

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**DIPLOMSKO DELO**

**POSLOVNA ETIKA IN NJENA POVEZANOST Z  
DRUŽBENO ODGOVORNOSTJO PODJETJA**

Ljubljana, januar 2003

Gregor Turšič

## IZJAVA

Študent Gregor Turšič izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Rudija Rozmana, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15.1. 2003

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

# KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. OPREDELITEV ETIKE IN MORALE</b> .....	<b>3</b>
2.1 OPREDELITEV ETIKE .....	4
2.2 OPREDELITEV MORALE .....	5
2.3 ODNOS MED ETIKO IN MORALO .....	6
2.4 OPREDELITEV POSLOVNE ETIKE .....	8
<b>3. SODILA ZA ETIČNO PRESOJANJE</b> .....	<b>10</b>
3.1 ETIČNI RELATIVIZEM .....	11
3.2 ETIKA KORISTI .....	12
3.2.1 EGOISTIČNA ETIKA .....	12
3.2.2 ETIČNI UTILITARIZEM .....	13
3.3 ETIKA DOLŽNOSTI-DEONTOLOGIJA .....	14
3.3.1 ŠKODA PRED KORISTMI .....	15
3.3.2 NAČELA PRAVIČNOSTI .....	15
3.3.3 UPOŠTEVANJE ČLOVEKOVIH PRAVIC .....	17
3.3.4 KATEGORIČNI IMPERATIV .....	17
3.4 VRSTE ETIČNEGA ODLOČANJA .....	19
3.4.1 RUTINSKO ODLOČANJE .....	19
3.4.2 ANALITIČNO ODLOČANJE .....	20
3.4.3 INTUITIVNO ODLOČANJE .....	22
3.5 ETIČNO PRESOJANJE ODLOČITEV .....	22
<b>4. DRUŽBENA ODGOVORNOST</b> .....	<b>25</b>
4.1 OPREDELITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI .....	25
4.2 MODEL OCENJEVANJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI ZA PODJETJE .....	27
4.3 ODZIVNOST PODJETJA NA DRUŽBENO ODGOVORNOST	29
4.4 ALI NAJ BO PODJETJE DRUŽBENO ODGOVORNO? .....	30
4.5 UVELJAVLJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU .....	32
<b>5. SKLEP</b> .....	<b>39</b>
<b>6. LITERATURA</b> .....	<b>41</b>
<b>7. VIRI</b> .....	<b>43</b>

# 1. UVOD

V vsaki človeški združbi sodelujejo ljudje, da bi povezani dosegli več, kot če bi delovali sami. V združbi pride do delitve dela, s tem pa tudi do povezanosti, odnosov. Tudi v poslovanju podjetja prihaja do tega. Te odnose narekuje cilj same združbe. V sodelovanju se ljudje pogosto ravnajo po določenih pravilih, s katerimi dosegajo usklajeno delovanje. Vendar pravila ne določajo vsega delovanja ljudi. Na delovanje ljudi vpliva tudi etika. Pri poslovanju gre za splet odnosov. Pomembna sestavina teh odnosov pa je tudi etika.

Podjetja pogosto pri svojem odločanju besedo etika povežejo z besedo zakon. Če je legalno je tudi etično. Zakon je način, na katerega neka družba prevaja etiko v družbena vodila in prakso, ter določa načine kaznovanja dejanj, ki niso v skladu z njo. Vendar moramo ločiti moralno vrednotenje od legalnega. Pogosto so zakonsko sprejemljiva dejanja v resnici moralno nesprejemljiva, zato sam zakon ne more zagotoviti popolno družbeno odgovornega poslovanja. Zakon in morala se sicer ponavadi prekrivata, vendar nista isto. Prav zaradi teh nejasnosti si področje, kjer preneha nujnost, determiniranost ali prisila kakršne koli vrste, odpira pa se prostor, kjer je nekaj možno in potrebno, zasluži posebno obravnavo.

Čeprav naj bi se v tržnem gospodarstvu sprejemale poslovne odločitve na podlagi maksimizacije dobička, je vedno pogostejše ob besedi poslovanje zaslediti tudi besedo etika. Načelo dobička dopolnjuje etika. Na podlagi teh opažanj bi lahko sklepali, da je trend ozaveščanja podjetij z etiko v vzponu in da je soočanje z njo za posameznike, ki jo zaenkrat v svoje odločitve še ne zajemajo, neizogiben. To velja predvsem za velika podjetja. Ta imajo velikokrat večji vpliv kot politika ali gospodarstvo in vplivajo na kvaliteto življenja ne samo pri njih zaposlenih ampak tudi drugih udeležencev.

Namen diplomskega dela je predvsem opozoriti na nujnost upoštevanja etike pri samem poslovnem odločanju. Celo več, etika postaja vse bolj pomembna, saj je možnosti in posledic neetičnega ravnanja vse več. Ljudje smo zmeraj bolj pozorni. Le odločitve v katerih bodo zastopani interesi vseh udeležencev, prinašajo dolgoročen razvoj in preživetje. Neizpolnjena pričakovanja pomenijo možnost, da družba negira družbeno potrebnost podjetij. Če hoče podjetje obdržati svojo družbeno vlogo in moč, se mora odzvati na družbene potrebe in družbi dati, kar pričakuje. Namesto neodgovornega subjekta bo vstopil nekdo drug, ki bo prevzel družbeno odgovornost, in obenem moč, ki gre z njo. Dolgoročno vsakdo, ki moč uporablja na družbeno

nesprejemljiv način, le-to izgubi. Gre torej za konkurenco tudi na področju družbene odgovornosti.

Za cilj sem si postavil bolj podrobno spoznati področje etike, pokazati kompleksnost etičnega odločanja in vpeljevanje etičnih načel v podjetje. Z vidika udeležencev bom bolj poudaril odnos med podjetjem in njegovim okoljem. Dobro razumevanje etičnih pristopov pomaga zgraditi trdne temelje, na katerih slonijo dobre odločitve in s tem posledično tudi boljše poslovanje.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih delov. V prvem delu podrobneje opredelim pojma etike in morale. Navedene so opredelitve in izsledki večih avtorjev.

Glavna tema drugega dela je etično odločanje. Poglavje je razdeljeno na tri sklope. Prvi sklop je namenjen zasnovam odločanja, ki posamezniku pomenijo nek vrednostni koncept in postavijo značaj etike. V drugem delu so predstavljeni koncepti odločanja, ki pokažejo, da je etično presojanje prisotno na vseh nivojih v podjetju. Etičnemu presojanju so izpostavljene tudi najbolj rutinske odločitve. V zadnjem tretjem sklopu sem dodal tudi nekaj praktičnih univerzalnih navodil za čimboljše etično odločanje.

Tretji del govori o družbeni odgovornosti in jo tudi opredeli. Navedeni so razlogi tako za in proti družbeni odgovornosti. V nadaljevanju opišem postopek vpeljevanja družbene odgovornosti v podjetju in predstavim model ocenjevanja le te. Zadnji sklop tega poglavja zaključim s predstavitvijo dejavnikov, ki izboljšujejo družbeno odgovornost.

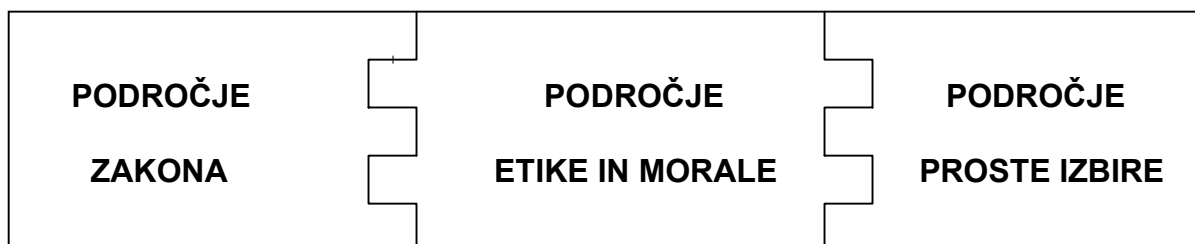
## 2. OPREDELITEV ETIKE IN MORALE

Sami besedi etika in morala sodita v krog tistih besed, ki so dolgo nastopale zgolj v akademskih razpravah in spisih učenjakov, danes pa ju uporablja že sleherni posameznik. Pogosto se besedi morala in etika ne uporabljata dosledno, radi pa ju tudi zamenjujejo. Pri tem se ne motijo preveč, saj sta nekoč pomenili isto; etika v stari grščini in morala v stari latinščini. Ta sorodnost živi še danes.

Samo področje preučevanja etike in morale lahko ponazorimo z umestitvijo etike in morale med področje prava in področje proste izbire. Na področju prava so vrednote in načela zapisani v zakonih. Zakonov se je treba držati in veljajo za vse enako. Za izpolnjevanje zapisanih vrednot in načel je zadolženo sodišče, ki točno določa vedenje posameznikov in organizacij v posameznih situacijah.

Na nasprotni strani je področje proste izbire. Posamezniki in organizacije uživajo popolno svobodo pri izbiri svojega obnašanja in odločitev. Vsako podjetje lahko samo določi količino in vrsto izdelka, ki ga bodo proizvedli. Med tema dvema področjema leži področje etike in morale. Etika nima izoblikovanih točno določenih pravil, čeprav ima neke splošne standarde. Subjekt sledi neobvezujočim standardom, ki se jih mora sam zavedati.

SLIKA 1 : Področje etike in morale



Vir: Daft, 1994, str. 151.

Kot je razvidno iz slike med samimi področji ni natančnih razmejitev. Področje morale in etike posega tako na področje zakona in področje proste izbire. Etika je s pravnim področjem povezana v smislu, da pozna neke splošne usmeritve s katerimi naj bi bili

posamezniki seznanjeni in se jih držali. V nasprotju z zakonom, pa te usmeritve niso obvezujoče in podjetje ne utrpi nobenih neposrednih sankcij za kršenje le teh. Na drugi strani etika posega na področje proste izbire. To pomeni, da odločevalci ne sledijo le svojim željam in skrbijo za uresničevanje svojih ciljev, ampak sledijo tudi splošno sprejetim vrednotam in načelom. Zavedajo se širše okolice in jo pri svojih odločitvah tudi upoštevajo. Na podlagi teh dejstev lahko zaključimo, da mora biti dobra etična odločitev pravno in družbeno moralno sprejemljiva.

## 2.1 OPREDELITEV ETIKE

Beseda etika izhaja iz grške besede *ethicos* in v etimološkem smislu pomeni moralo, nprav, običaj, navado. Etika je filozofska disciplina ,ki se ukvarja s preučevanjem ciljev in smisla moralnih človeških hotenj in ravnanj z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega. Pozornost posveča temeljnim merilom za vrednotenje moralnih dejanj. Zlasti sta pri njej pomembna utemeljenost in izvor morale. Pomembno vlogo igra razum. Ker je tudi etika nekaj razumskega, je dosežek človekovega razuma (Sruk, 1980, str. 104).

Etika obsega sistematično obravnavanje morale nasploh, išče vzporednice v vsakdanjem življenju ter razvija orodja za analiziranje moralnih zadev na osebni in na družbeni ravni (Tavčar, 1994, str. 136).

Slovar slovenskega knjižnega jezika etiko opredeli kot filozofsko disciplino, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo; načela o dobrem in zlem oziroma predstavlja moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu: poklicna etika (SSKJ, 1991, str. 604).

Etika je v vsebinskem smislu filozofska veda o morali, teoretsko pojasnjevanje in kritično presojanje izvora človeške moralnosti, preučevanje osnovnih kriterijev moralnega vrednotenja, razumevanje ciljev in smisla človeških moralnih nagibov, dejanj, obnašanja in dosežkov (Jelovac, 2000, str. 85).

Zanimivo razlago etike nam poda Henderson (Henderson, 1992, str. 22), ki opisuje etiko kot umetnost delanja pravih stvari. Začne se z našimi občutki konča pa s tem, kako se odzovejo drugi. Tu izhaja tudi razlika med etiko in moralo. Etiko definira kot javno, splošno in skupno dogovorjena pričakovanja. Morala se nanaša na osebna

prepričanja, ki so lahko povezana s posameznikovimi vrednotami ali religioznimi prepričanji. To pomeni, da se posameznik obnaša moralno, če živi v skladu s svojimi prepričanji. Etično ravna tudi, če živi v skladu s principi družbe. Morala je človekova osebna zadeva, etika pa skrb vsakogar.

Z vidika preučevanja etiko razdelimo na dva dela, deskriptivno in normativno etiko (De George, 1990, str. 15).

Deskriptivna etika je blizu sociologiji, psihologiji, antropologiji, preučuje in opisuje ljudi, kulturo in družbo nasploh. Primerja in opisuje moralne sisteme, kodekse, prepričanja, principe, vrednote in navade. Deskriptivna etika je podlaga za normativno etiko, saj priskrbi osnovni material, na katerega se normativna etika naslanja.

Normativna etika poskuša sistematično graditi koherenten moralni sistem. Z njo se ukvarjajo moralni filozofi. Njeno področje delovanja lahko razdelimo na tri dele. Prvi del poskuša povezati in razvijati različne norme, pravila in vrednote v neko zaokroženo celoto in jih predstaviti čim bolj verodostojno. Drugi del odkriva nova načela in iz njih izvaja nove vrednote. Tretji del pa utrjuje moralne vrednote in načela znotraj moralnega sistema. V celoto poskuša urejati norme, pravila in vrednote družbene morale. Upravičevati skuša temeljno načelo moralnosti. Temelj normativne etike je etika zdrave pameti, ki združuje vrednote in načela ljudi v preprosta izkustvena pravila, kot so npr: ne škoduj drugim, spoštuj pravice drugih, ne laži in ne goljufaj, drži obljube, ravnaj po zakonih, varuj druge pred škodo, bodi pravičen, spodbujaj gornje vrednote pri drugih.

## **2.2 OPREDELITEV MORALE**

Morala je beseda latinskega izvora. Izhaja iz besede mos, ki pomeni navado, običaj, nprav. Morala se je skozi čas spreminjala v svojem smiselnem in vsebinskem pogledu. Nastajala je postopno iz prvotne nediferencirane zavesti človeka. Moralo lahko opredelimo kot skupek družbenih predpisov in norm. Bolj ko je morala ponotranjena, bolj je učinkovita. Takšna morala je povsem samostojna. Slaba vest človeka veliko bolj nadzoruje in obvladuje kot sankcije zunanjih dejavnikov.

Vsebine moralnih predpisov, zapovedujejo, kar je dobro in prepovedujejo, kar je slabo. Toda dobro in zlo se spreminjata od družbe do družbe in iz obdobja v obdobje. Glede na različne razrede in sloje obstajajo tudi različne morale. Medsebojno si nasprotujejo,



na koncu pa se vedno uveljavijo tiste norme, ki so nujno potrebne za obstoj in delovanje neke družbe. Lahko govorimo tudi o nekem družbenem pritisku na posameznika, da bi tiste vsebine, ki ustrezajo družbi, prevzel v svojo osebno moralo. Vsebine ne sprejema na temelju logičnega mišljenja, ampak tako, da v življenju, v praksi uvidi, kaj je za obstoj njega samega in skupine bolje ali celo nujno. Moralni napredek človeštva se kaže v tem, da človek išče podlago za svoje etične presoje v samem sebi. S tem pa razširja predmet svojega moralnega presojanja od ožje skupine do vsega človeštva (Sruk, 1986, str. 284).

Moralo lahko opredelimo kot obliko človeške prakse. Določa obnašanje ljudi do družbe, družine in do sočloveka (Verbinc, 1982, str. 195). Moralne norme so nenapisana pravila, ki jih družba oblikuje skozi določena obdobja in se po njih vsi ravnamo. Če jih ne upoštevamo ali prekoračimo, nas družba sama kaznuje, izloči oziroma nas označi za nemoralne.

Slovar slovenskega knjižnega jezika navaja, da je morala, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica dobrega in slabega oziroma priznavanje izpolnjevanje tega (SSKJ, 1991, str. 838).

Z izrazom morala označujemo tisti specifičen človeški pojav, v katerem se izraža nek način človekovega bivanja, ki je prišel v navado, običajnost. Morala izraža prostovoljno vdanost človeka običajem, ki jih družba deduje in se po njih privaja javnemu in privatnemu življenju.

## **2.3 ODNOS MED ETIKO IN MORALO**

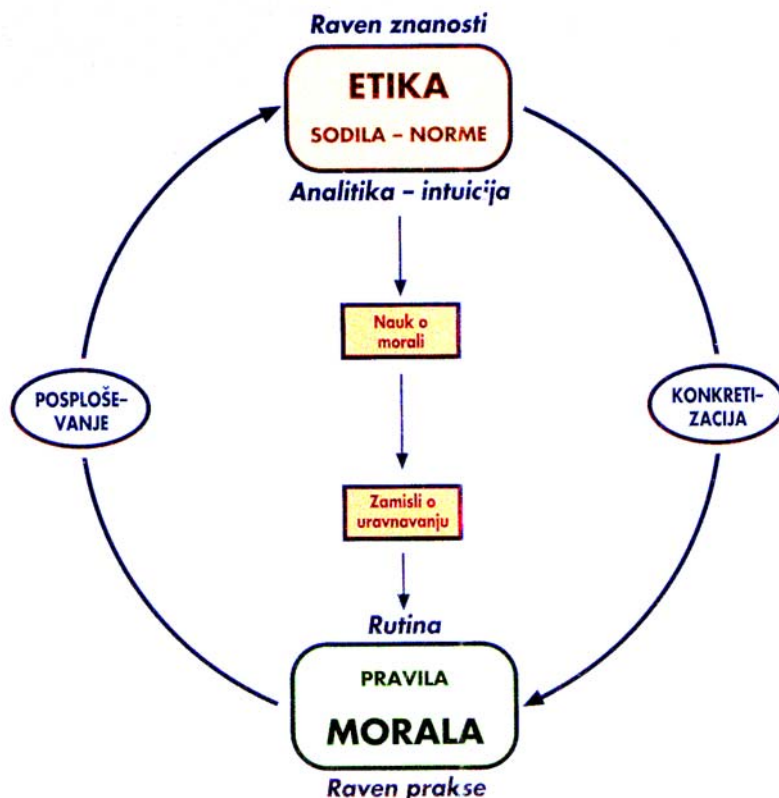
Na podlagi zgoraj navedenih definicij etike in morale zaključim, da se etika nanaša na sistem moralnih nalog in obvez, ki nam nakazujejo, kako naj bi se vedli. Ima sposobnost razlikovanja dobrega od zla in obvezo vedno delati dobro. Morala se navezuje na to kaj je dobro in pravilno v določeni situaciji in obnašanju. Etika je kot pojem bolj nevtralen.

Etika je tu niz pravil, ki opredeljujejo pravilno ali napačno vedenje in pomagajo posamezniku razlikovati med dejstvi in prepričanji, ki so mu v pomoč pri definiranju problemov in pri odločitvi, katere moralne principe pri njihovem razreševanju uporabiti. Moralni principi so trdna pravila vedenja, ki so za družbo velikega pomena in jih ne morejo oblikovati in spreminjati s svojimi odločitvami močni posamezniki sami.

Moralna načela in vrednote, ki jih zajemajo, so za etiko temeljna (Hellriegel in Slocum, 1993, str. 146).

Odnos med etiko in moralo si najlažje predstavljajmo na podlagi naslednje slike.

Slika 2 : Opredelitev etike in morale



Vir : Tavčar, 1994, str. 137.

Iz slike je razvidno, da etika preučuje moralo, moralna vodila in moralno ravnanje, zlasti še sodila in norme in postopke za analitično etično odločanje. Etika je znanost o moralnem delovanju in predstavlja teoretično podlago za odločanje. Morala pa obsega praktične nabore pravil, ki so podlaga za rutinske odločitve, ki narekujejo, kaj naj človek stori, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij. Morala je torej praksa v skladu s spoznanji teorije etike (Tavčar, 1994, str.136).

Zanimivo razlago nam poda Beauchamp, ki je prepričan, da je razlika med etično in moralno teorijo zvišana razlika. Izraz morala ima širok pomen, ki gre preko pravil v profesionalnih odnosih obnašanja, ki jih sprejemajo podjetja in profesionalna združenja. Morala pomeni družbeno institucijo, sestavljeno iz niza standardov, na široko sprejetih med pripadnike neke kulture. Ob taki razlagi se morala ukvarja z definiranjem pravih in napačnih vzorcev vedenja. Ti vzorci se skupaj z drugimi vrstami navad, pravil in načel prenašajo znotraj kultur in institucij iz generacije v generacijo. Morala ima torej objektivni status in je vodilo za individualno akcijo. To pomeni, da si posamezniki ne postavljajo sami pravil in morala ne more biti v celoti osebna. Filozofija etike, v nasprotju z moralno, pomeni razmišljanje o naravi in upravičenosti pravega vedenja ter dejanj. Nanaša se na poskuse vpeljati jasnost, vsebino in natančnost argumentov na področje morale. Morala obsega tisto, kar nekdo mora narediti za delovanje v skladu z družbenimi normami vedenja, etika pa je sestavljena iz filozofskih razlogov za ali proti moralni, ki jo neka družba zagovarja (Beauchamp, 1993, str. 2).

Po Grmiču, so moralne norme pač normativne. Govorijo nam kako naj bi se odločali, kako ravnali. Etične norme se obračajo na svobodno voljo, tako da se svobodno odločamo za nekaj in lahko za to prevzamemo tudi odgovornost (Grmič, 1996, str. 15).

## **2.4 OPREDELITEV POSLOVNE ETIKE**

V zadnjih tridesetih letih so se v okviru splošne etike začele razvijati tudi specialne etike oziroma posebne etike. Posebne etike uveljavljajo splošno etiko na posebna področja – raziskujejo moralno na specializiranih področjih človeškega delovanja. Tako so se razvile mnoge etike, med njimi tudi poslovna etika.

Zanimanje za poslovno etiko se je v zadnjih letih zelo povečalo. Čeprav so etični problemi pri poslovanju prisotni že od nekdaj, lahko danes govorimo o pravi revoluciji poslovne etike. Za ravnatelje je etika pomembna sestavina politike organizacije, saj je tesno povezana tako s podobo kot filozofijo organizacije, z usklajevanjem interesov udeležencev in s prepričanjem o organizaciji, iz katere rastejo zamisli, poslanstvo, cilji. Ker so izid delovanja ravnateljev odločitve, morajo le te za dolgoročno uspešnost podjetja biti strokovno pravilne in etično dobre.

Poslovna etika sledi spoznanjem splošne etike. Tako raziskuje razmerja med dobrim in slabim v poslovanju. Ljudje v poslovnem svetu morajo upoštevati ista etična načela

kot vsi drugi. Poslovna etika je sistematična uporaba vrednot v poslovanju podjetja (Donaldson, 1992, str. 2).

Lahko jo opredelimo kot uporabo splošnih načel na področju poslovnega obnašanja. Poslovni svet naj si torej ne izmišlja svojih kriterijev o tem, kaj je prav in kaj narobe, marveč sledi sprejetim načelom.

Poslovna etika odraža navade in presoje ravnateljev, ki zadevajo tako njihovo delo kot delo drugih v nekem podjetju. Temu delu in presojam je podlaga posameznikov sistem moralnih vrednot, ki pa je pogosto prisiljen ali vsaj v skušnjavi, da bi spremenil prioriteto svojih vrednot, ko se sooča s kontekstom delovanja, kjer so v ospredju pritiski mnogih institucij, poslovnih izidov in včasih enostavno pritiski povezani z doseganjem in ohranjanjem moči (Nash, 1990, str. 5).

Torej preučuje moralo, moralna načela in moralno odločanje, kakor tudi racionalna sodila (norme) in postopke za etično odločanje v poslovanju podjetja. Poslovna morala je nabor normativnih pravil za odločanje, lahko kodeks, standard ali nabor standardov, ki narekujejo, kako naj poslovnež ukrepa, kadar gre za korist, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacij (Tavčar, 1994, str. 136).

Sama poslovna etika je opredeljena kot etika povezana s poslovanjem. Preučuje možnost moralno opravičljivega poslovnega sistema. Lahko jo preučujemo z nacionalnega, mednarodnega ali globalnega vidika. Poslovna etika ne pozna geografske omejenosti (De George, 1983, str. 16).

Poslovna etika vključuje tri tipe aktivnosti. Prvo je vključevanje splošnih etičnih načel v samo poslovanje podjetja. To zajema presojanje poslovneža, ali je določena akcija podjetja moralna ali ne. Prva aktivnost se ne konča na tej točki, ampak se pri reševanju določenega primera analiza poglobi. Določeni primeri rabijo večjo pozornost in razjasnitve. Pomembno je, da zna poslovnež uporabljati in razvijati etična načela, ki niso univerzalna. Do njih pride z ustreznimi izkušnjami. Podjetja tako prihajajo do novih ali nadgradnje starih moralnih načel. Na tem mestu pa se mora podjetje vprašati, kaj bi morali spremeniti, da v prihodnosti ne bi prihajalo do istih napak.

Drugi del aktivnosti podjetja zajema preučevanje. Zastavljajo se razna vprašanja. Ali moralna načela, ki veljajo za posameznika, uporabljamo tudi za samo podjetje? Ali so posledice neetičnih dejanj podjetja enake posledicam posameznika? Ali mora imeti podjetje enak občutek zavesti in odgovornosti kot posameznik? Poslovna etika velikokrat zahteva v svojem presojanju take principe, ki jih splošna etika ne zagotavlja.

Ker pa obstaja povezava med splošno in poslovno etiko, teh vprašanj ni mogoče reševati z izločitvijo splošne etike.

Tretji del aktivnosti, presega samo področje poslovne etike. Včasih določeni problemi prisilijo podjetja, da v želji po pravem zaključku in rešitvi problema, posežejo po znanju drugih ved. Podjetja se poslužujejo predvsem znanja filozofije in ekonomike.

Poslovna etika lahko pomaga reševati moralne probleme v poslovanju bolj sistematično. Omogoča boljši vpogled v same vzroke problemov, ki jih drugače sploh ne bi zaznali in posledično vpeljevanje samih izboljšav. Vendar se moramo zavedati, da sama poslovna etika ne bo nikogar naredila etičnega. Predpostavlja pa, da tisti, ki se vanjo pogloblja, lahko postane, oziroma je že moralen in zna presoditi, kaj je prav in kaj narobe. Prav tako poslovna etika ne bo mogla prisiliti poslovneža v neko aktivnost, ki je označena kot dobra, če on sam ne čuti želje ali potrebe po njej.

### **3. SODILA ZA ETIČNO PRESOJANJE**

Večina etičnih dilem izvira iz konflikta med potrebami posameznika na eni strani in potrebami združb na drugi ali konflikta med združbo in družbo kot celoto, npr. ali naj podjetje uvede testiranje alkoholiziranosti za zaposlene ali ne? To bi koristilo predvsem podjetju, medtem ko bi bili zaposleni prikrajšani za individualno svobodo. Ali naj podjetje začne izvažati izdelke, ki ne zadovoljujejo standardov v matični državi, v druge države z nižjimi standardi? Korist za podjetje, potencialna nevarnost za uporabnike izdelka. Kriteriji za etično presojanje naj bi odgovornim, to so največkrat ravnatelji, pomagali pri njihovih odločitvah in jih usmerjali v pravo smer.

Pravila normativne etike pomagajo pri odločanju v etičnih dilemah, ki potekajo v nasprotju in različnosti interesov, vrednot ter etike udeležencev organizacije. Kritično razmišljanje ter iskanje kriterijev za uporabo sodil zdrave pameti obravnava dolga vrsta filozofskih etik, ki so nastale v zgodovini. V tem delu ločim dve temeljni skupini etik. Na etiko koristnosti ali teleološka etika in na etiko dolžnosti ali deontološko etiko. Katero kdaj uporabiti, je odvisno od situacije. O tem govori etični relativizem (Tavčar, 1994, str. 137).

### 3.1 ETIČNI RELATIVIZEM

Etični relativizem zagovarja mnenje, da ne obstaja univerzalna etika. Vsaka družba oziroma kultura ima svoja etična načela. Vendar pa etična načela ene družbe ne smemo ocenjevati po standardih neke druge družbe. Tako ne moremo očitati neki družbi, da so njihova dejanja neetična. Lahko le rečemo, da njihova dejanja niso v skladu z našimi načeli. To ne bi bilo v skladu z relativizmom. Nobena družba ni boljša od druge, npr. če podjetje, ki je relativist, prodaja svoje izdelke v državi, kjer so podkupnine običajne. Tudi samo jih daje, čeprav to ni v skladu z načeli njegove države. V smislu relativizma ni ravnalo neetično, ampak se je samo prilagodilo. Ni takih etičnih načel, ki bi bila sprejemljiva za vse družbe hkrati. Obstajajo samo načela, ki veljajo na nekem lokalnem območju.

Spoznanje, da so v različnih okoljih lahko različne etike, še ne pomeni, da bi veljale vse in povsod enako. Denimo, da so enako veljavne različne etike različnih narodov, potem veljajo tudi različne etike različnih skupin in navsezadnje različne etike vsakega posameznika. Če bi obveljalo to, bi bilo etično presojanje nemogoče, saj ima vsakdo svoj prav. Na taki predpostavki je že padla teorija subjektivizma. Če ni etičnega presojanja, tudi ni moralnega ravnanja. Posledično bi to pomenilo propad vsake družbe.

Spoznanje, da obstajajo različne etike morebitnih udeležencev v organizaciji, je za podjetje izjemno pomembno. Ravnatelj bo tako skušal predvsem izbirati odločitve, ki so dobre ali vsaj sprejemljive tako po sodilih poslovne etike njegove organizacije ter drugih udeležencev. Če po strpnem in razumevajočem usklajevanju takšnih odločitev ne najde, se pač obnaša v skladu z etiko lastne organizacije. Včasih ravnatelj ne more uskladiti svoje etike z etiko poslovne organizacije, v kateri deluje. Dokler je razkorak zmeren, skuša vplivati na poslovno etiko organizacije, če postane prevelik, se odpove vlogi ravnatelja ali odide v drugo organizacijo (Tavčar, 1994 str. 140).

Spoznanje o obstoju različnih etik ne pomeni, da bi se jim morala organizacija in ravnatelj brez omejitev podrežati. Takšno podrežanje je v nasprotju z lastnimi vrednotami in bi bilo neetično in nemoralno ravnanje. Če je podjetje sprejelo igro podkupnin v tuji državi, to še ne pomeni, da bo igro nadaljevalo doma.

Različne vrednote pomenijo tudi različna ali vsaj nekoliko različna sodila za etično odločanje. Seveda je nemogoče sožitje v človeški skupnosti, kjer imajo iste odločitve eni za dobre in dovoljene, drugi za slabe in prepovedane. Odkar stoji svet, je

prizadevanje za enovito (univerzalno) etiko eno osrednjih vprašanj vsake družbe. Dokler pa ta še ne obstoja, relativizem zagovarja predvsem strpnost in spoštovanje do drugačnih.

Prispevek relativizma k etični praksi je minimalen. Vendar je njegov prispevek pomemben v smislu predstavitve, kako kompleksna je lahko etika in kako težko je včasih razumeti drugačne etične poglede.

## **3.2 ETIKA KORISTI**

Etika koristi je ciljna (teleološka) etika, saj se sodila opirajo na pričakovane izide etičnega odločanja, na koristi, ki jih prinaša. Osnova teorije je opraviti dejanje, ki daje maksimalni presežek dobrega nad zlim. Etiko koristi lahko razdelimo glede na to, komu dejanje prinaša korist. Tako poznamo dva koncepta koristi. Egoistično etiko, ki prinaša korist posamezniku in utilitaristični etiki, ki prinaša korist neki večji skupini ljudi.

### **3.2.1 EGOISTIČNA ETIKA**

Egoistična etika, ožje opredeljen del etike koristi, trdi, da si mora vsak posameznik prizadevati za doseganje kar največje lastne koristi. Dejanje, ki ne pomeni največjega lastnega zadovoljstva ni etično opravičljivo. Vsak maksimalen presežek dobrega nad zlim pomeni najboljšo dolgoročno zadovoljstvo. Lastni interes je najbolj pomemben in vse zunanje sile, ki ovirajo doseganje lastnega zadovoljstva, je potrebno odstraniti. S tem da vsak posameznik zasleduje in skrbi za lastno korist, tako dosežemo tudi največjo korist v družbi nasploh. Vsakdo naj skrbi za sebe, pa bo dobro za vse.

Na ravni podjetja je naloga ravnateljev, kakor trdi znani ekonomist Milton Fridman, maksimiranje dobička. To pomeni neposredno korist za podjetje. Sam trdi, da je dobra poslovnost tudi dobra etika (Hoffman, Frederick, 1990, str. 9).

Pripadniki egoizma verjamejo, da egoizem vodi k poštenosti in odkritosti na dolgi rok. Laži in prevare, uporabljene za doseg svojih kratkoročnih interesov, sprožijo nepoštenosti tudi pri drugih. To pa ne more voditi v uspešen posel in doseganje največje koristi posamezniku na dolgi rok. Kakršen je posameznik do drugih, takšni bodo tudi drugi do njega (Daft, 1994, str. 155).

### 3.2.2 ETIČNI UTILITARIZEM

Znatno širši je etični utilitarizem. Temeljno sodilo za etično odločanje je kar največja korist, ki jo odločitev obeta za družbo, za udeležence, za kar največ vpletenih v neko akcijo. Natančneje, odločitev je etična, če prinaša kar največji presežek dobrih posledic nad slabimi. Cilj podjetja na trgu je ustvarjati dobiček. To je osrednja naloga, ki v tržnem gospodarstvu prinaša koristi največ ljudem. Dobiček je posledica tržne uspešnosti. Iz tega sledijo sodila za ravnatelje, tako glede smotrov in ciljev organizacije, kot glede učinkovitosti poslovanja in urejanja navzkrižij interesov (Tavčar, 1994, str. 141).

Utilitarizem uči, da so dobre tiste odločitve ravnateljstva, ki upoštevajo interese, vrednote in etike pomembnih udeležencev organizacije, saj prinašajo zaradi tega koristi vsem, zlasti organizaciji.

Ko govorimo o koristih, največkrat mislimo tu na denar, vendar tu ne mislimo na denar sam po sebi, ampak ga obravnavamo kot sredstvo, s katerim lahko posameznik zadovoljuje svoje potrebe (De George, 1990, str. 43).

Utilitarizem trdi, da so interesi vseh udeležencev obravnavani enako, nihče nima prednosti. Korist, ki jo doseže prva oseba ni nič manj pomembna od koristi druge osebe. Utilitarističen pogled lahko tako umestimo nekje med egoizmom in altruizmom.

V skladu z utilitaristično teorijo ravnatelji ravnajo prav, če skrbijo, da deluje organizacija učinkovito, se pravi, da porablja za dane izide kar najmanj vložkov. Vložki so lahko v obliki dela, materiala kapitala itd. Ravnatelji naj nazadnje tudi poskrbijo, da bodo imeli zaposleni v organizaciji kar najmanj navzkrižnih interesov z organizacijo. To lahko naredijo predvsem tako, da bodo učinkovito nagrajeni za svoj prispevek k uspešnosti organizacije.

Ta koncept tržno naravnani družbi ne pomeni, da delovanje bolj konkurenčnega podjetja ne bi smelo škoditi manj konkurenčnemu. Bolj konkurenčno podjetje namreč nudi tržišču in družbi večje koristi. V skrajnem primeru torej ni narobe, če manj konkurenčno podjetje pri družbenem koristnem tekmovanju na tržišču propade (Tavčar, 1994 str. 142).



Utilitarizem ima kljub svoji pronicljivosti tudi svoje pomanjkljivosti Hoffman in Frederick (1995, str. 25-28) naštevata naslednje:

- Prva se nanaša na merjenje koristi. Utilitarizem predpostavlja, da posameznik lahko primerja svoje zadovoljstvo. Vsakdo lahko reče, da mu čokoladni sladoled prinaša več zadovoljstva kot vanilijev. Težko pa bo rekel, da mu prinaša dvakrat več zadovoljstva. Skoraj nemogoče je določiti ali izmeriti, kolikokrat več zadovoljstva ti daje določena stvar.
- Druga pomanjkljivost se nanaša na merjenje koristi, ki nimajo cene. Na primer, kako lahko merimo ustvarjalnost, enakost, svobodo.
- Kako razlikovati med dvema stvarima, ki prinašata enako stopnjo zadovoljstva, je tretji problem.
- Utilitarizem tudi nič ne pove o distribuciji blagostanja, zato na primer ni razloga, da ne bi odobral sužnjelastniškega družbenega reda, če bi račun na koncu pokazal, da je blagostanje v družbi večje, kot če bi bila v družbi enakopravnost.

Kljub pomanjkljivostim lahko trdimo, da je utilitarizem sprejemljiv koncept, saj je glavna ideja te teorije, da je moralno pravilno prispevati k splošnemu blagostanju, čeprav strožji kritiki pravijo, da utilitarizem sploh ni etika v pravem smislu besede, saj se med dobrim in zlim odloča le na podlagi egoističnih nagibov.

### **3.3 ETIKA DOLŽNOSTI-DEONTOLOGIJA**

Beseda deontologija izhaja iz dveh grških besed deon, kar pomeni dolžnost in logos, veda. Deontološke teorije zanikajo, da so posledice dejanj relevantne za presojo glede njihove etične kvalitete. Čas je prekratek, znanje in inteligenca preveč omejena pri večini, da bi nam dovoljevala presojo posledic vsega kar počnemo. Dejanja so prava ali napačna zaradi njihove narave same ali zaradi pravil, s katerimi so ali pa niso v skladu. Obveznost in dolžnost sta temeljni moralni kategoriji deontoloških teorij. Na podlagi teh dveh kategorij se presoja in definira dobra in slaba dejanja. V okviru deontološke teorije opredelim štiri opredelitve etike. Škoda pred koristmi, načelo pravičnosti, človekove pravice in Kantov kategorični imperativ.

### **3.3.1 ŠKODA PRED KORISTMI**

Iskanje sprejemljivih in obveznih sodil se najlažje začne pri ugotovitvi, da naj imajo škodljive posledice odločitve večjo težo pri razsojanju, kakor koristi, ki jih prinaša vpletenim. Ko govorimo o škodi, ki lahko prizadene posameznike in organizacijo imamo v mislih razne telesne poškodbe, ki se odražajo kot škoda na zdravju, gospodarsko škodo, omejevanje svobode, interesov, osebne izbire. Za škodo, pa se šteje tudi kršitev etičnih načel, kot so izpolnjevanje obljub, resničnost izjav in pravičnosti.

### **3.3.2 NAČELA PRAVIČNOSTI**

Načela pravičnosti so temelj vsake sodobne zakonodaje, vendar je med tistim, kar je prepovedano, in tistim, kar ni prav, še obilo dilem, s katerimi se srečujejo ravnatelji. Dobra etična odločitev je tista, ki najbolje ohranja pravice tistih ljudi, katerih se odločitev tiče (Tavčar, 1994, str. 142).

Kaj je pravično in kaj ne, je velikokrat težko določiti. Porazdelitvena pravila pogosto podeljujejo prednost skupinam glede na tradicijo in običaje. Tako se nasprotja še bolj poglobljajo in spodbujajo k še večjemu razmišljanju o pravičnosti.

Bistveno je načelo enakosti, ki pravi da imajo vsi člani družbe enake temeljne pravice in dolžnosti. Socialne in gospodarske neenakosti so sprejemljive le, če od njih vsaj nekaj pridobijo vsi, tudi tisti, ki jim gre najslabše.

Načela pravičnosti obsegajo osnovne principe poštenja, enakopravnosti in nepristranosti. Pravičnost temelji na principu, da z vsakim ravnaj kot s sebi enakim in daj vsakomur, kar mu pripada. Zagovarjajo tudi princip naravnih dolžnosti, ki veljajo za odločitve ravnateljev: dolžnost pomagati drugim, če so v stiski ali nevarnosti; dolžnost, da odločitve nikomur ne škodujejo, dolžnost, da odločitve ne smejo povzročati nepotrebnega trpljenja.

Primer pravil, s katerimi bi dosegli večjo pravičnost ( Tavčar, 1994, str.143):

- Verodostojnost  
Človek je dolžan izpolnjevati tako eksplicitne kot implicitne obljube; zato tudi govori resnico, kar je implicitna obljuba od začetka komuniciranja z drugo osebo.
- Popravljanje krivic  
Človek mora popravljati ali vračati, kar je zagrešil z napačnim ravnanjem.
- Hvaležnost  
Človek naj drugim izkazuje hvaležnost za usluge, ki jih je bil deležen.
- Pravičnost  
Človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin.
- Dobrodelnost  
Človek naj stori, kar more, da bi izboljšal položaj drugih.
- Izpopolnjevanje  
Človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in v znanju.
- Neškodljivost  
Človek naj ne škoduje drugim.

Prednost zagotavljanja pravičnosti na podlagi predpisanih dolžnosti je v situacijah, kjer posledic ni mogoče presojati, npr. pri pogodbah, jamstvih in privrženost delodajalcu.

Tako opredeljena pravičnost pa ima tudi svoje pomanjkljivosti. Sezname dolžnosti niso vedno ustrezni. Lahko so nepopolni ali pa preširoki. Sezname ne določajo avtoritete, ki bi te dolžnosti uveljavljala in izvajala sankcije proti tistim, ki jih ne bi uresničevali. Nevarno je tudi pojavljanje etnocentrizma. Vsi modeli ne ustrezajo enako dobro vsem okoljem in kulturam. Nazadnje pa se pojavlja problem razvrščanja, oziroma prioritete izvajanja dolžnosti.

### **3.3.3 UPOŠTEVANJE ČLOVEKOVIH PRAVIC**

Temelji človekovih pravic segajo že od ameriške Deklaracije neodvisnosti leta 1791 ter Deklaracije o pravicah človeka in državljana iz časov francoske revolucije pa do Univerzalne deklaracije o človeških pravicah, ki jo je leta 1948 na pariškem zasedanju sprejela generalna skupščina OZN. Deklaracija OZN v tridesetih členih in na osnovi temeljnega načela pravi, da se vsa človeška bitja rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah. Prepoveduje vsakršno razločevanje ljudi glede rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja. Vsakdo ima pravico do preživetja in svobodne izbire. Človekove pravice poudarjajo, da moramo spoštovati tudi tiste s katerimi se ne strinjamo ali jih ne maramo.

Pomembno je predvsem to, da so temeljne človekove pravice postale vrednote in sodila za etično presojanje, kot so neodvisna od vrednot posameznega področja, naroda, skupine, veroizpovedi, dejavnosti. Veljajo povsod, so univerzalne, so pogoj za spoštovanje samega sebe ter podpirajo svobodo in blaginjo.

Temeljne človekove pravice so tudi osnova, iz katerih je mogoče znova graditi vrednote in etiko po velikih pretresih. V zadnjih letih smo priča temeljnim spremembam v Vzhodni Evropi. Človekove pravice so vključene v ustave mnogih držav, tudi Slovenije. Tako prodirajo tudi v zakonodajo. Pravičnost do vsakega posameznika in spoštovanje temeljnih človekovih pravic sta osnova, kar pa za vsakdanje poslovno etično razsojanje zagotovo ni dovolj.

### **3.3.4 KATEGORIČNI IMPERATIV**

Zadnji koncept, ki ga bom obravnaval v tem delu, je Kantov kategorični imperativ. Ne strinja se s konsekvenčno teorijo, ki zagovarja, da je etično najboljše tisto dejanje, ki ima na koncu najboljše skupno posledico. V nasprotju s to teorijo Kant meni, da ni mogoče presojati etičnost dejanj glede na posledice, ki jih le te prinašajo, saj sami ne moremo zagotoviti, da se bo naše dejanje vedno izteklo tako, kot smo si sami zamislili. Stvari gredo lahko narobe. Včasih hočemo narediti kaj dobrega, pa se na koncu izkaže za slabo ali obratno.

Kant poveže etiko s samo dolžnostjo. Posamezniki se obnašajo etično iz dolžnosti. Postopajo po moralnih zakonih. Vendar ne zaradi strahu ali lastnih interesov, ampak zaradi svoje volje in samega spoštovanja do zakonov.

Moralni zakoni so po Kantovsko kategorični imperativ. Dejanje je torej etično, ko se posameznik ravna po kategoričnem imperativu, brez zunanje pritiska, torej svobodno. Imperativ mora imeti štiri značilnosti (Hoffman, Moore, 1991, str. 29):

- mora biti produkt človeškega razuma,
- mora biti neodvisen od posameznikovih želja in lastnih interesov,
- mora biti splošen, uporaben za vse ljudi,
- mora biti uporabljiv tako v nemoralnih in moralnih situacijah.

Na podlagi teh značilnosti je Kant izpeljal prvi kategorični imperativ, ki se glasi: »Ravnaj tako, da bo lahko maksima tvojega ravnanja vsakokrat kot princip nekega splošnega zakona (Hoffman, Moore, 1991, str. 29).« Pravi, naj se človek ravna le po tistem pravilu, za katero bi hotel, da postane obče veljavno. Tako očitno odpadejo sodila, ki bi v posameznem primeru dovoljevala laž, tatvino, uboj ali kaj podobnega. Za preizkus naj se ravnatelj le vpraša, kako bi odločitev na osnovi izbranega sodila sprejel, če bi veljala njemu ali njegovim najbližjim.

Kantov imperativ pa ima tudi svoje pomanjkljivosti. Teorija je preveč splošna. Vsako dejanje si lahko razlagamo na več načinov, ki jih lahko oblikujemo v več pravil in nam tako ne daje jasne smeri, kako se moralno odločiti. Kant ni razvil metode, s katero bi lahko izbrali posplošeno pravilo.

Tukaj sem navedel le nekaj konceptov, na podlagi katerih se lahko ravnatelji odločajo. Vsako odločanje je izbiranje med alternativnimi odločitvami in temelji na sodilih (kriterijih, normah, standardih). Izberemo tisto odločitev, ki je glede na sodila dovolj uspešna. To velja tako za etično odločanje nasploh kot tudi za etično odločanje v ravnateljstvu. Če ne bi bilo sodil, bi bila odločitev etično dobra le, če tako nanese naključje ali intuicija odločevalca (Tavčar, 1994, str. 144).

Etika se ukvarja s snovanjem in uporabo etičnih sodil za odločanje. Ni pa njen namen vnaprejšnje določanje odločitev, čeprav si ne malo ravnateljev to želi. Zelo lahko bi se bilo odločati z vnaprej določenimi odločitvami za različne situacije. Življenje je preveč kompleksno, nepredvidljivo in spremenljivo, da bi obstojali recepti za tako enostavno odločanje. Iz tega izhaja tudi, da so sodila malokdaj enostavna in konkretna. Shajati je potrebno z dokaj splošnim sodili. Poslužujemo pa se lahko tudi sestav različnih sodil.

Etika ne predpisuje odločitev, temveč svetuje sodila in potek za dobro odločanje. S samimi sodili etike se ni težko strinjati težje jih je uporabljati v odločanju.

### **3.4 VRSTE ETIČNEGA ODLOČANJA**

Odločanje je ena od dejavnosti, ki jo ravnatelji stalno opravljajo. V navzkrižju interesov naj bi ravnatelji odločali strokovno pravilno in etično dobro. Zahteven je že strokovni del odločanja. Še bolj zahtevno pa je samo odločanje na področju etike, kar smo ugotovili že v prejšnjem poglavju. Težavnost izhaja prav iz splošnosti sodil, poleg tega pa mora odločitev upoštevati tudi vse udeležence v organizaciji. Ti presojajo odločitve glede na lastne smotre in cilje, glede na lastne vrednote. Ker so te različne v različnih okoljih, je lahko ista odločitev z vidika enega okolja dobra, moralna, s stališča drugega pa povprečna ali celo slaba. To je pomembno predvsem danes v času globalizacije. Poslovodno odločanje predstavlja večstopenjski proces, pri katerem so na posameznih stopnjah potrebne strokovne in etične odločitve za celotno odločanje. Tako obstoja potreba po modelu s sodili za strokovno in etično odločanje na vsaki posamezni stopnji.

Odločitve niso vedno enako pomembne, niso vedno usodne. Kot smo spoznali gre včasih za odločitve, katerih posledice so manjše spremembe, včasih pa gre res za inovacije, nekaj novega, kar prinaša posebno veliko negotovosti. Različne vrste odločitev poimenujemo kot rutinske, analitične in intuitivne.

#### **3.4.1 RUTINSKO ODLOČANJE**

Nekatere ravnateljske odločitve se vedno znova ponavljajo v enakih ali zelo podobnih okoliščinah. Podrobno presojanje etičnosti teh odločitev postaja odveč, še posebej, ker terjajo čas in napor in dodatno obremenjujejo ravnatelje. Tako pravila za rutinsko odločanje nastajajo postopoma. V začetku obstajajo le kot ustno izročilo ali pravilo »pri nas delamo tako«, »pri nas od nekdanj velja«, »red v našem podjetju je takšen« in podobno. Pravila, ki se obdržijo, kasneje zapišejo v razne dokumente, ki opisujejo vizijo, smotre, standarde ipd.. Zelo pomembni so kodeksi etike podjetij in poklicev. Obilo je naborov pravil, ki izhajajo bodisi iz religije bodisi iz filozofije. Primer filozofski etičnih zapovedi nam dajejo nekatere zapovedi Bertranda Russela (Tavčar, 1996, str. 36):

- Ne bodi popolnoma prepričan o čemerkoli.
- Ne misli, da se splača napredovati s prikrivanjem dokazov, saj bodo zagotovo prišli na dan.
- Kadar naletiš na odpor, ga skušaj obvladati z dokazi in ne avtoriteto. Zmaga, ki temelji na avtoriteti, je nerealna in navidezna.
- Ne spoštuj avtoritete drugih, kajti za vsako avtoriteto se najdejo še druge.
- Nazorov, ki se ti zdijo škodljivi, ne zatiraj s silo.
- Ne boj se čudaških stališč. Vsako danes veljavno stališče je bilo nekoč čudaško.
- Najdi več radosti v razumnem nesoglasju kot v pasivnem soglašanju. Če namreč ceniš razum, kot je prav, ti pomeni globlje strinjanje kot pasivno pritrjevanje.
- Bodi resnicoljuben do konca. Resnica nemara ni udobna, vendar jo je še bolj neudobno skrivati.
- Ne zavidaj sreče tistim, ki živijo v norčevskih nebesih. Le norcu se zdi, da je tisto sreča.

Pri uporabi vseh normativnih dokumentov je vmesna kritičnost. Vedno znova kaže preverjati ali izhodišča kot so etična sodila še veljajo. Spreminjajo se vrednote ljudi, skupin, organizacij, področij, z njimi pa sodila za etično odločanje. Edina stalnica v etiki je spremenljivost. Ničvredni so kodeksi, ki so le zveneče in neobvezne izjave ali niso realne v prevladujočih okoliščinah (Tavčar, 2000, str. 48-49).

Rutinsko odločanje nastopi, kadar je nabor odločitev znan in kadar so pravila za izbiranje alternative enostavna in preizkušena. Pred rdečo lučjo na semaforju vedno ustavimo (Tavčar, 1994, str. 133).

### **3.4.2 ANALITIČNO ODLOČANJE**

Drugi način odločanja je analitično odločanje. Po preučitvi določene zadeve in tehtanju možnosti se odločimo za eno izmed možnih. Za tak način potrebujemo strokovna

znanja, metode, obrazce, merila, ki upoštevajo številne kompleksne in spremenljive okoliščine.

Etična sodila za analitično odločanje ni enostavno določiti. Tvegano je vsako poenostavljanje. Analitično odločanje ne pozna nekih enotnih modelov za etično presojanje. Odločevalec mora slediti nekim splošnim vodilom. Pri snovanju etičnih sodil za analitično presojanje mora odločevalec upoštevati naslednje točke (Tavčar, 2000, str. 51):

- Etično dobra odločitev naj udeležencem organizacije prinese kar največ koristi. Natančneje, prinese naj kar največji presežek koristi nad obremenitvami, izgubami, neprijetnostmi. Seveda so pri presojanju na prvem mestu tisti udeleženci, ki so za organizacijo bolj pomembni, ki lahko najbolj vplivajo na uspešnost in učinkovitost delovanja organizacije. Koristi zaradi odločitve niso enako velike in kakovostne za vse udeležence. Dobra odločitev prinaša koristi vsem, tudi tistim, ki je prejmejo najmanj.
- Etično dobra odločitev ne sme biti krivična do kateregakoli izmed udeležencev organizacije ter naj upošteva osnovna načela pravičnosti, poštenja, enakopravnosti in nepristranosti. Sicer je za organizacijo, zlasti za pomembnejše udeležence, še tako koristna odločitev etično slaba, če je nepravilna do drugih udeležencev, takšni odločitvi naj se ravnatelj raje odpove.
- Etično dobra odločitev spoštuje temeljne človekove pravice, kot jih navaja Univerzalna deklaracija o človeških pravicah Organizacije združenih narodov. Za udeležence je še tako koristna določitev etično slaba, če krši temeljne človekove pravice. Če bi odločitev bistveno kršila temeljne človekove pravice, se ji ravnatelj raje odpove, pa naj bo še tako koristna za organizacijo.
- Etično dobra je odločitev, ko jo udeleženci organizacije sprejmejo, ker se sklada z njihovimi vrednotami in načeli. Sprejemljivost odločitve za udeležence organizacije je pomembno sodilo pri presojanju etičnosti odločitve. Snovanje sprejemljivih odločitev poteka v svobodnem in argumentiranem dialogu z udeleženci. Če pravi dialog zaradi omejitev ni izvedljiv, ga nadomesti namišljeni dialog (preverjanje sprejemljivosti odločitve s stališča udeležencev organizacije).
- Etično dobra odločitev naj bo naposled dovolj trajna. Predvideva naj koristnost in pravičnost posledic odločitve za udeležence v času, ko se bodo te posledice uresničile. Etičnost ravnateljske odločitve je v marsičem odvisna od razmer v



okolju. Ker se te spreminjajo, posledice odločitve pa se marsikdaj ne pokažejo takoj, je lahko etična odločitev neetična, ko nastopijo posledice za udeležence. Zato je daljnovidnost pomembna sestavina sodil o etičnosti ravnateljskih odločitev.

Torej je analitično odločanje primerno takrat, kadar so pravila bolj kompleksna in obsegajo tudi tveganje. Pred rumeno utripajočo lučjo pazljivo pogledamo v vse smeri, upoštevamo pravila ter ugibamo, kako bodo reagirali ostali.

### **3.4.3 INTUITIVNO ODLOČANJE**

Običajno ne poznamo vseh možnih odločitev in tveganja, za analiziranje imamo premalo časa ali zmožnosti. Prirastek koristi zaostane za naraščanjem porabe zmožnosti zlasti časa. Zato nas analitično odločanje pripelje navsezadnje tudi do intuitivnega odločanja. V intuitivnem odločanju so prisotne naše izkušnje, vrednote in podzavest. Intuicija je nečutno spoznanje, v nasprotju z logičnim, pojmovnim mišljenjem, je neposredno dojemanje bistva. V drugem pomen besede je izid sklepanja, pri katerem se ne zavedamo posameznih korakov v tem procesu. Na razpotju z več potmi se odločimo za eno izmed njih po občutku. Povprečni ravnatelji zmorejo metode in orodja analitičnega odločanja, odlični pa tudi poslovno in etično dobro intuitivno odločanje. Kakovost intuitivnega odločanja je odvisna od zmožnosti in stopnje osebnega razvoja, ki jo dosega odločevalec. Med rutinskim, analitičnim in intuitivnim odločanjem o strokovnih in o etičnih vidikih zadev ni ostrih meja, največkrat gre za kombinacijo vseh treh.

V izvajalnem delu organizacije prevladujejo rutinske odločitve, nekaj je analitičnih, skoraj nič intuitivnih. V srednjem delu organizacije so deleži rutinskih, analitičnih in intuitivnih odločitev približno enaki. Ravnateljstvo na vrhu organizacije prepušča rutinske odločitve nižjim ravnam, analizira odločitve toliko, kolikor dopušča čas, sicer pa odloča intuitivno (Tavčar, 1994, str. 133). Prav vse, tudi najbolj rutinske, pa so izpostavljene etični presoji.

## **3.5 ETIČNO PRESOJANJE ODLOČITEV**

Med številnimi, pogosto protislovnimi aktivnostmi in mnogimi zahtevami okolja se je težko odločiti, čemu posvetiti posebno pozornost, da ne bi krenili na etično stranpot. Mnogi morda prav zato pustijo stvariti svojo pot. Vendar ne obvladati svojega

delovanja v etičnem segmentu prav gotovo ne more biti dobro. Tako kot pri najbolj ekonomskih aktivnostih, je tudi v etiki treba razdelati vse, od identifikacije problema do spremljanja izidov odločitve, ki smo jih izbrali.

Tako kot ravnatelje ne moremo vnaprej označiti, da so etično slabi ali dobri, se tudi oni ne odločajo po nekih vnaprej določenih in stalnih vzorcih. Morda so res nekateri bolj in drugi manj nagnjeni k tveganju ali inovativnosti, vendar na proces odločanja vplivajo različnejši dejavniki. Taki dejavniki so (Hellriegel, Slocum, 1993 str. 188):

- Same okoliščine nasploh  
Razmere, situacije in dogodki, ki jih posameznik ne more nadzorovati, vendar v prihodnosti lahko vplivajo na posledice njegovih odločitev.
- Gotovost  
Stanje, ko je posameznik popolnoma seznanjen s problemom, možnimi rešitvami in tudi posledicami izbire ene od alternativ.
- Tveganje  
Razmere, v katerih posameznik lahko ali pa ne more določiti problema, natančno določiti verjetnosti pojava nekih okoliščin, najti ustrezne rešitve in zagotoviti zanesljivost zelenih rezultatov.
- Negotovost  
Stanje, v katerem posameznik ne more jasno definirati problema, določiti ali predvideti rezultatov vsake od možnih rešitev.

Avtorja Hellriegel in Slocum sta izoblikovala seznam za etično presojo odločitev z najbolj pogostimi izvori neetičnih odločitev. Čeprav je seznam na videz zelo poenostavljen, nam vseeno daje hiter pregled etičnosti odločitev. Vsako vprašanje, s katerim odgovorimo z »da«, je znak, da je z odločitvijo nekaj narobe. Vprašanja so naslednja (Hellriegel, Slocum, 1993, str. 182):

- Ali se s svojimi odločitvami postavljam v položaj izjeme, glede na standarde, ki se jih morajo držati ostali?
- Ali bom s svojo odločitvijo prizadel svoje stranke?

- Ali bom s svojo odločitvijo prizadel kandidate, ki so sposobni opravljati neko nalogo?
- Ali moja odločitev koga neupravičeno favorizira?
- Ali bom moral uporabiti prisilo za uresničitev svoje odločitve?
- Ali bi se rad izognil posledicam svoje odločitve?
- Ali naj se raje izognem kateremukoli od gornjih vprašanj in bom s tem že nekako opravil?

Ravnatelji v kočljivih situacijah uporabijo nek model, okvir, po katerem bodo lahko čimbolj racionalno izpeljali proces odločanja. Okvir odločanja je sestavljen iz sedmih korakov in je dejansko najpogostejši način odločanja. Osebni značaj odločevalca je korektiv le toliko, kolikor so naše najbolj racionalne odločitve tudi subjektivne. Odločitev sprejmemo po uspešno odgovorjenih vseh sedmih vprašanjih. Okvir za odločanje je sestavljen iz naslednjih korakov:

- Ali smo za ta primer zares odgovorni?
- Ali se imamo pravico vključiti?
- Ali ocena interesov upraviči odločitev?
- Ali iztržek presega stroške?
- Ali drugi to želijo in bi bolje opravili?
- Ali bomo prenesli stroške vključitve?
- Ali smo ravnatelji usposobljeni za to?

Tako naj bi se spraševali in ob neugodnih odgovorih vstopali v razreševanje problema. Običajno ljudje poenostavljajo etične probleme v podjetjih. Odločevanje največkrat

vidijo kot preprosto izbiro med pravilnim in napačnim, vendar je odločevanje veliko bolj kompleksno. Gre za nekakšno povezanost situacijskih in osebnostnih dejavnikov in moči za odločanje. Veliko avtorjev poudarja, da je na odločanje čisto mogoče gledati kot na igro moči. Moč določa kdo bo odločal, kdo bo izključen iz nje, kdo bo lahko bolj vplival na odločitve in kdo manj. Nasproti si stojijo interesne skupine, od katerih bi vsaka rada prevzela nadzor nad odločanjem. Tisti, ki imajo moč, imajo tudi na izbiro, katere interese bodo zagovarjali. Tako se podlage za neko odločitev oblikujejo tako, da bo izbira v skladu z njihovimi cilji ali pa onemogočila uresničevanje ciljev druge skupine.

Odločevalec je velikokrat pod velikim pritiskom. Za odločitve mu primanjkuje časa in informacij. Številni pokazatelji dokazujejo to, da veliko število ravnateljev v podjetjih uporablja kompromise. To pa največkrat ne prinaša etično sprejemljivih odločitev.

## **4. DRUŽBENA ODGOVORNOST**

S pojmom družbene odgovornosti bolj očitno prehajamo na področja podjetij in ravnateljstva, saj je pri družbeni odgovornosti razprava najpogosteje vezana na podjetja. Vseeno specifičen poudarek dobi besedna zveza šele s podaljševanjem na družbena odgovornost podjetij. Podobno kot to velja z dodajanje pridevnika, poslovni, pri etiki in morali. Dejstvo pa je, da je bila družbena odgovornost vključena v razlago etike oziroma morale in se je osamosvojila šele z razmišljanjem o tem, koliko so podjetja s svojim poslovanjem odgovorna družbi. Vseeno pa še vedno obstaja povezanost med etiko, moralno in družbeno odgovornostjo. Saj bi težko rekli, da je nekaj, kar ni družbeno odgovorno, vseeno etično in moralno opravičljivo.

### **4.1 OPREDELITEV DRUŽBENE ODGOVORNOSTI**

Najpogosteje pri samih opredelitvah družbene odgovornosti naletimo na ugotovitve, da podjetje ni neodvisna organizacija, temveč, da vedno deluje v okviru družbe. Iz tega dejstva se potem razpredajo razprave o tem, ali podjetje je družbeno odgovorno

ali pa je njegov cilj zgolj dobičkonosnost. Mnogokrat se prikazuje tudi zgodovinski razvoj koncepta družbene odgovornosti. Ta pa nam pokaže porast zahtev družbe in večjo odzivnost podjetij glede družbenih problemov. Spregledati ta koncept in prakso družbeno odgovornega podjetja danes zagotovo ni več mogoče. Družbena odgovornost je torej koncept z zgodovino.

Sam pristop k definiciji družbene odgovornosti zasledimo že pri Adamu Smithu in njegovem prepričanju, da maksimizacija dobička samodejno pomeni družbeno odgovorno vedenje podjetja.

Najbližje definiciji družbene odgovornosti je Boatright (1993, str. 386), ki pravi, da je koncept družbene odgovornosti podjetij najpogosteje izražen kot prostovoljno sprejemanje obveznosti, ki presegajo čiste ekonomske ali zakonske odgovornosti podjetij. Tako je za nekatere družbena odgovornost določanje ciljev in vrednotenje rezultatov podjetja ne samo na podlagi dobičkonosnosti in koristi, ampak tudi na podlagi etičnih standardov.

Tudi Davis (1977a, str. 35) priznava, da družbene odgovornosti ni lahko definirati. Sam ob tej odgovornosti misli, da jo to tisto področje, kjer podjetje upošteva in se odziva na zadeve, ki niso zgolj ekonomske, zakonske ali tehnične zadeve. Podjetje je obvezano, da v okviru svojih procesov odločanja ovrednoti učinke njegovih odločitev na celotno družbo.

Carrol je jasen glede svojega pogleda na koncept družbene odgovornosti. Pravi, da so to vedenja in aktivnosti, ki niso nujno določene z zakoni, a jih pripadniki družbe vseeno pričakujejo od podjetja (Berlogar, 2000, str. 275).

Poznamo tri široko sprejete poglede na družbeno odgovornost. To so tradicionalni, deležniški in afirmativni pogled. Vsak od njih vključuje različne poudarke na utilitarističnem, pristopu pravic in pristopu pravičnosti.

Tradicionalni pogled temelji predvsem na utilitarističnem etičnem pristopu. Pravi, da bi ravnateljstvo moralo služiti interesom delničarjem. To pa pomeni maksimizirati njihovo donosnost.

Deležniški koncept družbene odgovornosti pravi, da imajo ravnatelji obveznosti do številčnejših skupin na katere vpliva doseganje ciljev podjetja.

Afirmativni koncept se močno naslanja na pravice in pravičnost. Pravi, da so se ravnatelji obvezni izogibati problemom, ki bi jih s svojim delovanjem lahko povzročili v okolju. Organizacijske cilje morajo prilagajati tistim ciljem, ki jih ima že splošna javnost. Morajo biti pobudniki akcij, ki bodo koristile organizaciji in javnosti nasploh.

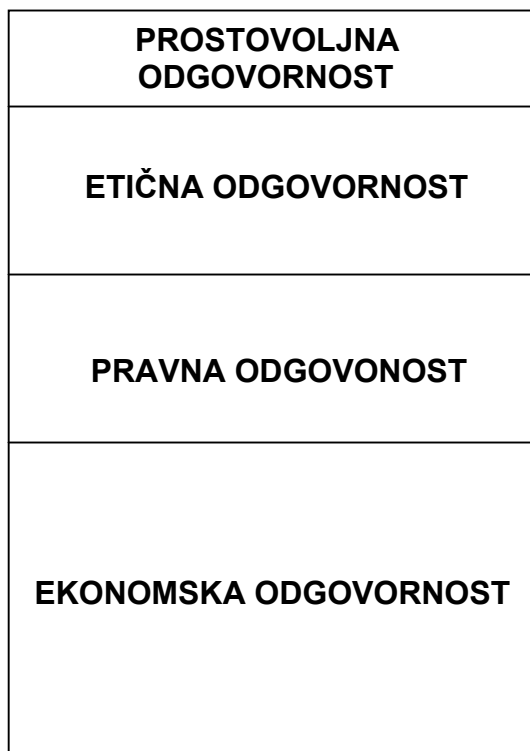
Družbena odgovornost pomeni, da je podjetje odgovorno za svoje aktivnosti, ki vplivajo na ljudi, skupnost in njihovo okolje. Negativne vplive na družbo mora podjetje ugotoviti in jih skušati popraviti. Najpomembnejše pa je, da se podjetje družbene odgovornosti zaveda in začne razmišljati bolj široko.

## **4.2 MODEL OCENJEVANJA DRUŽBENE ODGOVORNOSTI ZA PODJETJE**

Ko se podjetje zave svoje družbene odgovornosti, je dobro, da začne svoje delovanje na področju odgovornosti opazovati in ocenjevati. Tako bo podjetju lažje usklajevati cilje podjetja s cilji okolja.

Obravnavani model razdeljuje celotno družbeno odgovornost na štiri dele. Na ekonomsko, pravno, etično in prostovoljno odgovornost. Velikost prostora, ki ga zavzame posamezna odgovornost na sliki pomeni, kako pogosto se ravnatelj ukvarja s posameznim kriterijem odgovornosti. Model je predviden za podjetje, ki je tržno naravnano.

Slika 3 : Model družbene odgovornosti



Vir: Daft, 1994, str. 163.

Prvi kriterij družbene odgovornosti je ekonomska odgovornost. Odgovornost podjetja je proizvajati dobrine in storitve, ki jih družba potrebuje in ustvarjati dobiček za lastnike oziroma delničarje. Ekstrem tega koncepta zastopa ekonomist Milton Friedman, ki pravi, da je ravnatelj v službi delničarjev in vse njegove odločitve morajo zagotavljati maksimalen profit zanje. Ta prvi kriterij morajo izpolnjevati vsa podjetja, ki želijo preživeti na trgu. Čista maksimizacija dobička pa se danes ne smatra več za zadosten kriterij. Če bi bila ekonomska odgovornost edini kriterij družbene odgovornosti, bi bilo za podjetje dovolj, da vso svojo energijo usmerijo samo za ustvarjanje svojega dobička.

Vse moderne družbe imajo danes določena pravila, predpise in zakone, ki jih morajo v poslovanju upoštevati. Zakon je način, na katerega neka skupnost »prevaja« moralo v družbena vodila in prakso ter določa pravila kaznovanja za dejanja, ki niso v skladu z njo. Od podjetij se pričakuje, da okviru svoje ekonomske cilje s pravnimi predpisi. Pravna odgovornost je nekakšen minimalen etični kodeks, ki naj bi ga podjetja pri

svojem poslovanju upoštevala. Pravne zahteve izvirajo iz zahtev lokalnih oblasti in države.

Etična odgovornost vključuje obnašanja, ki niso nujno določena z zakonom in ne prispevajo direktnim ekonomskim koristim podjetja. Etično pomeni, da se odločevalec v podjetju vede v skladu s poštenostjo in pravičnostjo, upošteva pravice posameznika in zagotavlja obravnavanje posameznika samo v skladu s cilji in nalogami podjetja. Etične odgovornosti določajo standarde, norme, pričakovanja zaposlenih, delničarjev, potrošnikov in celotne javnosti.

Prostovoljna odgovornost se po posameznih podjetjih spreminja. V prostovoljno odgovornost spadajo razni filantropični prispevki, za katere podjetje ne pričakuje nobene neposredne povratne koristi (podpora umetnosti, humanitarnih, izobraževalnih institucij itd.). Ta vrsta odgovornosti je najvišji kriterij družbene odgovornosti, ker presega sama pričakovanja družbe.

### **4.3 ODZIVNOST PODJETJA NA DRUŽBENO ODGOVORNOST**

Podjetja, soočena z družbeno odgovornostjo, se različno odzovejo nanjo. Poznamo več vrst odzivov. Daft navaja naslednje (Daft, 1994, str. 170):

- zavirajoč odziv,
- obrambni odziv,
- prilagoditveni odziv,
- proaktivni odziv.

Če se podjetja odločijo za zavirajoč odziv, popolnoma zanikajo kakršnokoli družbeno odgovornost. Ne samo, da zanikajo odgovornost, ampak velikokrat ovirajo tudi same preiskave in se sprenevedajo. Podjetje zgradi »zid« okoli sebe. Opisani odziv je značilen za podjetja, ki zasledujejo samo ekonomski cilj.



Obrambni odziv pomeni, da podjetje prizna nekatere napake. Ravnatelji, ki zagovarjajo tako načelo, priznavajo, da se napake dogajajo, vendar za njih ni nihče kriv. Značilno je za podjetja, ki se osredotočijo samo na pravno odgovornost.

Prilagoditveni odziv je značilen za podjetja, ki prevzemajo odgovornost za svoja dejanja, čeprav to včasih naredijo zaradi zunanjega pritiska javnosti. Podjetja, ki prevzemajo tak način odziva, želijo izpolnjevati ekonomsko, pravno in etično odgovornost.

Proaktivni odziv, spodbuja podjetja, da prevzemajo pobudo v reševanju družbenih problemov. Sama iščejo želje in interese okolja in se nanje odzovejo brez kakršnegakoli pritiska. Podjetja sledijo principu neomejene odgovornosti.

#### **4.4 ALI NAJ BO PODJETJE DRUŽBENO ODGOVORNO?**

Veliko prepričljivih razlogov je tako za kot proti sprejemanju družbene odgovornosti s strani podjetij. Skrajnosti v razlagah se dobro odražata v nasprotnih stališčih dveh znanih ekonomistov, Friedmana in Samuelsona. Prvi je trdno prepričan, da družbena odgovornost ni stvar podjetij, drugi pa zagovarja dejstvo, naj jo podjetja sprejmejo čim prej. Keith Davis, tretji avtor, pa je opredelil razloge tako za in proti družbeni odgovornosti. Razlogi, ki govorijo v prid družbeni odgovornosti so predvsem naslednji (Davis, 1977a, str. 63):

- Prvi od razlogov za družbeno odgovornost je po Davisu dolgoročni lastni interes. Podjetja, ki ravnajo v skladu z merili, vrednotami, pričakovanji in potrebami okolja, lahko pričakujejo pozitiven odziv slednjega in prav tak vpliv le-tega na svoj rezultat.
- Naslednji razlog za je ugled podjetja, kar je tesno povezano tudi z dolgoročnim lastnim interesom. Gre za tradicionalno prizadevanje podjetij, ki se je dandanes institucionaliziralo in razvilo v prave lastne enote za odnose z javnostmi. Težko je v naprej govoriti o manipulaciji, je pa nedvomno res in tega se podjetja zavedajo, da ni dovolj etično obnašanje samo, ampak je nujno predvsem to, da obnašanje kot etično predstavimo in ga kot takega sprejmejo čim bolj številna okolja.

- Razlog za je tudi želja po dolgoročnem razvoju in preživetju podjetja. Ta obstajajo dokler ustvarjajo neko vrednost, ki jo družba priznava. Neizpolnjena pričakovanja pomenijo možnost, da družba negira družbeno potrebnost podjetij. Če torej podjetje želi obdržati svojo družbeno vlogo in moč, se mora odzvati na družbene potrebe in družbi dati, kar zahteva.
- Še dodaten razlog za družbeno odgovornost so sociokulturne norme. Tako kot vsi drugi so tudi nosilci ekonomskih dejavnosti delujejo znotraj nekih kulturnih okvirov in pod njihovimi pritiski. Te norme so močan determinator našega vedenja, nič manj kot tehnični, zakonski ali tržni dejavniki. Tudi poudarjanje profita s strani podjetja je v veliki meri odraz nekih norm in miselnosti celotne družbe.
- Eden izmed argumentov je prepričanje in upanje obenem, da bo podjetjem uspelo tisto, kar ni uspelo drugim družbenim institucijam. To pa pomeni rešiti socialne probleme obupanih pripadnikov družbe. Povezano s tem je prepričanje, da so podjetja tista, ki imajo sredstva za reševanje družbenih problemov. Res je, da imajo podjetja finančna sredstva za reševanje problemom. Ne smemo pa pozabiti, da niso vreča brez dna.

Proti družbeni odgovornosti so najpogostejši zlasti naslednji razlogi (Berlogar, 2000, str. 56):

- maksimizacija dobička,
- slabitev ekonomske funkcije,
- družbene pristojnosti,
- pomanjkanje podpore.

Maksimizacija dobička je najpogosteje omenjeni argument proti obremenjevanju podjetij z etiko. Ta namreč stane, stroški zanjo so večji, kot prinaša iztržkov, zato nanjo ni moč vezati večjih ekonomskih iztržkov. Funkcija podjetij je ekonomske narave in samo ekonomski kriteriji so lahko merilo za njihove uspešnosti.

Slabitev sposobnosti podjetij za opravljanje prvotne ekonomske funkcije je še eden od razlogov za prepuščanje skrbi glede družbenih zahtev drugim. Z vpletanjem podjetij

naj bi prišlo do splošnega mešanja med ekonomskimi in socialnimi institucijami, kar v končni fazi ne bi bilo dobro za podjetja ne za družbo, obenem pa ne bi rešilo družbenih problemov. Vsak naj dela zgolj tisto, kar mu je določeno in kar zna delati.

Tretji razlog proti govori, da podjetja nimajo dovolj družbenih pristojnosti, da bi se od njih, razen zakonitega poslovanja, zahtevalo kaj več.

Zadnje prepričanje proti družbeni odgovornosti trdi, da podjetja za kaj takega nimajo dovolj podpore. Še najmanj v državnih institucijah, pa tudi potrošnik največkrat ni pripravljen plačati stroškov družbene odgovornosti.

## **4.5 UVELJAVLJANJE DRUŽBENE ODGOVORNOSTI V PODJETJU**

Ko se podjetja soočijo z zahtevami glede družbene odgovornosti, morajo ravnatelji sprti sprejemati odločitve o tem, kako odgovore na te zahteve in pričakovanja vključiti v organizacijske, proizvodne in druge procese. To ni ravno enostavno. Gre za boleč proces odzivanja, ki se začneja z jalovimi, nesistematičnimi poskusi vrhovnega ravnateljstva doseči spremembe in konča z institucionalizacijo nove politike podjetja, ki bolje vključuje družbeno odgovornost.

Lahko rečem, da mnoga podjetja, presegajo zakonske zahteve, ko gre za odziv na pričakovanja udeležencev. Da pa bi lahko takemu odzivu rekli proces, ki pelje v institucionalizacijo, to je materializacijo ideje in načrtovano integracijo etike v organizacijsko dejavnost, pa vendarle zahteva kar nekaj časa in več faz, skozi katere mora podjetje iti. Nekateri strokovnjaki trdijo, da je za uresničitev tristopenjskega vzorca družbene odzivnosti v podjetju potrebno šest do osem let, ne glede na to, da se morajo podjetja vedno hitreje prilagajati spremembam v svojih okoljih.

Prva faza v institucionalizaciji družbene odgovornosti zadeva premike v poslovni politiki podjetja. Nekdo iz organizacijskega vrha mora nek etični problem identificirati kot takega, da je njegova rešitev v interesu podjetja, njegovega vrha ali posameznika samega. Tukaj tudi ni izključen odziv kot posledica prepričanja po delovanju v splošno družbeno dobro ali kot posledica lastne izkušnje.

Problem je nato potrebno aktualizirati med zaposlenimi, v skladu z njim prilagoditi poslovno politiko in v potrebo po tovrstnem prilagajanju prepričati čim večji del

ravnateljstva na vseh nivojih in področjih. Od uspešnosti tega je predvsem odvisno, koliko bo etična odgovornost zares prisotna v vsakdanjih aktivnostih.

Ponavadi na tem mestu nastane prvi krizni trenutek, ko se načeloma sicer vsi strinjajo glede nuje po etično in družbeno odgovornem obnašanju, ni pa jasno razdeljena odgovornost. Še manj pa je etika v očeh večine nekaj, zaradi česar bi bilo, če že ni nujno potrebno, vredno žrtvovati poslovno uspešnost. Nova poslovna politika z etično komponento je tako na stalni preizkušnji.

Druga faza je pogosto posledica nemoči ravnateljstva, da bi si sami pomagali iz zgoraj navedene težave, ki nastane pri uresničevanju družbene odgovornosti. Zato je pogosto to breme preneseno na specialiste, na posebej imenovane ravnatelje, strokovna telesa ali kar oddelke za družbena vprašanja, ki naj bi pomagali vpeljati novo politiko, to je materializirati nove ideje v organizacijskih procesih. To ni ravno obvezna stopnja, zato jo lahko označimo kot vmesno stopnjo do kulturizacije etike, ko ta ni več stvar specialistov.

Skratka, specialisti so vmesna faza, njihovo delo pomaga utreti pot uresničevanju ravnateljske etike, ki registrira in definira probleme s tega področja.

V končni fazi zahteva reševanje teh problemov zavzetost vseh zaposlenih in njihove vključenost v vse procese in aktivnosti. Iz specialnosti etika postane kultura, vpeta v ustreznem vedenju in dejanjih. Problem namreč ni v načelnem sprejemanju, ampak v uresničevanju neke poslovne politike podjetja. Malo je verjetno, da bo ravnatelj, ki bo uspešno uresničeval zadane ekonomske cilje, kritiziran, kaj šele kaznovan zaradi tega, ker ni dovolj etično oziroma družbeno angažiran.

Da bi zagotovili učinek bolj etičnega obnašanja, morda ni potrebno strokovnjakov, posebnih organizacijskih enot ali kodeksov. Je pa nujno potrebno, da stvari ne prepuščamo volji ali razpoloženju ravnateljstva in drugih, ampak etiko načrtujemo kot politiko, strategijo, kot konkretne aktivnosti in ne preverjamo stroškov, ampak doseganje ciljev in uresničevanje ciljev. Ob tem je poudarjeno, da družbene odgovornosti ne načrtujemo ločeno ampak znotraj drugih procesov in funkcij in jo tam preverjamo.

Največja težava teoretikov pa tudi praktikov je narediti korak od zamisli do njene uresničitve. Ravnatelji-praktiki se morajo v podjetjih v svojem razvoju in rasti spopasti s filozofskim vidikom njihove družbene odgovornosti (Carroll, 1977, str. 313).

Steiner je za uspešno vključitev družbeno odgovornega delovanja napisal kar seznam sestavljen iz opozoril in navodil, ki naj bi jih podjetja upoštevala. Sam jo je poimenoval kar Predlagana politika. Navodila so naslednja (Carroll, 1977, str.324):

- Najprej je potrebno temeljito premisliti o implementaciji in ravnanju v okviru politike družbene odgovornosti.
- V celoti je potrebno izkoristiti možnosti, ki jih davčna zakonodaja prinaša v zvezi s prispevki za družbeno dobro, če nam stopnja profita te prispevke sploh dopušča.
- Stroške družbenega angažiranja v okviru podjetja je potrebno načrtovati in nadzorovati tako, da ne ogrožajo konkurenčnega in finančnega položaja podjetja.
- Programe tovrstnega angažiranja je potrebno osredotočiti na omejeno število ciljev. Nobeno podjetje se ne more v večji meri odzivati prav na vse zahteve. Več lahko doseže, če naredi selekcijo področij, na katere bo osredotočilo svoja prizadevanja.
- Dejavnosti in programe je potrebno osredotočiti na področja, ki so strateškega pomena za zasedanje ali bodoče poslovanje podjetja.
- Pri izbiri posameznikov, ki jim bo podjetje z vidika etične odgovornosti namenilo posebno skrb, je najprej potrebno posvetiti pozornost tistim, ki so mu na tak ali drugačen način bliže, oziroma je podjetje od njih v večji meri odvisno.
- Najprej se je treba ukvarjati z zadevami, ki so v nekem trenutku s tega vidika za podjetja najpomembnejše in najbolj nujne.
- Zaposlene je potrebno spodbujati, da v svojem imenu ravnajo etično odgovorno ter pri tem nosijo tudi stroške različnih vrst, ki bi sicer bremenili podjetja.
- V družbeno-etičnem angažiranju pa ni vedno potreba gledati na profit, ampak iskati priložnosti, proizvode in storitve, ki združujejo interese podjetja in njegovega okolja.

- Sprejeti je treba družbeno-etično odgovornost in delovati v skladu z njo, vendar ne na račun ogrožanja zastavljenih ekonomskih ciljev in moči podjetja. Aktivnosti v skladu z odgovornostjo naj bi moč podjetja krepile v skladu s filozofijo, da to ni prvenstvena naloga podjetja ampak dodatek k profitnim pričakovanjem lastnikov.
- Bolj učinkovita in ekonomična je vseeno kontinuirana angažiranost, kot pa so enkratne akcije kratkega trajanja.
- Preden se podjetje loti kakšne dejavnosti v smislu družbene-etične odgovornosti, mora skrbno preučiti, kaj in koliko s svojo dejavnostjo lahko prispeva k pozitivnim spremembam, kaj pri tem samo tvega in kaj lahko pridobi.
- Podjetje naj se izogiba prekomerne publicitete in javnega poudarjanja svoje družbene odgovornosti.

Zgoraj navedeni predlogi predstavljajo že neke vrste elemente politike in celo strategije družbeno etičnega angažiranja. Čeprav so napisana nekoliko poenostavljeno, predstavljajo realnost, s katero se bodo morala srečevati podjetja.

Navedenim besedam pa je kljub temu treba še dodati, da je opisani način etičnega odzivanja več ali manj čisto ustrezen način spoprijemanja ravnateljev z ne ravno lahкими težavami. Napaka, ki jo delajo ravnatelji je, da se s tem procesom preobremenjujejo. Od ravnateljev in podjetij ne moremo pričakovati ali jim naložiti, da se sami spopadajo z vsemi lastnimi ter družbenimi problemi etike in sociale. Učinek pri tovrstnih zadevah je ravno nasproten od pričakovanega.

Brenner in Mollander sta opravila raziskavo, v kateri sta ugotavljala, kateri dejavniki najbolj podpirajo družbeno odgovorno delovanje ravnateljev. Prišla sta do naslednjih rezultatov. Dejavniki si sledijo od najbolj do najmanj pomembnih (Tavčar, 1994, str. 158):

- javnost delovanja,
- stopnjevanje pozornosti javnosti,
- predpisi, zakoni in posegi države,
- izobraževanje ravnateljev.

Podjetje, ki je izpostavljeno medijem in javnosti, bo bolj smelo sprejemalo svoje odločitve. Napake hitro pridejo v javnost in lahko pomenijo veliko poslovno škodo. Komuniciranje z javnimi občili je pomembno, kajti preko le teh se vzpostavi in ohranja medsebojno komuniciranje, razumevanje, zaupanje in sodelovanje med podjetjem in njegovimi ciljnim skupinami. Družbena odgovornost se poveča tudi preko kritične in bolj ozaveščene javnosti, ki se zaveda svojih pravic in moči. Podjetje ne bo tvegalo napake in si s tem ustvarilo škode. Jasni zakoni in predpisi, odločno posredovanje sodišč, vnašajo red in jasnost v poslovanje. Izobraženost ravnateljev in njihova profesionalnost pa zmanjšujejo možnosti napak pri ravnanju ravnateljev.

Noben model in noben ukrep pa ne more nadomestiti karakterja oziroma značajskih potez ravnateljev. Pogosto se pozablja, da je v središču etičnega razmišljanja človek. Okolje je pomembno, toda odločilen dejavnik etičnega delovanja je človekova osebnost. Etika ni nekaj zunaj človeka, ampak je odsev človekovih lastnosti. Za etično ravnanje v vsakem poklicu so odločilni dejavniki v človekovi osebnosti. Glavni štirje dejavniki so:

- znanje,
- svobodna volja,
- etična izkušnja,
- vest.

Čim več ravnatelj v svojem poklicu zna, tem bolj smiselno ga lahko opravlja. Znanje obsega stvari povezane z njegovim poklicem in razna metodološka znanja o delovnih postopkih. Ravnateljeva dolžnost je po čim globljem strokovnem znanju in čim bolj kakovostnih delovnih pripomočkih.

Odločilna determinanta etičnega ravnanja ravnateljev je svobodna volja. Svobodna volja je hotenje ravnateljev, da v danem primeru ravna prav in pošteno. Volja do smisla je temeljna človeška motivacija. Poleg njegovih odločitev svobodna volja obsega tudi celotni osebni napor, da zastavljeno tudi uresniči.

Osebne izkušnje pomenijo veliko prednost za vsakega ravnatelja. To so zlasti dobre navade in usmerjenost k poštenosti. Ravnatelj naj bi se od začetka trudil za kvalitetno in pošteno ravnanje. Tako bo z manjšim trudom dosegal višji etični nivo in boljše

poslovne rezultate. Na doživljanje etičnih izkušenj vpliva tudi vest. Vest je zmožnost zaznavanja smisla v določeni življenjski situaciji. Torej je vrojen čut za etično doživljanje in ravnanje. Njena učinkovitost pa je odvisna od tega, koliko jo človek razvija in neguje.

Ker v vrhu organizacije prevladuje intuitivno odločanje, ki ga ni mogoče sproti preverjati in nadzorovati, je nujno izbiranje ravnateljev ne le po strokovnih, temveč tudi po značajskih lastnosti.

Kohlbergov Model osebnega moralnega razvoja izhaja iz spoznanja, da je moralni razvoj posameznika šeststopenjski proces. Proces traja vsaj do konca šolanja. Vsi pa ne dosežejo najvišje stopnje, veliko jih ostane že na prvi stopnji (Tavčar, 1994, str. 58).

Napredovanje do višjih stopenj osebne moralne razvitosti je očitno kompleksen proces, v katerem dozoreva človekova osebnost. Nemogoče je pričakovati etično presojanje odločitev ter moralno ravnanje od ravnatelja, ki se etičnih dilem sploh ne zaveda ali je do njih brezbrizen. Če je etično osveščen le najvišji ravnatelj v organizaciji, bo ostal osamljen. Ne samo to, lahko naleti na odpor in očitke, da je nesposoben, nerealen in podoben.

Etično ozaveščanje ravnateljev na vseh ravneh in v vseh delih je zato nujen predpogoj za zviševanje ravni v morali delovanja organizacije. Vrh ravnateljstva mora biti za vzgled. Pomaga vrsta ciljnih dejavnosti. To so lahko razne prireditve, nastopi, ki izpričujejo etično naravnost organizacije ter vidno nagrajujejo posameznike in skupine, ki se vedejo po njej.

Zelo pomembno pri uvajanju in dojetanju etičnosti ima izobraževanje. Raziskave kažejo na pomembno povezanost med izobraževanjem in etičnim razvojem osebnosti. Kaže, da poteka etični razvoj osebnosti hitreje pri mladih, ki so se šolali v srednjih šolah splošnega tipa, npr. gimnazije, kot pri tistih, ki obiskujejo šole s poudarjenimi strokovnimi vsebinami.

Kljub temu pa samo znanje, pridobljeno v šolah in seminarjih, še ni jamstvo za etično delovanje v organizaciji. Pri tem igra odločilno vlogo socializacija sodelavcev v delovnem okolju in pogoji v podjetju za razvijanje etičnega presojanja in odločanja. Poznamo nekaj prijemov (Tavčar, 1994, str. 161):



- Soočanje z zadevami, ki terjajo etično presojanje in moralno ravnanje, ne pa prikrivanje in odkrivanje teh zadev.
- Spodbujanje komuniciranja o etičnih zadevah, ki temelji na dejstvih in enakopravnosti.
- Vključevanje ravnateljev z nižjih ravni ter sodelavcev nasploh v procese etičnega odločanja v organizaciji.
- Zavzemanja za čim trdnejše in stalnejše vrednote ravnateljev in drugih sodelavcev, ki uživajo v organizaciji posebno avtoriteto.
- Sprotno seznanjanje s posledicami neetičnih odločitev in ravnanja za organizacijo ter širše okolje.
- Vpletanje sodelavcev v področja, ki zlasti terjajo etično presojanje.
- Zaupanje odgovornosti in pristojnosti za etično presojanje in odločanje v skladu s sposobnostmi in stopnjo osebnega razvoja.

Na izpolnjevanje etičnih standardov vpliva tudi sama struktura organizacije. Čeprav je struktura organizacije praviloma posledica vsebine, pa primerna urejenost bistveno vpliva na izboljševanje etičnosti. Tu mislim predvsem na jasnost postopkov, poti, pristojnosti, odgovornosti, urejenost, jasna opredelitev vodstva in podobno. Praviloma je premalo, če se ravnatelji lotevajo presojanja zadev, ki jih zaznavajo le sami. V ta proces morajo vključiti kar najširši krog sodelavcev z vseh ravni organizacije.

## 5. SKLEP

Poslovna etika je del splošne etike, ki pozna več opredelitev. Med njimi so tudi opredelitve, ki so primerne za rabo v poslovanju. V večini slonijo na koristi, človekovih pravicah in pravičnosti. V teh okvirih obstojajo tudi sodila s pomočjo katerih ravnatelji lahko sprejemajo svoje odločitve.

Mnogi ravnatelji se izogibajo razglabljanju o etiki, še posebno, če se jim pridiga o nesprejemljivosti dobička kot edinega sprejemljivega cilja, o interesih zaposlenih in dolgoročno izplačljivosti etike. Mnogokrat jih družba pri tem podcenjuje in jim sama znižuje etične kriterije. Ob vsem razumevanju za njihov položaj se družba ne bi smela odpovedati poskusom vpeljevanja poslovne etike. Človek ni le posameznik, ampak tudi družbeno bitje, zato njegov edini cilj ne morejo biti le lastne potrebe, ampak tudi potrebe sočloveka. Torej so etične vrednote nujna sestavina njegovega življenja.

Ravnatelji se pogosto premalo zavedajo potrebe po poslovni etiki, zlasti ko so pod hudim pritiskom in se morajo odločati med dobičkom, ki jih sili v etično vprašljive odločitve, in osebno etiko, ki se takemu delovanju upira. Za miren premislek, ki ga etična plat potrebuje, je velikokrat premalo časa. Konkurenca je huda in razmere na trgu se hitro spreminjajo. Bilo bi lepo, če bi ravnatelj lahko vedno izbral med etično dobro in etično slabo odločitvijo. Vendar vselej ne gre tako preprosto. Pogosto se ravnatelj znajde v etični dilemi, ko more izbirati med dvema ali več odločitvami, ki so za podjetje pomembne in vse etično pomanjkljive. Običajno ljudje radi poenostavljajo etično odločanje v podjetjih. Odločitev vidijo kot preprosto izbiro med pravilnim in napačnim, belim in črnim. Vendar je odločanje s tega vidika veliko bolj kompleksno ter manj jasno. Odločanje je interakcija situacijskih in osebnostnih dejavnikov.

Poslovna etika je vsekakor potrebna. Navsezadnje je slabo za vsako gospodarstvo in njegov razvoj, če se ravnateljev in strokovnjakov, ki vodijo podjetja, drži slab sloves. To poraja nezaupanje in nenehno sumničenje. Prav tako so podjetja del družbe, zato njihovi cilji ne morejo biti le njihove potrebe, ampak tudi potrebe tistih, ki sobivajo z njimi.

Etika je osebna kvaliteta, ki je ekonomski sistem ne more spremeniti. Urejeno tržno gospodarstvo omeji priložnosti za goljufanje, ne more pa napraviti ljudi bolj poštene. Glede na to, da je človekov moralni čut učljiv, je velika odgovornost izobraževalnega

sistema, da mlade vzgaja v smeri moralnih vrednot. To velja za izobraževanje na vseh nivojih.

V podjetju se ne bo zgodilo nič, kar bi utrdilo etiko, dokler se za kaj takega ne odločijo tisti, ki vodijo podjetje in jih ne podprejo tisti okrog njih. Najprej se mora pojaviti želja po vzpostavitvi ali izboljšanju etike, nato odločenost nekaj spremeniti. To odločenost je treba vpeljati v strategijo podjetja in jo izpeljati tudi v praksi.

## 6. LITERATURA

1. Beauchamp Tom, Bowie Norman : Ethical Theory and Business. New York : Prentice Hall, 1993. 653 str.
2. Berlogar Janko : Managerska etika ali Svetost preživetja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2000. 360 str.
3. Boatright John : Ethics and the Conduct of Business. New Jearsy : Prentice Hall, 1993. 402 str.
4. Carrol Archie : Managing Coporate Social Responsibility. Boston : Little, Brown&Co., 1977. 365 str.
5. Daft Richard: Managament. Forth Worth: The Dryden Press, 1994. 838 str.
6. Davis Keith, Frederic William : Business and Society. Auckland : McGraw-Hill Book Company, 1984. 286 str.
7. De George Richard : Business Ethics. New York : McGraw-Hill, 1990. 486 str.
8. Donaldson John : Business Ethics : European casebook. London : Academic Press Limited, 1992. 293 str.
9. Grmič Vekoslav : Motivacija etičnih norm. Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Maribor : Univerza v Mariboru, 1996. str. 15-24.
10. Henderson Verne : What is Ethical in Business? New York : McGraw-Hill, 1992. 232 str.
11. Hoffman Michael, Frederic Robert: Business Ethics : Readings and Cases in Corporate Morality. New York : McGraw-Hill, 1995. 629 str.
12. Hoffman W.M., Moore J.M.: Business Ethics. New York: Ljubljana Mc-Graw-Hill, 1991. str.654
13. Hellriegel Don, Slocum John : Managament. Addison-Wesley Publishing Company, 1993. 775 str.
14. Jackson Jennifer : An Intruduction to Business Ethics. Oxford, Cambridge Blackwell Publisher Inc., 1996. 206 str.

15. Jaklič Marko: Družbeno odgovorno poslovanje in poslovna etika. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 178 str.
16. Jelovac Dejan : Postmoderna poslovna etika. Teorija in praksa, Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 1994. str. 55-62
17. Jelovac Dejan : Podjetniška kultura in etika. Portorož : Visoka šola za podjetništvo, 2000. 259 str.
18. Nash Laura : A Managers Guide to Resolving Ethical Problems. Boston : Harvard Business School Press, 1990. 259 str.
19. Tavčar Mitja : Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
20. Tavčar Mitja : Interesi lastnikov in etika managementa. Profesionalna etika pri delu z ljudmi. Maribor : Univerza v Mariboru, 1996. str.191-198.
21. Tavčar Mitja : Preprosti poslovni bonton. Ljubljana : Novi Forum, 1997. 103 str.

## 7. VIRI

1. Sruk Vlado : Leksikon morale in etike. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, 1999. 579 str.
2. Verbic Franc : Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1991. 770 str.
3. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 2002. 1714 str.









