**. Konkurenti iz tujine, ki niso družbeno odgovorni, bodo zaradi nižjih stroškov poslovanja in posledično v nižjih cenah svojih izdelkov, pridobili konkurenčno prednost pred podjetjem, ki posluje doma. Vsaka akcija povezana z družbeno odgovornostjo nosi s seboj določene **stroške**. Te stroške ne nosi le podjetje, ki se je odločilo ravnati družbeno odgovorno, temveč celotna družba (vnos prikritih stroškov v družbo). Višji stroški podjetij ponavadi pomenijo manjše plače in dividende. Višje cene pa pomenijo manjši razpoložljivi dohodek potrošnikov. Če bi potrošniki vedeli, da bodo sami plačali visoke stroške za družbeno odgovorno ravnanje podjetij, verjetno ne bi tako močno pritiskali na podjetja naj bodo družbeno odgovorna. V podjetjih lahko pride do **notranje zmede**, pride pa lahko tudi do **neupravičenih pričakovanj javnosti**. Do notranje zmede v podjetjih prihaja zaradi usmerjanja zanimanja za družbeno odgovorno ravnanje podjetja in s tem do tega, da se ne ve, kaj so dejansko glavni cilji podjetja. Tudi v javnosti se nenehno razvijajo pričakovanja, ki pa jih ni mogoče uresničiti in to pomeni uničenje javne podobe podjetja in pa izguba podpore s strani javnosti. Pravijo tudi, da podjetja lahko pridobijo **preveliko moč** z družbeno odgovornim ravnanjem, saj so nekatera podjetja že ekonomsko dovolj močna in narobe bi bilo, da bi z družbeno odgovornim ravnanjem pridobila še družbeni vpliv. Podjetje potrebuje **posebne družbene zmožnosti**, ki jim jih primanjkuje, saj mnogo poslovnežev v podjetju ne ve, kako naj rešujejo družbene probleme. S svojim ravnanjem lahko povzročijo vrsto napak, kar pomeni le dodatne stroške za podjetje.

**Pomanjkanje družbene odgovornosti** je tudi eden izmed razlogov proti družbeno odgovornemu ravnanju, saj za neustrezno ravnanje podjetij ni pravnih sankcij, edino kar lahko javnost naredi, je, da se pritoži. V podjetju so za posamezne odločitve **odgovorne posamezne osebe** in ne podjetje kot celota. Odgovornost pa se v podjetju prenaša kar na podjetje, namesto na posameznika. In prav zato naj bi bilo napačno govoriti o družbeni odgovornosti podjetij. Pojavljata pa se tudi **dve vprašanji**, in sicer ali določen družbeni problem sploh zadeva podjetje ali ne, in ali naj pomagamo oziroma ali smo sploh sposobni pomagati. Ker so nekateri problemi preveč **zapleteni**, da bi jih rešilo samo podjetje, to zahteva skupno akcijo z drugimi interesnimi skupinami. Vendar pa so nekateri problemi globoko vsajeni v družbo, tako, da zaradi svoje zapletenosti večkrat služijo kot izgovor, da se ne da nič narediti.

Tudi Milton Friedman trdi, da sploh ni etično, da bi od managerjev podjetja zahtevali, naj si prizadevajo za uresničevanje splošnih družbenih ciljev. S tem bi jih namreč silili v odločanje o finančnih sredstvih, ki sploh niso njihova, temveč pripadajo drugim ljudem in ustanovam (Vila, 1995a, str. 220). Po njem je gospodarstvo najbolj družbeno odgovorno, če se strogo usmerja le na upravljanje ekonomske dejavnosti.

Menim, da je eden večjih razlogov proti družbeno odgovornemu ravnanju predvsem to, da v podjetju ne vedo, kako naj rešujejo družbene probleme. Prav zato v podjetju z napačnim ravnanjem lahko nastanejo le dodatni stroški, ki pa jih poleg podjetja nosi tudi celotna družba.

### *3.6.3. OCENA RAZLOGOV*

Število razlogov, ki govorijo za ali proti upoštevanju družbene odgovornosti, kažejo na to, da morajo podjetja poznati obe strani. Tisti, ki verjamejo, da morajo podjetja delovati družbeno odgovorno, se morajo zavedati tudi problemov in slabih strani, ki spremljajo družbeno odgovornost. Obe strani pa morata biti odprti tako za koristi in stroške, ki jih družbena odgovornost prinaša. Družbeno odgovorna podjetja prinesejo koristi tako družbi kot podjetju, vendar le na račun stroškov. Zato je treba vedeti kako veliki so stroški, kdo jih bo plačal, ali je korist vredna teh stroškov (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 43-44).

Prav zato mora management samemu sebi odgovoriti na vrsto vprašanj preden se dokončno odloči (Vila, 1995a, str. 218-219):

- Ali v obravnavanem primeru sploh gre za družbeno odgovornost?
- Ali se podjetje sme lotiti zadevnih ukrepov?
- Ali ocena vseh prizadetih interesov govori v prid takih ali drugačnih dejavnosti s tem v zvezi?
- Ali so koristi večje od stroškov?
- Ali je mogoče z vključitvijo podizvajalcev ali z uporabo drugih sredstev stroške zmanjšati vsaj na raven koristi?

- Ali je mogoče zadevne dejavnosti prepustiti komu drugemu, ki jih je voljan opraviti?
- Ali bo podjetje preneslo stroške zahtevanih akcij?
- Ali imamo dovolj managerskih sposobnosti, potrebnih za uspešno izvedbo akcije?
- Ali moremo navedene sposobnosti pridobiti z ustreznim usposabljanjem ali z dodatnim zaposlovanjem?
- Ali moremo pogodbeno zaposliti koga, ki je že usposobljen za opravljanje zahtevanih dejavnosti?

Za začetek potrebnih dejavnosti in ukrepov glede družbene odgovornosti se mora management odločiti takoj, če so odgovori na ta vprašanja pritrdilni. Prvo vprašanje je najpomembnejše in nanj si mora management odgovoriti s splošnega moralnega vidika in ne le po sili zakona.

V družbi, kjer je prisotno kratkoročno razmišljanje in pa želja po hitro ustvarjenem premoženju, verjetno prevladujejo razlogi proti družbeno odgovornemu ravnanju. Vendar pa je treba pri odločanju o družbeno odgovornem ravnanju upoštevati obe strani, ne le zagovarjati eno stran in eno stališče. Če si želijo podjetja zagotoviti dolgoročni uspeh, morajo prispevati k bolj svežemu zraku in tako k bolj zdravim potrošnikom, k bolj zadovoljnim delavcem in k srečnemu lokalnemu prebivalstvu.

## 4. POVEZANOST ETIKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU

### 4.1. RAZLIKOVANJE MED DRUŽBENO ODGOVORNOSTJO IN POSLOVNO ETIKO

Družbena odgovornost pomeni enako kot etika: razlikovati med tem kaj je prav in kaj ne ter delati tisto kar je prav (Daft, 1994, str. 160). Kljub temu, da se koncept družbene odgovornosti pogosto enači s konceptom poslovne etike ter se nemalokrat uporablja kot sopomenka, je med njima razlika. Vsekakor sta si koncepta podobna, le da se **družbena odgovornost** prvenstveno veže na združbo kot celoto, na njeno vedenje v družbeni okolici. **Poslovna etika** pa poleg vedenja podjetja do družbe in do drugih podjetij v državi in tujini vključuje tudi individualno vedenje odločevalca. Poslovna etika uresničuje družbeno odgovornost managementa oziroma podjetja.

To pomeni, da je poslovna etika širši vidik kot družbena odgovornost, saj vključuje tudi individualno vedenje odločevalca. Odločevalec mora sam biti etičen, saj je **poslovna etika** skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve. Tudi **družbena odgovornost** se nanaša na poslovno odločanje v povezavi z etičnimi vrednotami, v povezavi z zakonitimi zahtevami, v spoštovanju do ljudi, javnosti in do okolja. Družbena odgovornost

pomeni tudi voditi posel v smeri etike, zakonov, javnosti in tako zadovoljiti pričakovanja družbe, ki to pričakuje od podjetja.

Poslovna etika je razširjena na etično delovanje podjetja v okolju, prav tako kot je družbena odgovornost vezana na vedenje združbe v okolici, okolju. Glede na to lahko rečemo, da tisto kar vpliva na etiko in etično odločanje, posledično vpliva tudi na družbeno odgovornost. Lahko rečemo tudi, da je družbena odgovornost vidik, ki je povezan z etičnimi dilemami (je ene vrste etična dilema, saj predstavlja konflikt med potrebami posameznika naproti združbi ali potrebami združbe naproti družbe kot celote). Poslovna etika se nanaša na strukturo, ki vodi posameznike skozi postopek odločanja, ko se soočajo z dilemo. Vpliv odločitve začuti tudi neposredno okolje podjetja. Pravimo, da poslovne odločitve podjetja vplivajo na različne interesne skupine. Ravno zato se poslovna etika pogosto pojmuje v povezavi z družbeno odgovornostjo.

Prav tako za etiko v poslovnem svetu govorijo podobni razlogi kot za družbeno odgovornost (Jaklič, 1999, str. 283). Preko etičnosti se podjetje lahko bolje zavaruje pred neetičnimi zaposlenimi, dobavitelji, kupci in konkurenti. Na drugi strani pa se z etičnostjo skuša zavarovati integriteta posameznika. Lahko bi torej rekli, da bo v bolj etičnem okolju večja tudi produktivnost; ljudje čutijo večjo psihološko varnost, čutijo, da so zaščiteni in zato je tudi bolj verjetno, da bodo ščitili tudi interese drugih interesnih skupin.

#### **4.2. POVEZAVA ETIKE IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Etika se ukvarja z notranjimi vrednotami, ki so del kulture podjetja in se ukvarja z oblikami odločitev, ki zadevajo družbeno odgovornost glede na zunanje okolje (Daft, 1994, str. 151). V zunanjem okolju se pojavljajo na prvem mestu lastniki podjetja, nato poslovni partnerji in konkurenti (ta odnos med podjetjem in njimi ureja poslovna etika) ter različni posamezniki, skupine ali organizacije, ki imajo svoj interes v podjetju (do njih ima podjetje družbeno odgovornost).

Etiko se lahko bolje razume, če se jo primerja z vedenjem, ki je vodeno z zakonom in z lastno odločitvijo. Vedenje posameznika se lahko prikaže s tremi kategorijami, ki jih prikazuje slika 4 (Daft, 1994, str. 151-152).

**Področje zakonskih predpisov** (Domain of Codified Law) se nanaša na vrednote in standarde, ki so zapisani v zakoniku in so uveljavljeni s strani sodišč. Zakonodajalci pravijo, da se morajo ljudje obnašati v skladu z določili, posameznik pa ima obveznost do zakona.

**Področje individualne odločitve** (Domain of Free Choice) se nanaša na vedenje, pri katerem zakon nima nobene besede, zato posameznik in združba uživata popolno svobodo. Posameznik ima obveznost le do samega sebe.

**Področje etike** (Domain of Ethics) je med področjem zakonskih predpisov in področjem lastne odločitve. Nima zakonskih predpisov, temveč ima standarde vedenja, ki temeljijo na skupnih predpisih in vrednotah o moralnem vedenju, ki vodijo posameznika ali podjetje. Posameznik in podjetje imata obveznost do norm in standardov, ki se jih zavedata. Etično sprejemljiva odločitev je tako zakonsko kot moralno sprejeta s strani večje skupnosti.

Slika 4: Tri področja posameznikovega delovanja

PODROČJE ZAKONSKIH PREDPISOV	PODROČJE ETIKE	PODROČJE INDIVIDUALNE ODLOČITVE
------------------------------------	-------------------	---------------------------------------

Vir: Daft, 1994, str. 151.

Veliko posameznikov in podjetij zaide v težave, ker se ne zavedajo področja etike. Mislijo, da na njihovo odločitev lahko vpliva le zakon ali pa individualna odločitev. To zavaja ljudi, da mislijo, da če ni nezakonito, je verjetno etično. Na splošno pa velja, da kar je nezakonito, je tudi neetično. Obratno pa vedno ne drži. Bolje je sprejeti še področje etike in sprejeti moralne vrednote, ki lahko vodijo vedenje znotraj in zunaj družbe. Ko so načela etike in družbene odgovornosti priznana s strani večje skupnosti, podjetja lahko uporabljajo kodekse etike in svojo kulturo za vodenje vedenja. Zaradi tega podjetje lahko izloči potrebo po dodatnem zakonu in se izogiba problemom individualne odločitve.

Tabela 5 prikazuje povezavo etike in družbene odgovornosti, zajema pa področja posameznikovega delovanja, sodila etičnega odločanja, družbeno odgovornost podjetja in odzive podjetij na družbene pritiske.

Tabela 5: Povezava etike in družbene odgovornosti

TRI PODROČJA POSAMEZNIKOVEGA DELOVANJA	SODILA ETIČNEGA ODLOČANJA	DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA	ODZIVI PODJETJA NA DRUŽBENE PRITISKE
Področje individualne odločitve	Etični egoizem	Filantropska odgovornost	Proaktivni odziv
Področje etike		Etična odgovornost	Prilagoditveni odziv
Področje zakonskih predpisov	Etika pravičnosti	Zakonska odgovornost	Obrambni odziv
		Ekonomska odgovornost	Zaviralni odziv

Vir: Povzeto po: Daft, 1994, str. 151, 163, 167; Frederick, Davis, Post, 1988, str. 59.

Poznamo **štiri sodila etičnega odločanja**: etični utilitarizem, etični egoizem, etika temeljnih človekovih pravic in etika pravičnosti, pri čemer lahko etični egoizem povežemo s področjem individualne odločitve, etiko pravičnosti pa s področjem zakonskih predpisov (Tabela 5). Etični egoizem je najbližji *področju individualne odločitve*, saj etični egoizem pravi, naj vsakdo skrbi za lastno korist. Se pravi, da egoizem priznava le lastni interes in nikakršnih obveznosti do drugih, le do samega sebe. O tem govori tudi področje individualne odločitve, ki se nanaša na vedenje, ki je svobodno. Etika pravičnosti je najbližje *področju zakonskih predpisov*, ker naj bi bila pravičnost uporabna preko pravil in predpisov. Pravičnost obstaja, če so koristi in bremena razdeljena pravično in glede na družbeno sprejeta pravila. Ta pravila pa so zapisana v zakoniku, zato tudi obveznost pripada zakonom.

Področja posameznikovega delovanja pa so povezana tudi z **družbeno odgovornostjo** (Tabela 5). Podobnost (slika 2 in slika 4) je opazna v tem, da je etika (etična odgovornost) v obeh primerih med področjem zakonskih predpisov (zakonska odgovornost) in področjem individualne odločitve (filantropska odgovornost). Pri tem pa je treba omeniti, da ima slika 2 še ekonomsko odgovornost, saj je dobiček glavni razlog za obstoj podjetja. Ta ekonomska odgovornost pa je tudi temelj za vse ostale dimenzije družbene odgovornosti.

Podjetja se različno **odzovejo na pritiske družbe**: zaviralni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni odziv (Tabela 5). Ti odzivi pa so podobni štirim sodilom družbene odgovornosti. Podjetja, ki uporabljajo *zaviralni odziv* upoštevajo le gospodarske odločitve. Podjetja, ki uporabljajo *obrambni odziv*, delajo le kar je zakonsko predpisano; upoštevajo zakone, kar je vodilo zakonske odgovornosti. Ta zakonska odgovornost pa je povezana s področjem zakonskih predpisov, ki prav tako pravi, da se morajo posamezniki obnašati v skladu z zakonom. Podjetja, ki uporabljajo *prilagoditveni odziv*, sprejmejo etično odgovornost, ki pravi, da bodi etičen. Ta etična odgovornost je podobna področju etike, ki vključuje vedenje, ki ni nujno zapisano v zakonih, vključuje pa standarde vedenja. To vedenje pa je pričakovano s strani družbe. *Proaktivna podjetja* so pripravljena prevzeti družbeno pobudo oziroma uporabljajo filantropsko odgovornost, ki je popolnoma prostovoljna. Ta filantropska odgovornost je podobna področju individualne odločitve, saj se obe nanašata na vedenje, pri katerem zakon nima besede, in pri katerem posameznik in združba uživata popolno svobodo.

#### **4.3. VPLIVI NA ETIČNO ODLOČANJE IN NA DRUŽBENO ODGOVORNOST**

Ustrezno etično odločanje terja znanja o pravilih in zapovedih, o metodah za presojanje koristi, pravic in pravičnosti. Poleg tega pa zahteva tudi osebno moralno razvitost in dozorelost odločevalca (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 441). Na etično odločanje vplivata tako združba kot manager. Podjetja izbirajo strokovno usposobljene in moralno zrele ljudi, managerji pa naj bi imeli te vrednote. Ker se družbena odgovornost nanaša na odločanje v povezavi z etičnimi vrednotami, v povezavi z zakonitimi zahtevami, v spoštovanju do ljudi, javnosti in do okolja, lahko rečemo, da vse kar vpliva na etično odločanje, vpliva tudi na družbeno odgovornost, saj etika predstavlja širši vidik le-te. Vrednote in osebne lastnosti

managerjev so odločilne za raven etičnosti odločanja in moralnosti delovanja podjetja (Tavčar, 1999, str. 39) ter za družbeno odgovorno ravnanje.

#### 4.3.1. VPLIV MANAGERJEV

Manager v podjetje prinese svojo osebnost in vedenje. Osebnostne potrebe, vpliv družine, versko ozadje vse vplivajo na njegovo osebnost in vedenje. Določene osebnostne karakteristike kot so egoizem, samozavest in močna neodvisnost vplivajo na etično odločanje managerjev (Daft, 1994, str. 157). Manager je tudi ključna oseba v podjetju, zato s svojim ravnanjem v veliki meri ovira ali pospešuje etično odločanje in moralno delovanje podjetja. Na vlogo managerja vplivajo njegove osebnostne lastnosti, pa tudi vplivi, ki delujejo nanje v podjetjih in iz okolij teh podjetij (pritiski družbe).

Etičnost odločanja in ravnanja ter družbene odgovornosti managerjev lahko omejujejo (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 155-162) notranji dejavniki

- nizka stopnja osebnega etičnega razvoja managerjev,
- pritiski upravljalcev na uspešnost,
- neprimerna urejenost organizacije,
- neustrezno (avtoritativno) vodenje,
- klima in kultura,

in zunanji dejavniki

- pretirani pritiski konkurence,
- značilnosti kultur,
- spremenljivost zunanjega okolja podjetja.

Etičnost odločanja in ravnanja ter družbeno odgovornost managerjev lahko izboljšujejo (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 155-162) notranji dejavniki

- zavzetost, znanje in visoka stopnja osebnega etičnega razvoja managerjev,
- etično zavedanje managerjev in sodelavcev,
- spodbujanje razvoja kulture v podjetju, ki podpira etičnost,
- poučevanje o etiki,
- dokumenti, ki opisujejo etiko podjetja,
- notranja urejenost, ki podpira odkrivanje neetičnosti,

in zunanji dejavnik

- manager naj se odziva na vplive okolja, pa tudi sam naj vpliva nanj ter uveljavlja etično presojanje in ravnanje.

Pravimo lahko, da managerji odločilno vplivajo na etičnost ravnanja podjetja in s tem tudi na družbeno odgovorno ravnanje. Mockler navaja petero dejavnikov, ki predvsem vplivajo na odločitve managerjev o etičnih vprašanjih (Černetič, 1997, str. 170):

- Zakoni: določajo minimalne standarde etičnega ravnanja in opredeljujejo kazni za kršitelje; pojavlja se tudi »sivo področje« ravnanj, ki niso nezakonita, so pa etično vprašljiva;
- Predpisi, standardi, smernice in podobno državnih in drugih organov: opredeljujejo kaj je etično sprejemljivo in kaj ne;
- Kodeksi etike oziroma pravila moralnosti posameznih podjetij, strokovnih združenj in podobno: kdaj tudi niso zapisana in le redko jih spremljajo sankcije;
- Pritiski raznih skupin in slojev v družbi: jih je veliko in si tudi nasprotujejo;
- Pritiski, ki jih občutijo managerji zaradi razlik med osebno etiko in potrebami ali celo zahtevami podjetja, kjer delujejo.

Vsi ti dejavniki vplivajo na odločitve managerjev, pri tem pa so pomembne tudi njegove osebne lastnosti, od katerih je močno odvisno v kolikšni meri manager sprejema in upošteva te dejavnike.

#### 4.3.2. MODEL OSEBNEGA MORALNEGA RAZVOJA

Upravljalci (predstavniki lastnikov ali drugih razpolagalcev s podjetjem) izbirajo managerje po izobraženosti, poreklu, vzgoji ter po referencah, ki jih imajo iz dotedanjega delovanja (Tavčar, 2000, str. 52). Ker pa v managementu nujno prevladuje intuitivno odločanje, ki ga ni mogoče preverjati in nadzorovati, je nujno izbiranje managerjev ne le po strokovnih, temveč tudi po značajskih lastnostih (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 159). Ti managerji naj bi si med vzgojo in izobraževanjem ustvarili primeren vrednostni sistem ter naj bi imeli tudi primerne osebne lastnosti: poštenost, iskrenost, pokončnost, verodostojnost.

Kot pripomoček za ocenjevanje osebnih lastnosti managerjev avtorji pogosto navajajo šeststopenjski Kohlbergov Model osebnega moralnega razvoja, ki skuša napovedati, kako se posamezniki v združbi odzivajo na moralne dileme ter kako se odločajo v njih (Tabela 6) (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 159).

Na **predkonvencionalni ravni** se ljudje odločajo zaradi neposrednih kazni in nagrad, kot jim narekuje trenutni osebni interes. **Pokorščina in kazni** je začetna stopnja, največkrat v otroštvu, kjer se za pravilno ravnanje odločamo le, da se izognemo kazni in si prislužimo nagrado. Tu še ni zavesti o drugih in njihovih potrebah. Sodelavec na tej stopnji ne krade zato, ker ve, da to ni prav, temveč, ker se boji kazni. Na **instrumentalni stopnji** se posameznik, na primer odraščajoč otrok, že zaveda potreb drugih ter jih upošteva, da si pridobi, kar bi rad. Pravilno ravnanje je tisto, ki zadosti pot do lastnih želja. Sodelavec na tej stopnji bo delal nadure le, če bo zanje plačan.

Na **konvencionalni ravni** so odločitve v skladu z vedenjem, ki je moralno po mnenju skupin (družba, družina ali vrstniki) in institucij. Na **medosebni stopnji** pa je primerno vedenje tisto, ki prinaša pohvalo, ker je skladno z pričakovanji večine (družina, prijatelji). Na tej stopnji je



pomembno biti dober. Sodelavec na tej stopnji bo skušal biti dober sledilec, ki je vedno prijazen in se izogiba sporom ali pa jih skuša zgladiti. Na **stopnji reda in zakonitosti** pa moralnega vedenja ne določa več le mnenje prijateljev, družine, sodelavcev in drugih, ki jih posameznik ceni, ampak le to postane dolžnost. To pa pomeni spoštovanje avtoritet in vzdrževanje družbenega reda zaradi reda samega po sebi (prevladuje privrženost narodu, deželi in zakonom). Sodelavec se na tej stopnji togo drži pravil in predpisov podjetja ter navodil nadrejenih. Uprl bi se ali pa vsaj kritiziral namero sodelavcev in tudi nadrejenih, če bi delovali mimo predpisov.

Tabela 6: Model osebnega moralnega razvoja

RAVEN RAZVOJA	TEŽIŠČE	OSNOVA	STOPNJE RAZVOJA
Predkonvencionalna raven	Posameznik	Avtoritete in kaznovanje	1. Pokorščina in kazen 2. Daj – dam
Konvencionalna raven	Drugi	Pravila v skupini	3. Priden sledilec 4. Red in zakonitost
Pokonvencionalna raven	Posameznik in drugi v medsebojnih razmerjih	Resnica	5. Družbena pogodba 6. Moralna načela

Vir: Tavčar, 2000, str. 54.

Na **principalni ravni** (pokonvencionalna raven) ljudje presegajo avtoritete, običaje in norme ter ravnajo po moralnih načelih, ki so v skladu z občimi vrednotami družbe. Na **stopnji družbene pogodbe** se človek zaveda, da pravila in predpisi sicer veljajo in jih je treba večinoma neprizadeto izpolnjevati, vendar pa jih je možno po potrebi tudi spreminjati. Sodelavec se pri moralnih presojah drži etike utilitarizma, ki pomeni kar največ koristi za kar največ ljudi. Na **stopnji univerzalnih načel** pa se posameznik vede kot mu narekuje lastna vest, katera izhaja iz splošno veljavnih moralnih načel. Ta pa izhajajo iz pravičnosti, blaginje ljudi, enakosti človeških pravic in spoštovanja človekovega dostojanstva. Sodelavec bo na tej stopnji najverjetneje ravnal po splošnih univerzalnih načelih, čeprav bi bila pravila in predpisi navzkriž z njimi.

Napredovanje do višjih stopenj osebne moralne razvitosti je kompleksen proces, v katerem dozoreva človekova osebnost. Do najvišje stopnje ne pride vsakdo- zlikovec običi že na prvi. Večina ljudi ostane na konvencionalni ravni. Na principalni ravni pa ljudje že lahko delujejo samostojno, neodvisno in ne glede na pričakovanja drugih. Managerji se bodo na tej stopnji odločali etično, ne glede na posledice.

### 4.3.3. VPLIV ZDRUŽBE

Vrednote pridobljene znotraj združbe so zelo pomembne, še posebej, če vemo, da večina ljudi ostane na drugi stopnji moralnega razvoja, ki pomeni, da je njihova naloga izpolnjevanje obvez in pričakovanj drugih.

Združba, poleg osebnih lastnosti managerjev, vpliva na managerja, ta pa s svojim ravnanjem vpliva na etično odločanje in moralno delovanje podjetja ter na družbeno odgovorno ravnanje. Na etične vrednote in na odločanje managerjev imajo vpliv (Daft, 1994, str. 158-160): kultura znotraj podjetja, pravila in politika v podjetju, sistem nagrajevanja, velikost in obseg skrbi podjetja za ljudi, sistem selekcije, poudarek na zakonitih standardih, vodstvo in proces odločanja.

Poleg vrlin managerjev, ki so poštenost, pravičnost, zaupanje in stanovitnost, so prisotne tudi vrline, ki so pomembne za moralno vzdušje v podjetju. To so: prijaznost, zvestoba in privrženost, častnost in sramovanje. Za vrline uspešnega podjetja pa štejejo tekmovalnost, zavzetost in sočutje (Tavčar, 2000, str. 53).

Hellriegel, Slocum in Woodman pravijo, da so naslednja dejanja dopolnilo etičnega odločanja in družbeno odgovornega ravnanja v podjetju (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 420):

- Najvišji managerji morajo pokazati smer za etično vedenje in odločanje ter za družbeno odgovorno ravnanje drugim managerjem in zaposlenim.
- Treba je imeti kodeks etike in mu slediti.
- Zaposleni morajo biti povezani z etičnimi problemi ter z družbeno odgovornim ravnanjem za doseganje skupnega razumevanja in reševanja.
- Treba je govoriti o etičnih problemih ter o družbeni odgovornosti v podjetju.
- Organizacijski dosežki, povezani z etičnimi problemi in z družbeno odgovornostjo bi morali biti javno objavljeni.

Podjetje, ki je nemoralno do zunanjih in notranjih udeležencev, ne more uspevati. Etičnega odločanja in moralnega delovanja ni mogoče vsiliti, tako, da zaleže le etično ravnanje večine vpletenih-zlasti poslovnih ljudi in managerjev (Možina, Tavčar, Kneževič, 1995, str. 426), ki morajo skrbeti za to, da podjetje ostane etično. Etično odločanje in moralno delovanje je dolgotrajen proces in pomeni v družbi pogoj za odpornost, ustvarjalnost in uspešnost širšega družbenega okolja (Tavčar, 1999, str. 42).

## 4.4. VPLIV KULTURE NA ETIKO

Kulturo razumemo kot vrednote, ki jih delijo člani podjetja, je splošen vzorec vedenja in prepričanj. Kulturo podjetja predstavljajo ideje, navade, tradicije, vrednote podjetja, ki določajo normalno vedenje v nekem podjetju (Jaklič, 1996, str. 93). Tavčar pa pravi, da je kultura skupnost materialnih in duhovnih vrednot, ki jih je ustvaril človek v svoji družbeno-

zgodovinski praksi-za obvladovanje naravnih sil, za razvoj proizvodnje in za reševanje nalog družbe nasploh (Tavčar, 2000, str. 57).

Različne kulture različno obravnavajo neetično vedenje. To velja tako za kulture preko meja, kot za kulturo v podjetju. Če prevladuje mišljenje, da določeno vedenje prek meja ni neetično, smo bolj tolerantni do njega. Prav tako člani v združbi sprejmejo nek slog vedenja in odločanja, če je nagrajen, čeprav ni etičen.

Ker razvoj družbe ne poteka sočasno in enako po vsem svetu, so prevladujoče vrednote ljudi v enem delu sveta lahko drugačne kot vrednote ljudi drugod. Te prevladujoče vrednote v posamezni deželi so temelj kulture v njej (Tavčar, 2000, str. 47). Etika pa je sestavina kulture okolja-vrednot, vzorov, običajev, razmerij med ljudmi. Etika temelji na vrednotah, ki veljajo v posameznem okolju in so bistvena sestavina kulture posameznega okolja. Ker so različne vrednote v okoljih, je različna tudi etika med okolji. Zato pravimo, da se etika razlikuje med različnimi okolji.

Kultura narekuje upoštevanje vrlin managerjev kot vrednot ali osvojenih načinov obnašanja. Managerji se morajo zavedati, da zaposleni pričakujejo visoke standarde etičnega vedenja v podjetju. Ta standard pa lahko dosežejo in izboljšajo etičnost, če je njihova kultura v podjetju (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 69):

- osnovana na etičnih načelih,
- odprta za pogovore o etičnih problemih, ki zadevajo javnost.

Na etično vedenje združbe oziroma na etičnost posameznika ima velik vpliv kultura združbe. V združbi pretežno osvojene vrednote so **temelj kulture**, ki se kaže v navadah, običajih, vzornikih in nasploh v razmerjih med ljudmi. Kultura ni edina, ki vpliva na etiko, ima pa močan vpliv, saj opredeli vrednote podjetja. Vsako podjetje ima drugačno kulturo in ta kultura ima močan vpliv na vedenje vseh zaposlenih v podjetju. Pošilja jim signale, kako in kaj se pričakuje od njih pri delu (preko kulture se zaposlenim dajejo etični signali). Daft je podal vprašanja za analiziranje vpliva kulture na etiko (Daft, 1994, str. 160):

1. Identificiraj vzornike, heroje v podjetju (heroji so modeli za vse, ki lahko podpirajo ali pa zavračajo etično odločanje). Katere vrednote predstavljajo? Če so soočeni z dvoumno etično dilemo, kakšno odločitev bodo izbrali in zakaj?
2. Kateri so pomembni rituali v podjetju? Kako spodbujajo ali pa zavirajo etično vedenje? Kdo pridobi nagrade? Vsi ljudje, ki so sodelovali ali pa posamezniki, ki lahko uporabljajo neetične metode za pridobitev uspeha?
3. Katera etična sporočila pridobiva (novo) zaposleni v podjetju?
4. Ali analiza zgodb in mitov v podjetju pove, kateri posamezniki so stali za tistim, kar je prav? Ali so ljudje v teh zgodbah odpuščeni ali so si prislužili napredovanje? Miti in zgodbe v podjetju lahko podprejo etično vedenje herojev.
5. Ali obstaja »jezik«, da se odločajo o etičnih situacijah? Ali je ta »jezik« rutinsko že vpeljan v poslovno odločanje?

6. Ali obstajajo neformalni družbeni procesi in katere norme za etično/neetično vedenje podpirajo?

Etični del kulture je zapletena povezava med formalnimi in neformalnimi sistemi, ki lahko podpirajo *etično ali neetično vedenje v združbi* (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 557). **Formalni sistem** vključuje: vodenje, strukturo, politiko, sistem nagrajevanja, programe (usmerjeni programi in treningi), proces odločanja. **Neformalni sistem** pa vključuje: norme, heroje, rituale, jezik, mite, sage in zgodbe. Kultura lahko vpliva na etično vedenje na več načinov. Kultura, ki poudarja etične norme, zagotavlja podporo pri etičnem vedenju. Managerji igrajo glavno vlogo v vzgoji etičnega vedenja. Ne le managerji, temveč tudi ostali strokovnjaki v podjetju lahko vplivajo na to ali bo v podjetju prevladovala etičnost ali neetičnost. Prisotnost ali pomanjkanje etičnega vedenja v dejanjih managerjev vplivata in se odražata na prevladujoči kulturi. Kultura lahko podpira prevzemanje odgovornosti za posledice neetičnega vedenja, in s tem večja verjetnost, da se bodo posamezniki vedli etično. Pravimo, da so etične poslovne navade osnova za etično kulturo.

Pomemben koncept povezave kulture z etičnim vedenjem je »načelo nestrinjanja« (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 558-559), v katerem posamezniki v združbi zavračajo nekatere navade, glede na etična načela. Zaposleni lahko uporabljajo različne strategije kot poskuse za spremembe neetičnega vedenja:

- skrivno ali javno povedo o neetičnem vedenju v podjetju,
- skrivno ali javno povedo o neetičnem vedenju zunaj podjetja,
- skrivno ali javno grozijo krivcu ali managerju,
- tiho ali javno zavrnejo neetična navodila s strani nadrejenih.

Vsi ti primeri so primeri sporočanja o nepravilnostih, ki pa je tudi tvegan, tako za posameznika, ki sporoča o nepravilnostih kot za celotno podjetje. Posameznik, ki sporoča o nepravilnostih se lahko zmoti o dejanjih podjetja ali posameznika in zaradi napačnega domnevanja za zaustavitev neetičnega vedenja, prizadene tako podjetje kot zaposlene.

Razvilo se je veliko **predlogov o ustvarjanju kulture**, ki pospešuje etično vedenje (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 559 ) združbe.

- Bodi realističen v postavljanju vrednot in ciljev, ki zadevajo odnose v podjetju. Ne obljublaj, kar podjetje ne more uresničiti.
- Od začetka do konca poudarjaj pravilne vrednote in navade za dopolnjevanje kulture. Izberi vrednote, ki predstavljajo tako managerje kot zaposlene.
- Ne zahtevaj takoj močne kulture, temveč razišči metode za zagotovitev neenakosti in nestrinjanja.
- Zagotovi programe treniranja za managerje in time za pridobivanje in dopolnjevanje vrednot v podjetju.

**Kultura lahko deluje tudi negativno** in sicer tako, da zavira pretoke informacij v podjetje in iz njega. To je notranji dejavnik, ki lahko zavira etičnost in moralnost managementa. Poleg

tega pa je poseganje v notranjo kulturo združbe neetično, če skuša vplivati na zaposlene samo zato, da bi bilo podjetje bolj uspešno (Tavčar v Možina et al., 1994, str. 157-160).

Na etičnost odločitev vplivajo prevladujoče vrednote in navade v združbi, kar imenujemo etična klima. Ta etična klima (razpoloženje) je del kulture podjetja. Razpoloženje se da v določenem okolju hitro ugotoviti oziroma začutiti in posamezniku je lahko hitro jasno, kaj je v določenem okolju prav in kaj ni, kaj je dovoljeno in kaj ni.

Učinkovita kultura naj bi podpirala etično vedenje in zavračala neetično vedenje. Vendar pa je pomembno vedeti, da etično vedenje prinaša stroške tako podjetju kot posameznikom. Razlog je v tem, da ni nekih globalnih etičnih standardov, ki bi veljali za vse in zato tudi ne moremo pričakovati enakih načinov etičnega vedenja in odločanja. Globalno podjetje, ki ni pripravljeno plačati podkupnine za zagotovitev poslovanja lahko v nekaterih državah izgubi prodajo. Posameznik pa lahko zaradi tega utрпи finančno izgubo. Glede na to lahko rečemo, da posameznik in podjetje pridobita koristi od neetičnega dejanja, vendar pa so te koristi le kratkoročne. Podjetja, ki poslujejo po vsem svetu, bi morala s kodeksom etike prepovedati neetična ravnanja, tudi če v neki državi to ni prepovedano.

Na dolgi rok podjetje ne more uspešno delovati, če prevladujoča kultura združbe in vrednote v njej niso skladne s tistimi v družbi. To se lahko primerja s tem, da na dolgi rok podjetje ne more preživeti, če ne proizvaja proizvodov in storitev, ki jih družba zahteva in potrebuje. Najbolj močna in najbolj uspešna kultura je tista, ki lahko povezuje ekonomske vrednote podjetja z družbenimi in etičnimi vrednotami drugih skupin v okolju (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 69).

#### **4.5. IZBOLJŠEVANJE ETIČNOSTI IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU**

Družbena odgovornost in etičnost se v podjetju ne bo izboljšala, če bo podjetje le proti neetičnemu vedenju. Doseganje večje etičnosti in družbene odgovornosti v podjetju ni le realna možnost, temveč s pravo kombinacijo osnovnih elementov doseganja etičnosti postane samoumevna realnost (Jaklič, 1999, str. 288).

Etiko v podjetju je treba povezati tudi z drugimi področji, predvsem s tistimi, ki so v povezavi z družbeno odgovornostjo, zato pravimo, da družbeno odgovornost in etičnost v podjetju izboljšujejo (Daft, 1994, str. 169-172; Frederick, Davis, Post, 1988, str. 68-71; Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 59-60; Jaklič, 1996, str. 97-99; Jaklič, 1999, str. 288-290; Robbins, 2001, str. 19) različni dejavniki. Mednje pa sodijo cilji in vrednote managerjev, osebne lastnosti managerjev in ostalih zaposlenih, kultura podjetja in etična klima, vgradnja različnih etičnih varovalk v podjetje in pa sporočanje o nepravilnostih.

#### *4.5.1. CILJI IN VREDNOTE MANAGERJEV*

Managerji so glavni odločevalci v podjetju in zato so tudi odločilen dejavnik za to, ali bo v podjetju prevladovala etičnost ali ne. S svojimi dejanji in vedenjem so model za ostale zaposlene. Dajejo osebni zgled za etično vedenje v podjetju in do okolja. Zaigrana etičnost ne zadostuje, vanjo je treba dejansko verjeti in tudi skladno s tem delovati. Zelo pomembno je, da je odločevalec sam etičen, saj daje zgled ostalim zaposlenim v podjetju in če integrira etičnost v svoje odločanje, mu bodo pri tem sledili tudi drugi zaposleni, ki prav tako pomagajo pri odločanju. Če je manager pošten in s svojim obnašanjem to ves čas dokazuje ter poštenost uvaja v razmišljanje, lahko združba postane poštena.

Managerji morajo biti dejavni preko govorov, navodil, podjetniških publikacij in še posebno preko dejanj, s svojim vedenjem morajo dajati moč, značaj podjetju. Vsaka odločitev, ki jo sprejmejo, vsebuje tudi odločitev o etičnosti.

#### *4.5.2. OSEBNE LASTNOSTI MANAGERJEV IN OSTALIH ZAPOSLENIH*

(Ne)pošteni ljudje naredijo (ne)pošteno podjetje. Prav zato je treba pri gradnji pozitivne etične klime zaposlovati ljudi, ki so dobro ocenjeni glede stopnje in škodljivosti njihovega etičnega egoizma.

Managerji lahko postopoma vpeljujejo etičnost v podjetje s poudarkom na etičnem vedenju in tako vplivajo tudi na povečanje družbene odgovornosti (Hellriegel, Slocum, Woodman, 2001, str. 59-60):

1. Identificirati morajo etično vedenje, ki je pomembno za podjetje (poleg tega lahko razvijejo tudi programe, ki razvijajo etično vedenje med zaposlenimi).
2. Izbrati morajo zaposlene, ki imajo zaželeno vedenje (podjetje lahko razvije vprašanja, ki vključujejo tudi etična vprašanja).
3. Vključiti morajo etiko v proces ocenjevanja (etičnost naj bi bila del delovnega mesta in ocenjevanja).
4. Vzpostaviti morajo kulturo, ki spodbuja etično vedenje (managerji in združba vplivajo na kulturo. Prav tako pa tudi kultura nazaj vpliva na etično vedenje združbe).

#### *4.5.3. KULTURA PODJETJA IN ETIČNA KLIMA*

Vsako podjetje ima različno kulturo in življenje v enem podjetju bo drugačno od življenja v drugem podjetju. Kultura vpliva na vedenje vseh v podjetju in posamezniku je lahko hitro jasno, kaj je v določenem okolju prav in kaj ni, kaj je dovoljeno in kaj ni. Managerji morajo graditi pozitivno etično klimo. To etično razpoloženje je del kulture podjetja. Gre za razpoloženje, ki se ga da v določenem okolju hitro ugotoviti oziroma začutiti. Element etičnega razpoloženja je tudi dobrohotnost (skrb za druge), od katere družba pričakuje družbeno odgovornost.

Potrebno je več govoriti o etiki in zato je v kulturo podjetja treba uvesti načelo: »Prav je, da se pogovarjamo o etiki«. Zelo pomembno pa je, da so tudi pobudniki razprave sami etični. Notranja kultura je kot nek način boja proti neetičnemu poslovanju.

#### 4.5.4. VGRADNJA ETIČNIH VAROVALK V PODJETJE

Pozitivno vedenje managerjev in etična klima ni dovolj, zato mora podjetje vgraditi etične varovalke. Zaposleni potrebujejo vodstvo pri soočanju z etičnimi situacijami in z družbeno odgovornostjo, potrebujejo neposredne signale s strani podjetja.

**Kodeks etike** je formalno sporočilo o vrednotah podjetja, ki zadeva tako etiko kot družbene probleme. Etična pravila opisujejo splošni sistem vrednot, etična vodila in specifična etična pravila, na katera se podjetje lahko obrne. Ta pravila pomagajo zaposlenim pri soočanju z etičnimi situacijami. Najbolj učinkovita so ta pravila, če nastanejo s sodelovanjem zaposlenih. Pravila morajo predvideti tako nagrade kot kazni. Pomanjkljivost pravil je, da v ospredje postavljajo interes podjetja, pri čemer je interes posameznika podrejen.

Kodeksi etike obstajajo v dveh oblikah:

- *Osnovno poročilo* je narejeno, da zadeva kulturo v podjetju, opredeli temeljne vrednote, vsebuje pravila o odgovornosti podjetja, o kvaliteti proizvodov in o obravnavanju zaposlenih.
- *Politično poročilo* govori o postopkih, ki se lahko uporabijo v točno določenih etičnih situacijah. Te situacije vključujejo izpolnjevanje dolžnosti, konfliktne interese, prave informacije in enake možnosti za vse.

Kodeksi etike govorijo o vrednotah in vedenju, ki je pričakovano. Kljub temu pa brez pomoči višjega managementa ni zagotovila, da bodo posamezniki sledili kodeksu.

**Komisije za etičnost** so pomembne za dajanje smernic v etičnih dilemah. Poleg smernic, da odgovarjajo na vprašanja zaposlenih, naj bi komisije skrbele tudi za izobraževanje, razvoj etičnih pravil. Prevezle naj bi tudi odgovornost za kazni, za neetično vedenje, kar je zelo pomembno, saj neposredno vpliva na vedenje zaposlenih. V te komisije pa bi bilo treba vključiti tudi člane nadzornega sveta.

**Etični programi in šolanje** seznanijo zaposlene z uradno politiko podjetja glede etičnih situacij in pokažejo tudi kako lahko to politiko uporabijo pri vsakdanjem odločanju. Ti programi so pomembni, saj podjetje z njimi lahko izboljša etično vedenje. Etični programi so pomembni, niso pa zagotovilo proti napakam. Ni dovolj, da podjetje le ima etični program, ta etični program mora biti povezan z vsakdanjimi operacijami v podjetju, spodbujati mora etične odločitve.

**Svetovalci (zagovorniki) 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.

**Vzpostavitev vroče linije** pomeni, da posameznikom lahko preko telefona ali elektronske pošte svetujejo in pomagajo pri soočanju z etičnimi situacijami, o vprašljivem vedenju, o možnostih goljufij, zlorab. Za tiste, ki jih uporabljajo naj ne bi bili izvedeni nobeni prisilni ukrepi. Vendar pa se tu pojavlja problem povezan z anonimnostjo. 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.

**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.

#### *4.5.5. SPOROČANJE O NEPRAVILNOSTIH*

Sporočanje o nepravilnostih znotraj podjetja je proces, v katerem posamezniki obvestijo javnost in medije o zlorabah in malomarnostih znotraj podjetja. Vsakdo v podjetju je lahko tisti, ki sporoča o nepravilnostih, če opazi nezakonito ali nemoralno aktivnost v podjetju. O nepravilnostih se najpogosteje poroča različnim agencijam, senatom, predstavnikom, medijem. Tudi v podjetjih se o nepravilnostih lahko poroča odvetniku ali pa etični komisiji.

Posameznik, ki sporoča o nepravilnostih lahko zaradi tega izgubi službo, pojavijo se finančni problemi, v nekaterih primerih pa tudi zaporne kazni. Zato morajo biti ti ljudje zaščiteni, drugače bodo sami oškodovani, podjetje pa bo še naprej delovalo neetično ali nezakonito.

Preden pa se posameznik odloči povedati resnico, naj premisli:

- Prepriča se naj ali je ugovor upravičen.
- Posvetuje se naj z etičnim svetovalcem ali naj pokliče »vročo linijo«.
- Prepriča naj tudi ostale, da ga podpirajo.
- Najbližjemu nadrejenemu naj pove zakaj ugovarja.
- Če se najvišji nadrejeni ne odziva, naj sporoči managerju.
- Poda naj pozitivne predloge za rešitev problema.

Menim, da naj bi posameznik, ki ugotovi napačno ravnanje v podjetju, najprej obvestil nadrejene o tem. Tako bi lahko videl, kako bodo v podjetju reagirali, če pa to ne bi bilo dovolj, naj šele zatem posameznik obvesti javnost o resnosti problema v podjetju.



#### 4.6. DEJAVNIKI SPODBUJANJA ETIČNOSTI IN DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU

V realnosti ne moremo pričakovati, da bo podjetje etično in družbeno odgovorno kar prostovoljno. Prav tako podjetje ne postane etično in družbeno odgovorno kar čez noč. Etika in družbena odgovornost sta nikoli končan proces, ki zahteva čas, da pokaže rezultate.

Zato zakoni pomagajo tako pri etiki kot pri družbeni odgovornosti, saj poslovni svet potrebuje zakone kot neko vodilo, ki velja za vse. Vendar pa zakoni pri etičnem odločanju managerjem ne zadoščajo, jim le pomagajo. Prav tako pa zakon predstavlja le minimum zahtev po družbeni odgovornosti.

Ker zakoni niso dovolj za etično in družbeno odgovorno ravnanje, poznamo še druge dejavnike, ki spodbujajo podjetja, da se vedejo etično in družbeno odgovorno (Frederick, Davis, Post, 1988, str. 53; Martin, 2001, str. 731-733).

Na prvem mestu je to, da **družba pričakuje**, da se podjetje vede etično in družbeno odgovorno. Tudi Mahoney pravi, da obstaja mnogo skupin, ki hočejo vplivati na aktivnosti podjetja. Z uporabo kodeksov etike in politik, je management lahko bolj proaktiven pri soočanju z okoljem, lokalno skupnostjo, kupci in dobavitelji. Če podjetje deluje v prid pričakovani družbe, je potem s strani družbe mogoče pričakovati pozitivne odzive na podjetje. Obstaja tudi veliko etičnih pravil, ki delujejo zato, da varujejo družbo pred različnimi škodami (strupene kemikalije v proizvodih).

Če je podjetje etično in družbeno odgovorno, je lahko tudi **dobičkonosno**. Ugotovili so pozitivno povezavo med povečanjem finančnega stanja in med etičnostjo in družbeno odgovornostjo v podjetju. Etična in družbena odgovornost ne prizadene podjetja, temveč le še poveča njegov obstoj. Prav tako pa tudi kupce bolj zanima etično in družbeno odgovorno podjetje. Na drugi strani pa to pomeni tudi stroške, še posebej, če družba ali mediji prikažejo podjetje le kot zasledovalca dobička v kratkem roku.

Velika **etičnost tudi zavaruje posameznike**, ki delajo v podjetju. Zaposleni so velikokrat ogorčeni zaradi vdora v zasebnost (test s poligrafom); zaradi ukazov, da naredijo nekaj, kar ni skladno z njihovim prepričanjem (nočno odlaganje strupenih odpadkov); zaradi dela v nevarnih pogojih. Podjetje, ki ravna s svojimi zaposlenimi s spoštovanjem, lahko pridobi mnogo nagrad v obliki visoke morale in izboljšane produktivnosti. Ljudje radi delajo za podjetje, ki je etično, saj vedo, da so zaščiteni skupaj z družbo.

Etičnost pa tudi **zavaruje podjetje pred zlorabami** s strani neetičnih zaposlenih ali neetične konkurence. Če v podjetju prevladuje pozitivna etična klima, se na račun tega lahko tudi zmanjša na primer število kraj zaposlenih. To pa je dobro za podjetje kot celoto.

Mahoney pa pravi tudi, da udeleženci lahko menijo, da **mora podjetje biti** etično in družbeno odgovorno in zato so stroški ali koristi, kot cilj podjetja, za njih nepomembni. Vendar pa je tu treba opozoriti tudi na slabo stran, saj to lahko pripelje tudi do zaprtja podjetja, ker zaradi velikih izgub podjetje ni možno plačila.

Vsi ti dejavniki kažejo na to, da naj se podjetje vede etično in družbeno odgovorno, saj to samo še poveča obstoj podjetja. Menim pa, da se mora podjetje samo zavedati etičnosti in družbene odgovornosti in v tej smeri tudi delovati, saj to pozitivno vpliva tako na podjetje kot tudi na okolje v katerem podjetje deluje. Etično in družbeno odgovorno ravnanje postajata temeljna vrednota tako na globalni, nacionalni in tudi na ravni podjetja. S tem pridobimo vsi, tako prebivalstvo po vsem svetu zaradi razvoja, kot države, ki bodo optimirale svoj lastni razvoj in tako zagotovile dobrobit svojim ljudem, pa tudi podjetja si bodo zagotovila dolgoročno preživetje in rast.

#### 4.7. OD ETIČNOSTI DO DRUŽBENE ODGOVORNOSTI

Ali naj podjetje zapre star obrat in preseli proizvodnjo na drugo lokacijo? Odločitev je zelo težka in manager se mora zavedati tako stroškov kot koristi, ki jih prinese odločitev. Po utilitarni etiki je odločitev etična, če so koristi večje od stroškov in neetična, če so stroški večji od koristi. Če je podjetje na boljšem, ker je preselilo obrat, je odločitev *etična*. Odločitev pa je lahko tudi *neetična* s strani zaposlenih, saj so zaradi preselitve obrata, ostali brez službe številni delavci in tako jim je podjetje naredilo več škode kot koristi. Da bi podjetje preprečilo izgubo delovnih mest za lokalno prebivalstvo, lahko zadrži obrat. Vendar, ali je ta odločitev s strani podjetja etična? Družbeno odgovorna? S strani podjetja verjetno ni etična, saj se učinkovitost in konkurenčnost lahko zmanjšata, znižuje se tudi dobiček in podjetje tudi težje pridobi novi kapital. Zato je lahko podjetje na dolgi rok na slabšem, kot bi bilo, če bi sledilo samo profitnemu motivu. Nižja učinkovitost in nižji dobički so eden od razlogov proti družbeno odgovornemu ravnanju, saj podjetju ne prinese nič dobrega. S strani zaposlenih pa je ta odločitev lahko na kratki rok etična, družbeno odgovorna, na dolgi rok pa ne, saj bodo zaposleni prav tako ostali brez delovnega mesta, če bo podjetje zašlo v finančno krizo.

Odločanje je težko in ko manager izbere neko odločitev, se lahko pojavijo vprašanja, na katera mora odgovoriti. Odgovori na vprašanja prisilijo managerja, da misli na etične in družbene posledice svojega vedenja in odločanja (Daft, 1994, str. 159):

1. Ali je problem/dilema resnično taka, kot se je pokazala?
2. Ali je odločitev, ki si jo izbral, zakonita? Etična?
3. Ali razumeš mesto tistih, ki nasprotujejo odločitvi, ki si jo izbral? Ali je upravičena?
4. Kdo pridobi koristi z odločitvijo? Škodo?
5. Ali bi bil pripravljen vsem dopustiti, da delajo, kar si si zamislil?
6. Ali si skušal pridobiti mnenje drugih, ki prav tako poznajo problem in bi bili objektivni?
7. Ali bi bila odločitev sramotna zate, če bi zanjo izvedeli tvoja družina, prijatelji, sodelavci, nadrejeni? Ali bi bil pripravljen zagovarjati svoje stališče v medijih?

Za ta vprašanja ni pravih odgovorov. Vendar, če manager misli, da bi bila lahko odločitev škodljiva za druge, ali če ne pozna zakonitih in etičnih posledic, bi mu odgovori na ta vprašanja lahko pomagali razjasniti, ali je odločitev etična in družbeno odgovorna.

## 5. SKLEP

Etika in družbena odgovornost podjetij sta področji, ki sta v razvitem svetu že dolgo znani in sta tudi predmet razprav in empiričnih raziskovanj. Družbe, v katerih je poslovna etika na višji ravni, so ekonomsko bolj učinkovite družbe (ravnajo z večjo gotovostjo, nižje imajo tudi stroške reguliranja in izvajanja politike). Prvič se je začelo govoriti o etiki že v Grčiji z nastankom filozofije, koncept družbene odgovornosti pa je prišel v ospredje v dvajsetih letih dvajsetega stoletja, ko se je za poslovne uspehe in neuspehe začela zanimati, poleg poslovne strukture v podjetju, tudi širša družba.

Etika managementa se razlikuje od poslovne etike, saj gre pri etiki managementa za etične probleme, s katerimi se srečuje management pri odločanju v podjetju. Pri poslovni etiki pa gre za vprašanja gospodarstva kot celote, torej, zadeva etičnost delovanja podjetja v okolju. Zaradi razkoraka med osebno etiko managerjev (etika managementa) in poslovno etiko združbe, se managerji znajdejo v etičnih dilemah. Poleg tega pa morajo managerji upoštevati interese, vrednote in različne etike udeležencev združbe, ki so pogosto celo nezdržljive in prav tako vodijo do etičnih dilem, s katerimi se srečujejo managerji. V navzkrižju interesov združbe pa se morajo managerji odločati strokovno pravilno in etično dobro. Za etično odločanje so managerjem v pomoč zakoni, še bolj pa sodila, ki predstavljajo jedro etike. Managerji imajo na voljo štiri sodila za etično odločanje: etični utilitarizem, etični egoizem, etiko temeljnih človekovih pravic in etiko pravičnosti.

Družbena odgovornost podjetja pomeni odgovornost podjetij do vseh, ki so kakorkoli vpleteni v delovanje podjetja. Osnova za družbeno odgovornost sta postali načelo dobrodelnosti in načelo zaupništva ali skrbništva. Prav tako kot pri etiki, ki predstavlja širši vidik družbene odgovornosti, so se managerji znašli v situaciji, kjer morajo tehtati interese, želje lastnikov na eni strani in pa želje in interese družbe na drugi strani. Vse bolj se pojavljajo zahteve družbe, da podjetja delujejo za dobro celotne družbe, ne samo za lastni interes. Glede na važnost in pogostost problemov, s katerimi se soočajo managerji, je odgovornost razdeljena na štiri dele: ekonomska, zakonska, etična in filantropska odgovornost. Prav tako pa lahko podjetja uporabljajo štiri tipe odzivov na pritiske družbe: zaviralni, obrambni, prilagoditveni in proaktivni odziv. Večina podjetij racionalno tehta, kaj pridobi z družbeno odgovornostjo, saj je veliko razlogov, ki govorijo tako za kot proti upoštevanju družbene odgovornosti.

Poslovna etika, ki poleg vedenja do družbe in do drugih podjetij vključuje tudi individualno vedenje odločevalca, predstavlja širši vidik družbene odgovornosti. Lahko rečemo, da je družbena odgovornost vidik, ki je povezan z etičnimi dilemami (je ene vrste etična dilema, saj

predstavlja konflikt med potrebami posameznika naproti združbi ali potrebami združbe naproti družbe kot celote). Torej poslovna etika uresničuje družbeno odgovornost managementa oziroma podjetja. Na etiko in družbeno odgovornost imata velik vpliv tako manager kot združba. Na managerja imajo velik vpliv osebne potrebe, vpliv družine, versko ozadje, vse to pa, poleg vplivov, ki delujejo nanj v podjetju in iz okolij podjetja, vpliva na njegovo osebnost in vedenje. Zelo pomembna individualna karakteristika je stopnja moralnega razvoja. Pomembne pa so tudi vrednote pridobljene znotraj združbe, saj združba vpliva na managerja in tisto podjetje, ki je nemoralno do zunanjih in notranjih udeležencev, ne more uspevati. Pomembna je kultura, ki vpliva na etično vedenje združbe.

Kljub temu, da se koncepta etike in družbene odgovornosti pogosto enačita, je med njima opazna razlika. Poslovna etika je širši koncept, ker vključuje tudi individualno vedenje odločevalca, oba koncepta pa vključujeta vedenje podjetja do družbe. Odločevalec mora pri svojem odločanju v obeh primerih upoštevati različne interese udeležencev. V podjetju je zelo pomembno, da se odločevalec tega zaveda, saj imajo njegove odločitve vpliv na vse ostale udeležence. Vidike etičnosti in družbene odgovornosti mora odločevalec vpeljati v poslovno odločanje. Odločevalec mora sam biti etičen, da sprejema etične poslovne odločitve. Te etične poslovne odločitve se sprejemajo na podlagi moralnih načel. Ta skupek moralnih načel pa predstavlja poslovno etiko, ki uresničuje družbeno odgovornost managementa oziroma podjetja.

Menim, da se bo vloga etičnega in družbeno odgovornega ravnanja v prihodnosti še povečala, kar pa je odvisno od vseh udeležencev v združbi in nasploh. Etično odločanje in s tem družbeno odgovornost sta za odločevalca zelo težavna. Poleg tega, da je veliko različnih situacij, v katerih se managerji znajdejo, jim primanjkuje tudi sodil na katere bi se lahko oprli. Zato se morajo zanesti tudi na lastno presojo. To intuitivno odločanje je v managementu najbolj razširjeno, kar pomeni, da mora imeti za etično odločanje tudi sam manager primerne osebne lastnosti, na katere vplivajo različne vrednote. Te vrednote in načela pa združuje v preprosta izkustvena pravila normativna etika oziroma etika zdrave pameti, ki pomaga managerjem pri odločanju. Etična sodila pri normativni etiki najprej upoštevajo največ koristi kar največjega dela udeležencev (utilitaristična etika), vendar pa etična sodila niso sprejemljiva, če ne upoštevajo tudi etike temeljnih človekovih pravic in etike pravičnosti.

Etiko v podjetju je treba povezati tudi z drugimi področji, predvsem s tistimi, ki so v povezavi z družbeno odgovornostjo. Etiko in družbeno odgovornost je treba dejansko uvajati v podjetje, ne le informirati zaposlene o tem. Za izboljšanje etičnosti in s tem družbene odgovornosti so na voljo različni pristopi, vendar menim, da imajo managerji pri tem največjo vlogo, saj dajejo zgled in lahko pripomorejo k gradnji pozitivne etične klime v podjetju.

## LITERATURA

1. Barnett H. John, Wilsted D. William: Strategic Management: Concepts and Cases. Boston: PWS-KENT Publishing Company, 1988. 930 str.
2. Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 309 str.
3. Daft L. Richard: Management. Third edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1994. 824 str.
4. Frederick C. William, Davis Keith, Post E. James: Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics. Sixth edition. New York: McGraw-Hill Publishing Company, 1988. 626 str.
5. Hartmann Nicolai: Poskus izgradnje etike. Etika in morala v sodobni družbi. Ljubljana: Društvo T. G. Masaryk za filozofsko antropologijo, etiko ter za humanistične in družbene vede in časopis Anthropos, 1997. str. 207-214.
6. Hellriegel Don, Slocum W. John, Woodman W. Richard: Organizational Behavior. Ninth edition. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001. 596 str.
7. Jacoby H. Neil: Corporate Power and Social Responsibility: A Blueprint for the Future. New York: Macmillan Publishing co., 1973. 301 str.
8. Jaklič Marko: Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1996. 178 str.
9. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1999. 353 str.
10. Johnson Richard: Nujnost za trajnostni razvoj. Glas gospodarstva, Ljubljana, december 2002, str. 19-20.
11. Martin John: Organizational Behaviour. Second edition. London: Thomson Learning, 2001. 955 str.
12. Martin John: Organizational Behaviour. London: International Thomson Business Press, 1998. 622 str.
13. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana Nuša: Poslovno komuniciranje. Maribor: Obzorja, 1995. 511 str.

14. Robbins P. Stephen: Organizational Behavior. 9th edition. New Jersey: Prentice Hall, 2001. 643 str.
15. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
16. Tavčar Mitja: Etika in moralno delovanje managementa. Možina Stane ed., Management. Radovljica: Didakta, 1994. str. 130-173.
17. Tavčar Mitja: Razsežnosti managementa. Skripta za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management, 2000. 262 str.
18. Tavčar Mitja: Razsežnosti strateškega managementa. 2. predelana izdaja. Koper: Visoka šola za management, 1999. 282 str.
19. Vila Antun: Družbena odgovornost podjetja. Organizacija, Kranj, 28 (1995a), 4, str. 217-220.
20. Vila Antun: Poslovodna etika. Organizacija, Kranj, 28 (1995), 3, str. 133-136.
21. Vila Antun, Kovač Jure: Osnove organizacije in managementa. Kranj: Moderna organizacija, 1997. 319 str.