

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

NIKA MISAJLOVSKI

KOPER, 2020



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

ETIKA KOT FILOZOFSKA DISCIPLINA IN POSLOVNA  
ETIKA

Nika Misajlovski

Koper, 2020

Mentor: izr. prof. dr. Tonči Ante Kuzmanić



## POVZETEK

Zaključna projektna naloga Etika kot filozofska disciplina in poslovna etika obravnava področje etike na osebni in poslovni ravni. Danes zelo aktualna tema je tema o etiki, ki je pomembna tako v našem vsakdanjem življenju kot v poslovnem svetu. Brez tega človek in podjetje ne moreta delovati v skladu s pričakovanji družbe. Neetičnost s seboj prinese neodobravanje in nesprejemljivost, navsezadnje pa je tudi kazniva. Vse večji poudarek podjetja dajejo ravno etičnemu delovanju ter vodenju, saj je le-to ključno za njihovo dolgoročno uspešnost. Veliko vlogo pri uspešnosti podjetja in omogočanju dobre delovne klime igra vodstveni kader, posledično pa tudi zaposleni. Managerji s svojim dobrim zgledom, pomočjo raznih določil in etičnih kodeksov svoje zaposlene vodijo v to smer, da le-ti ne delujejo neetično.

*Ključne besede:* etika, morala, poslovna etika, management, etično vodenje, neetično delovanje.

## SUMMARY

The final project assignment Ethics as a philosophical discipline and business ethics covers ethics on personal and business level. Nowadays this very current theme is a theme about ethics, which is important in our personal lives, as well as in the business world. Without it, a man and a company cannot cooperate according to society expectations. Unethicality brings disapproval and unacceptability, and ultimately, it is punishable. Companies give more and more importance to ethical work and leadership, because this is the key for their longterm success. A big role at the success of a company play the management staff, so consequently do also the working staff. Managers with their good example, help of different provisions and ethical code lead the employees into the direction of not working unethically.

*Key words:* ethics, morality, business ethics, management, ethical leadership, unethical actions.

UDK: 174:005(043.2)



## **ZAHVALA**

Najprej se želim zahvaliti vsej družini, ki mi je vedno stala ob strani, mi v času šolanja in na splošno dajala veliko podporo ter omogočila nemoteno šolanje, da sem lahko stopila še stopnico višje k dosegu mojih osebnih ciljev.

Še posebej bi se zahvalila svoji babici, ki mi je skozi vsa leta mojega šolanja pomagala na vseh področjih le-tega ter motivirala v to smer, da vedno lahko presežem samo sebe.

Prav tako se zahvaljujem tudi mojim prijateljem, ki so mi v težkih trenutkih poklonili svoj čas ter s skupnimi močmi našli rešitev zame.

Izr. prof. dr. Tončiju Anteju Kuzmaniću se zahvaljujem, da si je vzел čas za mentorstvo ter odgovoril na vsa vprašanja, ki so me zanimala glede zaključne projektne naloge.

Na koncu pa se želim zahvaliti še Mestni knjižnici Kranj, ker mi je z veliko razumevanja podaljševala rok izposojenega gradiva.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b>	<b>1</b>
1.1	Namen in cilji zaključne projektne naloge	1
1.2	Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge	2
1.3	Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema	2
<b>2</b>	<b>Etika kot filozofska disciplina</b>	<b>4</b>
2.1	Kratek povzetek razvoja etike skozi zgodovino (bližnja izročila)	4
2.2	Splošno o etiki	7
2.2.1	Opredelitev etike	7
2.2.2	Etika dobrega in slabega	9
2.3	Etika kot filozofija morale	10
2.3.1	Etika in morala	11
2.3.2	Človekovo delovanje	12
2.3.3	Moralnost kot vrednota	13
<b>3</b>	<b>Etičnost poslovanja</b>	<b>16</b>
3.1	Splošno o poslovni etiki	16
3.1.1	Opredelitev poslovne etike in morale	16
3.1.2	Pomembnost poslovne etike	18
3.1.3	Nivoji poslovne etike	19
3.1.4	Koncepti poslovne etike za uporabo v praksi	20
3.2	Etično odločanje v managementu	21
3.2.1	Etika managementa	21
3.2.2	Etično in odgovorno delovanje managerjev	23
3.3	Razlogi za (ne)etično delovanje v organizaciji	24
3.4	Etične dileme v organizaciji	26
3.5	Kako izboljšati etičnost v podjetjih?	27
<b>4</b>	<b>Primerjava etičnega kodeksa Telekoma Slovenije in Loterije Slovenije</b>	<b>29</b>
4.1	Kodeks ravnanja skupine Telekom Slovenije	29
4.2	Kodeks ravnanja Loterije Slovenije	30
4.3	Primerjava obeh kodeksov	31
<b>5</b>	<b>Sklep</b>	<b>32</b>
	<b>Literatura in viri</b>	<b>35</b>

## **SLIKE**

Slika 1: Soodnos teoretične in praktične etike .....	8
Slika 2: Odnos med etiko in moralo.....	12
Slika 3: Delitev vrednot.....	15
Slika 4: Delitev poslovne etike.....	17
Slika 5: Rezultati vpeljevanja poslovne etike v organizacijo.....	19
Slika 6: Tipi managerjev .....	23

# 1 UVOD

Kako ločiti dobro od zla? Že od samega začetka pojmovanja etike kot filozofske panoge, daleč v antični Grčiji, se etika sooča s težavo, kako najti splošno veljavno določilo, s katerim bi odgovorili na zastavljeno vprašanje. Razlog, zakaj še do danes nimamo zadovoljive razlage pojma dobro, ne tiči v tem, da ga tisti, ki preučujejo to področje, ne bi znali definirati, ampak v težavnosti tega pojma. Pa vendar bi lahko rekli, da etika sodi o tem, kaj je prav in kaj ne ter katera dejanja so sprejemljiva in katera niso (Jelovac 2000, 83–84). Za ohranitev človeškega je pomemben človekov odnos do sebe in sveta, etičnega pa ga naredi spoštovanje načel človekovega dostojanstva, pravi Juhant (2009, 11–12).

Uspešno poslovanje sodobnih podjetij je vedno odvisno od visokih etičnih standardov vodstvenega kadra in posledično tudi vseh zaposlenih. Poslovna etika je zagotovo pomembna sestavina vodenja podjetja. Posameznike namreč spodbuja k pravičnemu, poštenemu in pozitivnemu ravnanju. Z razumevanjem in razločevanjem dobrih in slabih dejanj v podjetju pa se razvija tudi osebna odgovornost.

Vendar pa se je veliko število držav, med njimi tudi Slovenija, zaradi prehoda iz socialističnega gospodarstva v tržno, prav zato znašlo v krizi vrednot. Počasne spremembe pravnega in sodnega sistema ter neustrezna zakonodaja so dovoljevale različne oblike neetičnega poslovnega obnašanja in korupcije, včasih tudi kriminalitete. Kljub temu da sta omenjena sistema dandanes dokaj urejena, pa še vedno prihaja do takšnih težav. Potreba po poslovni etiki v podjetjih je zato prisotna v mnogih strokovnih razpravah, vendar pa malo vemo o tem, ali jo vodilni v resnici sprejemajo ali ostajajo le na deklarativni ravni. Kljub temu pa je mogoče opaziti, da so podjetja z visokimi etičnimi standardi že v porastu, da so ekonomsko uspešna in kot taka tudi pripomorejo k doseganju večje blaginje družbe (Kalacun 2001, 5).

## 1.1 Namen in cilji zaključne projektne naloge

Videti je, da je razkorak med teorijo in prakso na mnogih področjih človekovega delovanja, hotenja, razmišljanja, verovanja, ... sčasoma postal tako velik, da ima s prvotno skoraj idealno teorijo vedno manj skupnih točk. Zakaj tako? Morda zato, ker premoremo premalo sposobnosti za empatijo in imamo premalo sposobnosti za občutek krivde ter osebne odgovornosti?

Zato je namen zaključne projektne naloge podrobneje raziskati področje etike tako na osebni kot na poslovni ravni ter dognati, kako ljudem približati dejstvo, da brez moralnih in etičnih načel človek ne more normalno delovati.

Cilji zaključne projektne naloge so:

- preučiti literaturo o razvoju etike skozi zgodovino; podrobneje opredeliti etiko kot filozofsko disciplino; preučiti kako deluje človek in kako se prepletata pojma etika in morala,
- podrobneje preučiti splošno literaturo, ki se tiče poslovne etike in morale, vključno z razlogi, zakaj podjetja delujejo neetično ter z etičnimi dilemami; kakšno je etično delovanje (in odločanje) managementa ter kako izboljšati etiko v podjetjih,
- preučiti, kakšna kodeksa ravnanja imata skupina Telekom Slovenije in družba Loterija Slovenije,
- povzeti vsebino zaključnega projektnega dela in podati svoje mnenje o obravnavanem problemu.

## **1.2 Metode za doseganje ciljev zaključne projektne naloge**

Zaključna projektna naloga je sestavljena iz teoretičnega dela, in sicer na podlagi slovenske in angleške literature (strokovne knjige in svetovalni dokumenti s področja poslovne etike pri nas in drugod) ter internetnih virov, kot so npr. spletni članki, novice, raziskave, priporočniki, kodeks ravnanja organizacije, ...

Uporabili smo štiri metode raziskovanja, in sicer:

- metodo deskripcije (oziroma t.i. teoretično metodo preučevanja) – preučevanje in povzemanje strokovnih del (stališč, sklepov, dejstev, spoznanj, opazovanj oz. rezultatov drugih avtorjev),
- metodo kompilacije – navajanje raznih citatov, ugotovitev, navedb, zapisov oz. mnenj drugih avtorjev,
- induktivno metodo – posploševanje dejstev iz vsebine v zaključku zaključnega projektnega dela,
- metodo sinteze – lastna spoznanja, združena v splošno sodbo o obravnavanem pojavu.

## **1.3 Predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema**

Predpostavke v zaključni projektni nalogi:

- ljudje brez moralnih vrednot ne morejo dosegati visokih etičnih standardov,
- podjetja, v katerih je etika managementa na visokem nivoju, so bolj uspešna, saj zaposleni čutijo njihova prizadevanja in se zato pri svojem delu bolj pozitivno odzivajo,
- razlogi za neetična delovanja zaposlenih v podjetju so v veliki meri odvisni od načina delovanja vodstvenega kadra.

Ker je tematika o etiki zelo široka, smo se osredotočili na filozofijo etike in poslovno etiko. Omejili smo se predvsem na slovensko literaturo in vire, ki zadevajo slovenski poslovni prostor in v manjši meri tudi na tujo literaturo in vire na tem področju.

Etična kodeksa ravnanja izbranega podjetja in družbe smo preučili le teoretično in ne v praksi.

## 2 ETIKA KOT FILOZOFSKA DISCIPLINA

V tem poglavju pojasnimo, kako se je pomen etike preko različnih filozofov uveljavljal skozi zgodovino, podrobneje opredelimo pojem etike in njeno razvejanost ter obrazložimo njeno povezanost s pojmom morale.

### 2.1 Kratek povzetek razvoja etike skozi zgodovino (bližnja izročila)

Etika je skozi vso zgodovino veljala za najpomembnejši predmet filozofije. Človek se je od nekdaj zavedal svojega početja in pri tem začel razmišljati, kako naj svoje delovanje pravilno usmeri (Juhant 2009, 13). Že v prazgodovini lahko zasledimo zametke etičnega vedenja, čeprav se tega ljudje takrat še niso zavedali, saj pojma etika sploh še niso poznali in so vsa dejanja preprosto pripisovali načinu svojega vsakdanjega življenja. Ker so dejanja posameznikov vplivala na celotno pleme, so morali ljudje v plemenih in skupnostih sodelovati, si zaupati, biti lojalni in se ravnati po določenih plemenskih zakonitostih in vrednotah, če so želeli preživeti (Erpe 2012, 6–7).

Vendar pa o pomenu etike kot filozofske discipline lahko govorimo šele z nastankom filozofije kot prve znanosti v antični Grčiji. Neenotni vrednostni sistem v grških polisih je omogočil vzpon sofistov, ki so bili sprva potujoči učitelji, ki so trgovali z znanjem ter ljudi učili govorništva in drugih veščin, kasneje pa so jih učili zavajajočih sklepanj. Najslavnejši sofist Protagora je učil, da je resnica relativna (vsak posameznik si resnico razlaga po svoje), merilo vseh stvari pa je človek. Kasneje je pri sofistih veljalo prepričanje (nihilizem), da ničesar ni mogoče trditi in dokazati.

Prvi kritik sofistov in kritik družbenega dogajanja v takratni družbi sploh je bil Sokrat (469–399 pr.n.št.). Veljal je za simbol kritičnega mišljenja, čeprav je bil sprva tudi sam sofist. Njegovo bistvo je bilo iskanje dobrega, najpomembneje pa to, da znanje oz. vednost utemelji na pravih spoznanjih, za katere obstajajo splošno veljavne objektivne resnice. Svojim sogovorcem je želel dokazati, da njihovo mišljenje o tem, kaj je pravično, ni smiselno. Argumente glede tega je podprl tudi z logičnimi razlagami. Značilen zanj je bil kritičen dialog, v katerem je ostro pretresal dane simbolne forme in si s tem gradil lasten simbolni svet (zaradi svojega načina razmišljanja je bil na koncu tudi obsojen in usmrčen). Sokrat je bil po eni strani predstavnik t. i. negativne svobode, saj je s svojim znamenitim izrekom »Vem, da nič ne vem« rušil simbolne forme in ustvarjal pogoje za zgradbo novih vrednostnih svetov. Zaslužen je za prehod iz heteronomnosti v avtonomnost. Kljub svojemu mišljenju je imel še vedno veliko privržencev, prav tako pa so začele nastajati tudi male sokratove šole, ki so izhajale iz njegovega nauka (npr. kiniki), katerih filozofski cilj je bil življenje oz. praksa, osnovna etiška prvina pa brezpotrebnost (v kateri vidijo človeško srečo) (Kidrič 2014, 3–4).

Platon (427–347 pr. n. št.), najpomembnejši Sokratik, je bil zelo navdušen nad Sokratovim etičnim zgledom, vendar pa je Platonova etika temeljila na pravični resničnosti. Vedel je, da le-te v resničnem svetu ni, kajti svet, v katerem živi človeško bitje, je kakor ujetništvo. Pravi, da se mora zato človek na tem svetu iz ujetosti v tosvetno povzpeti v duhovni svet (Juhant 2009, 164). Platonovo etiko bi lahko označili kot etiko vrline, ki pravi, da moralno razmišljanje določi oseba sama in ne pravila oz. posledice. Njegova filozofija govori, da je človeška duša razdeljena na tri dele, in sicer: razum, entiteto volje in »poželenje«. Zato, da smo zmožni dobro etično odločiti, pa moramo uravnotežiti te tri dele naše duše, saj nas neuravnovešenje le-teh lahko vodi v slabe odločitve (Robephiles 2016). Poudarja tudi ostale vrline, kot so: preudarnost, pogum in modrost (Kidrič 2014, 4).

Etika se je kot samostojna filozofska disciplina pravzaprav izoblikovala šele s Platonovim učencem Aristotelom (382–322 pr. n. št.). Le-ta je kritiziral ter zavračal Platonovo kraljestvo idej (ki je bilo zanj edino resnično bivajoče, medtem ko je čutom zaznavni svet samo senca večno bivajočih idej). Aristotel je bil preveč kritičen in izviren mislec, da bi ga Platonova »idealistična« filozofija za vedno priklenila nase, saj je trdil, da naše spoznanje izhaja iz vsakdanjega opazovanja in izkustva, ne iz spominjanja idej. Od posameznih čutnih zaznav namreč počasi pridemo do spoznanja splošnih zakonitostih. Velik poudarek pa je dajal tudi dobremu oz. opredeljevanju in uveljavljanju najvišjega dobrega, to pa je srečnost, h kateri stremijo tako posameznik, kot tudi družba. Srečno življenje je lahko le tisto, ki je usklajeno z vrlino in krepostjo. Vrline je razdelil na *razumske* (dianoetične) – bistrost, pametnost, modrost ter *nравstvene* (etične) – plemenitost, umerjenost. Merilo vrline je »pameten človek«. Prav zaradi tega lahko Aristotelovo etiko uvrstimo v prvo zares avtonomno etiko v zgodovini filozofije, saj je ravno on iskal najvišji kriterij etičnega ravnanja v konkretni človeški osebnosti. Še poseben pomen pa je pripisoval vrlini pravičnost, ki je nekakšna univerzalna vrlina v medčloveških razmerjih ter razpravljanju o prijateljstvu in užitkih. Še danes pa za temelj etike velja Aristotelovo delo *Nikomahova etika* (Gantar 2002, 5–21).

Starogrškemu obdobju je sledilo obdobje sholastike, v kateri je večina takratnih mislecev le preučevala filozofe antične Grčije oz. jih usklajevala s krščanstvom (Tomaž Akvinski) in drugimi religijami, zato v tem obdobju ne zasledimo večjih novosti (Mendiževc 2011, 17).

Za prvi večji prelom v zgodovini (na prehodu iz srednjega v novi vek) pa je zaslužen moralno vpliven avtor iz Firenc – Machiavelli, ki je poudarjal figuro individua (posameznika). Pri njem prvič zasledimo tisto, kar je postalo osnovni problem: suverenost posameznika v njegovih odločitvah in ciljih. V obdobju po njem je bilo pričakovati vzpon tako moralne kot politične teorije (zavzemal se je, da politika postane amoralna, a ne nemoralna), v kateri je posameznik osnovna družbena enota, oblast osnovni cilj, Bog vedno manj bistven, a še vedno neodstranljivo bitje,... Prišel je do spoznanja, da se moralno življenje ne živi več v prostoru, kjer je prisotna skupnost in njeno življenje. Zelo je bil naklonjen demokraciji, plemenitosti, iskrenosti in poštenosti (MacIntyre 1993, 125–133). Lahko rečemo, da je prvi etik, vsaj po

nekaterih sofistih, »pri katerem dejanja niso ocenjevana kot dejanja, temveč zgolj po svojih posledicah« (MacIntyre 1993, 131). Na podlagi tega je sklepal, da se posledice lahko predvidijo.

Spet drugače pa je menil Baruh de Spinoza, veliki intelektualec 17. stoletja. Za razliko od Machiavellija je trdil, da je človekovo etično prizadevanje namenjeno popolni povezavi vsega stvarstva. To pa vsemu daje enotnost, ki zajema človeka, Boga in svet. V svojem delu Etika poudarja, da je resnično samostojen človek le človek uma, ki ima v oblasti svoja čustva (razum ima vodilno vlogo in ne dopušča, da bi človeka zaslužnija čustva). Človekova sreča je predvsem v nadzorovanju čustev, prav tako pa tudi v izpolnjevanju temeljnih pogojev narave (katere del je Bog, ki pa ga ne istoveti s krščanskim osebnim pojmom Boga, ampak z brezosebno vseobsegajočo naravo). Svobodo vidi v obvladovanju nujnosti, ki jih zahteva življenje ter v razumskem spoznanju in na to spoznanje ustreznem dejanju (Juhant 2009, 228–229).

Immanuel Kant, nemški filozof ter na nek način tipičen in največji predstavnik razsvetljenstva, pa je v drugi polovici 18. stoletja vpeljal povsem nov način razumevanja etike ter posegel v razpravo o univerzalnosti odgovorov na vprašanja morale. Izhajal je iz podmene, da je človek svoboden in samostojen le takrat, ko si pravila lastnega delovanja določi sam. Da smo zmožni sprejemati in udeleževati etične odločitve, moramo najprej za svoja dejanja prevzeti vso odgovornost, ob tem pa se ne smemo sklicevati na nikogar, razen nase in na svoj razum. Človek je svoboden šele takrat, ko si sam, s svojim razumom, določi zapovedi, po katerih deluje in jih sprejema z odgovornostjo ter jim potem sledi iz dolžnosti. Šele ko smo pripravljeni sprejeti vso odgovornost svojih odločitev, postanemo svobodni in samostojni, ne pa takrat, ko slepo sledimo domnevno dobrim višjim ciljem, ki pa jih nismo z vso odgovornostjo prevzeli za svoje (tako uporabo razuma Kant imenuje kategorični imperativ). Po Kantu racionalen človek lahko ustvarja svoje moralne zapovedi prav zato, ker je razumsko bitje. Vsak, ki deluje umno, deluje moralno in samostojno, saj je razum dober sam po sebi (Dolenc 2010).

Na tem mestu lahko omenimo tudi francoskega misleca Jeana Jacquesa Rousseauja, ki je bil glavni pobudnik in predstavnik francoskega razsvetljenstva v 18. stoletju. V tem stoletju se je v Franciji odvijal tako politični kot tudi etični razvoj (področje družbenega razvoja). S Kantom ju lahko povežemo zato, ker so si bila njuna stališča zelo podobna, kajti tudi Rousseau je menil, da je za izrazitev resnične obče volje pomembno, da vsak posameznik v državi misli s svojo glavo, v državi pa naj ne bi bilo nobenih delnih družb. Ta pravica do svobodnega mišljenja je postala bistvo demokracije, Rousseauja pa se še do danes drži naziv »oče demokracije« (Mendiževc 2011, 19).

V 19. stoletju se je med drugimi pojavil tudi nemški filozof ter najbolj dojemljiv moralist, Friedrich Nietzsche, za katerega lahko rečemo, da stoji na mestu, na katerem se uveljavijo vsi protislovni vplivi tega stoletja. Kritiziral je moderni socializem, ki ga je istovetil z



uveljavljanjem krščanskih vrednot, ki jih je silno zaničeval (MacIntyre 1993, 222). Poleg tega je obsojal tudi normativno etiko ter tradicionalno moralo, ki, poleg krščanstva, vsiljujeta dolžnosti. Namesto razuma je poveljeval čutnost in čustva, uspevanje človeka pa je videl v »telesnosti« (moralna, temelječa na razumu, naj bi vodila v propad) (Kidrič 2014, 6–7). S svojim izrekom »Bog je mrtev« je želel ljudi prebuditi iz globokega spanca ter jim izpostaviti lažne vrline, ki jih predstavlja cerkev. Edino, kar obstaja, je realen svet, v katerem živimo, in ne posmrtno življenje. Ker Boga in drugega življenja ni, mora človek po njegovem mnenju novo moralno in vrednote ustvariti sam. Temu pravi »volja do moči«, saj človek stremi k samoizpolnitvi, zato razvije take zmožnosti, s pomočjo katerih lahko izbere tiste vrednote, ki so mu najbolj v prid (Wikipedija 2019). Takega človeka imenuje nadčlovek, ki pa ga neprestano seganje po resnici, svobodnost v svoji čutnosti ter osvobajanje razuma še ne naredi slabega.

Danes je prisoten predvsem utilitarizem, ki ga je kot etično teorijo razvil Jeremy Bentham, zagovornik le-tega pa je bil tudi njegov učenec John Stuart Mill. Utilitarizem temelji predvsem na načelu koristnosti. Povedano drugače, je korist merilo in osnova človekovega delovanja ter moralnega vrednotenja.

V ostali moderni filozofiji pa so se bolj posvečali novim dokazovanjem starih principov, a s to razliko, da so namesto utemeljevanja brezpogojne etike vpeljevali resnično tehtne domneve (npr. domneva o bivanju kot najvišje dobro). Tako je recimo Moore utemeljeval utilitarizem kot pripadnik analitične filozofije, Fromm se je loteval etike z vidika psihologije (utemeljuje srečnost), Jaspers je videl v človekovi nespoznatnosti njegoovo svobodo, Rorty je izpostavljial načelo koristnosti itn. (Mendiževc 2011, 20).

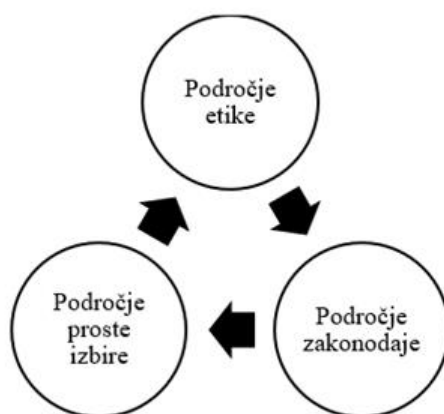
## **2.2 Splošno o etiki**

V današnjem času ljudje vse pogosteje govorimo o etiki. V raznih pogovorih zato razglabljamo o tem, kaj je pravično in kaj ni ter kaj je prav in kaj narobe. Za neetična dejanja smatramo tista, ki niso v skladu z našimi vrednotami in prepričanji. Tako je npr. za nekega mladega ekonomista lahko »nevidna roka trga« pravična, medtem ko morda nek mezdni delavec v tem vidi zlo. Zaradi nerazumevanja pojmov, kot so etičnost, etika in moralna, površinski opisi etike ne zadostujejo, saj mnogi niti ne poznajo pojmov (kot so zlo, pravičnost, poštenost,...), ki jih uporabljajo za moralna obsojanja in so ključnega pomena za etiko (Mendiževc 2011, 19).

### **2.2.1 Opredelitev etike**

Sruk (1986, 139) v nadaljevanju v knjigi Leksikonu Cankarjeve založbe – moralna in etika takole opredeli pomen etike:

Etika, filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zlega, moralnega in nemoralnega. Etika je teoretična filozofska refleksija o npravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni. Glede na dve poglavitni vrsti svojih nalog se deli na dve področji – na teoretično in na praktično normativno etiko. Če nam prva pojasnjuje, npr. kaj je moralna sodba, druga moralno sodi. Če prva ugotavlja, kaj je moralna opredelitev, druga moralno opredeljuje. Prva raziskuje, kakšna in kolikšna je vloga karakterja, pobude, namere, cilja, motiva ali ravnanja človeka pri npravnem presojanju, medtem ko druga določa kakšen značaj, kakšna pobuda, namera, cilj, motiv in delovanje je moralno pozitivno, katero negativno.



**Slika 1: Soodnos teoretične in praktične etike**

Vir: Erpe 2012, 13.

Le človek sam lahko z vidika dobrega in zlega ohrani in vzpostavi kritično-vrednostni odnos do samega sebe, do ravnanja in dejanj drugih ljudi ter do njihovih značajev, zato lahko rečemo, da je glavni predmet raziskovanja etike morala. Tako etika v grobem raziskuje smisel moralnega delovanja ter zavedanja tako posameznikov kot širše družbe (npr. družin, nacij, organizacij, narodov,...). Da etika izhaja iz npravnne držbe do sveta, vidimo že v starogrški besedi *ethos* in v latinski *mos, mores*, ki pomenita: bivališče, navado, karakter, običaj. Torej bi lahko rekli, da je etika na nek način nauk o tem, kako naj skupnost ljudi v njihovem npravnem bivališču živi na sprejemljiv način (Jelovac 1997, 14).

Jelovac (1997) loči naslednje osnovne kategorije etike:

- dobro in zlo,
- moralne ocene oz. sodbe,
- merila oz. kriteriji moralnega ocenjevanja,
- moralna pravila oz. maksime in norme vzornega značaja, delovanja, obnašanja, ravnanja itn.,
- vest,
- obnašanje,

- delovanje, dejanje oz. postopek, dosežek, učinek,
- dolžnost,
- odgovornost,
- vrlina,
- karakter (značaj),
- kodeks.

Kaj pa je sploh namen etike? Njen namen je dosežati dobro. To pomeni, da usmerja oz. razvija človeka tako, da le-ta postane vedno bolj človeško bitje, dela dobro ter tako doseže srečnost. Ti stari (prirojeni) človekovi čuti za človeškost nam dajejo odgovornost, da spoštujemo življenje sebe in drugih. Etika pa postane dobra šele z vzajemnostjo. Etično usposobljen človek krepostno deluje šele takrat, ko s svojimi dobrimi navadami ter vrlinami pravilno ravna do sebe, družbenega okolja in soljudi, saj je osebno srečo teže najti, če naše prizadevanje nima potrditve drugih ljudi. Uspešna etika je odvisna tudi od etičnega okvirja, ki ga določena družba sprejema kot vodilo, kako naj posameznik v njej deluje. V današnjem času pogosto prihaja do mešanja kulturnih in etičnih izročil zaradi različnih civilizacij, ki so naseljene vsepovsod po svetu. A kljub razlikam je vsem skupna želja, naj človekovo delovanje teče v taki smeri, ki jo vsi sprejemajo kot dobro zanj, torej kakšen naj bo dober človek (Juhant 2009, 25–30).

Nedelko (Stavanja 2017, 4) navaja tri vrste etike, in sicer:

- *Metaetika* – razumevanje in ukvarjanje z naravo etične misli; v najbolj splošnem pomenu obravnavanje izvora etičnih načel (vsebinsko analiziranje etičnih teorij in pojmov); primerjanje različnih etičnih teorij ter preverjanje spoznanja in obstoja absolutnih etičnih resnic.
- *Normativna etika* – opredeljevanje pravil oz. principov, kaj je v dani situaciji prav in kaj narobe; oblikovanje različnih normativnih etičnih teorij oz. etičnih pristopov ter usmerjanje posameznikovega vedenja.
- *Uporabljena ali aplikativna etika* – opredeljevanje uporabe normativne etike v vsakdanjem življenju (predvsem obravnava svojevrstnih zadev, ki so predmet moralne presoje zaradi oblikovanja družbene morale, npr. človekove in živalske pravice, evtanazija, splav,...).

### **2.2.2 Etika dobrega in slabega**

Fenomen morale se razlikuje po specifičnih razlikah vrednot, kot so dobro in zlo. Temeljna vrednota vsake morale je dobro, od tod tudi izhaja prednostni značaj vprašanja, kaj je dobro in kaj zlo, kot samo po sebi (Jelovac 2000, 90). Že v zgodnjem srednjem veku so ugotovili, da je glavni problem etike pomanjkanje dobrega. Lahko bi rekli, da je celotna človekova kultura nastala zaradi izkušnje zla, ki smo ga doživeli (npr. odpravljanje napak, prebolevanje ran,

odpravljanje posledic vojn in drugih grozot,...), saj človek v slabih situacijah neprestano išče dobro (Juhant 2009, 40).

Tako lahko na prej omenjeno vprašanje odgovorimo z *etičnim skepticizmom* ali z *etičnim dogmatizmom*. George E. Moore nam v knjigi *Principia Ethica* poda preprost odgovor na vprašanje, ki zadeva etični skepticizem, in sicer kako definirati dobro. Pojem dobro lahko dojemamo le intuitivno (kot npr. primarno kvaliteto ali z dojetjem dobrega kot vsake prvine), saj pojma ne moremo pojasniti, če ga nekdo ne pozna, prav tako kot nekemu ne moremo z dodatnimi pojasnili razložiti kaj je »rumeno«, če le-ta ne ve, kaj to je.

Po drugi strani lahko na to vprašanje odgovorimo z etičnim dogmatizmom, ki pojem dobro definira kot določene zapovedi, naloge ali zahteve, ki jih diktira neka legitimna, pooblaščen moralna avtoriteta. Kako se ravnati in obnašati dobro, smatramo za samoumevno, tradicionalno in nedotakljivo, saj smo univerzalen in nespremenljiv pojem podedovali že v procesu kulturne socializacije posameznikov in skupin. Za razumevanje omenjenega pojma je dovolj le, da se pozorno poglobimo v branje Svetega pisma ali knjig klasikov (Jelovac 2000, 90–91).

Glede pojasnjevanja fenomena dobrega poznamo več različnih poti, med njimi tudi *intrinzični način*, ki dobro razlaga kot »vrednote na sebi« in *instrumentalistični način*, ki dobro razlaga kot »dobro za nekaj drugega«. To pomeni, da z določenimi sredstvi, s pomočjo redčenja, določa neko posebno vrednoto oz. določeno sredstvo ali kvaliteto, da doseže zastavljene namene, smotre ali življenjske cilje. Etični utilitarizem npr. pravi, da je dobro vse tisto, kar je koristno. Pa vendar: če je dobro zares vse tisto, kar je koristno, ali je potemtakem koristno tudi vse tisto, kar je dobro?

Podobno vprašanje je možno postaviti tudi pri etičnem hedonizmu, čigar najvišje dobro je ugodje, ki poskuša pojem dobrega definirati na instrumentalističen način. Za starogrškega filozofa Aristipa je intenziviranje čutnega ugodja smisel življenja (zmožnost uživanja je zanj edina vrlina), vendar pa ima ugodje lahko tudi svoje negativne posledice, kajti ni vsak užitek dober (dobro vs. zlo) – lahko se zgodi nesreča, po dolgi noči popivanja, se zjutraj počutimo slabo,... Ravno zaradi tega je dobro kot samo po sebi težko oz. nemogoče pojasniti s pomočjo ugodja (Jelovac 1997, 27).

### **2.3 Etika kot filozofija morale**

Čeprav morale in etike med seboj ne enačimo, pa lahko pomen izraza etika omejimo na tisto, kar imenujemo filozofija morale, saj etika filozofsko obravnava moralo kot takšno. Etika je teoretično utemeljevanje moralnosti kot take, saj se ukvarja s tem, po kateri metodologiji npr. lahko ugotovimo, kaj je moralno dobro in kaj ne, zakaj človečnost vsebuje tudi moralnost, kaj je človek kot moralno in odgovorno bitje, čemu naj bo zavezan pri svojih moralnih

odločitvah,... Prav zaradi konkretnih moralnih norm in zapovedi ter védenja, da dolžnosti in obveznosti so, pa etično ozadje sploh dobi pomen. Vsak odgovoren človek se želi dokopati do lastnega prepričanja o morali na splošno, s tem pa se poslužuje pojma etika (Stres 1999, 10–14).

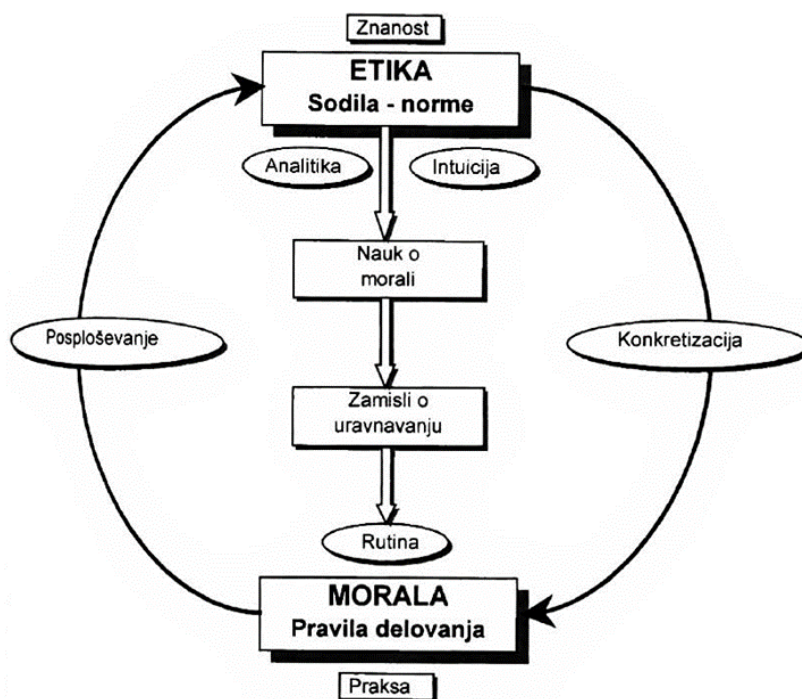
### 2.3.1 *Etika in morala*

Pogosto v literaturi zasledimo mešanje konceptov etike in morale. To dobro pojasni Henderson, ki razjasni razliko med omenjenima tērminoma ter etiko opiše tako, da se začne s tem, kar čutimo mi in konča s tem, kako se na to odzovejo drugi. Morala je odvisna od človekovih vrednot ter samega osebnega razmišljanja (ki je lahko povezano tudi z religioznimi in drugačnimi vrednotami), etiko pa si lahko razlagamo kot neka dogovorjena in skupna pričakovanja. Človek ravna etično, če živi v skladu s principi družbe (ki so vsakogaršnja skrb), moralno pa, če ravna po svojih osebnih prepričanjih (Berlogar 2000, 237–238).

Moralo opredeljujejo določena, konkretna, brezpogojna in obče veljavna pravila ter sodila človekovega delovanja. Kljub temu da pojem morale in etike razlagamo z dvema različnima definicijama, pa med izrazoma izvirno pomensko ni nobene razlike. Kot smo omenili že v poglavju Opredelitev etike, je beseda etika grškega izvora (*ethos*) ter morala latinskega (*mos, mores*), obe pa v svojem jeziku pomenita isto – značaj, navado, običaj, šege, deželo in stalno prebivališče. Najboljši slovenski približek izrazu *mores* je *nравnost*, kar pomeni človekov značaj, ki usmerja njegovo delovanje (Stres 1999, 10).

Eden najpomembnejših sodobnih filozofov morale P. Ricoeur pravi, da imata oba pojma enaki prvini, in sicer (Stres 1999, 11):

- Zavest o tistem, kar je za človeka dobro – kar je etično dobro je tudi moralno obvezno.
- Zavest o dolžnostih, ki jih mora človek izpolniti – morala poudarja vidik dolžnosti in zapovedi.



**Slika 2: Odnos med etiko in moralo**

Vir: Tavčar 1994, 137.

### 2.3.2 Človekovo delovanje

Vsa bitja na svetu določa narava, človek pa se od ostalih razlikuje po simbolni zmožnosti, saj si s pomočjo nje lahko gradi svoj lastni (vmesni) svet ter ohranja in razvija svoje človeško dostojanstvo. Od živali ga loči spretnost dojemanja in refleksno organiziranje svojega življenja. Če je simbolni svet živali dokaj majhen in neposredno naravnana na predmete v okolju, pa je človek zmožen vzpostaviti odnos do stvari, jih poimenovati ter z uporabo dogovorjenih simbolov distancirati od okolja.

Kot dobro izhodišče, da postanemo etično delujoč človek, je pomembno predvsem ustrezno čustveno ravnovesje v zgodnjih letih človekovega razvoja. Poleg čustvene uravnovešenosti ima odločilno vlogo tudi dialoškost, ki človeku omogoča, da simbolnost uresničuje v dialogu ter s tem druga bitja in sebe obravnava kot dialoško bitje. Pomanjkanje dialoga v prvih letih človekovega življenja lahko pripelje do popolne zakrnitve njegove simbolne zmožnosti. Kot primer lahko navedemo otroke, ki so sobivali oz. odraščali pri opicah ali drugih živalih (Juhant 2003, 4–5).

Na tem mestu naj omenimo tudi sama človekova dejanja. Ne glede na to, da je etika veda o človekovih dejanjih, pa s tem ne mislimo, da lahko vsa naša dejanja moralno ovrednotimo. Razlikujemo dve vrsti dejanj. Pri prvih gre za tista dejanja, ki se jih v teoriji lahko zavedamo, vendar o njih ne moremo odločati (smeh, jok,...), saj pri njih ne sodelujejo zavest, volja in pamet. Njihov izvor je narava, ki nas mnogokrat privede do nehotenih ravnanj (strah,

trema,...). Za drugo vrsto dejanj lahko rečemo, da so človeška dejanja v polnem pomenu, kajti človek se jih zavestno in popolno zaveda. Temu rečemo, da se človek izraža kot odgovorna oseba. Seveda pa se vsa človekova dejanja ne tičejo področja morale (vsaj ne neposredno). To so predvsem tista, ki so storjena iz nepremišljenosti. V tem primeru bi rekli, da je nosilec teh dejanj splošna človeška narava ter da so njegova dejanja amoralna, niso pa nemoralna.

Osrednja značilnost človeka kot osebe pa se kaže v *transcendenci*. To pomeni, da človek poleg svoje naravne določenosti presega le-to ter se dviga nad njo. Ker vedno presega sebe in je s tem vedno več kakor to, kar dejansko je, stopa v razmerje do tistega, kar je. Vedno ravna na osnovi svoje narave, nikoli pa ne obstaja samo ta danost. Ravno zaradi tega je človek oseba, ki se zaveda sebe in sveta v njuni medsebojni povezanosti in različnosti. S tem mu je med drugim omogočena predvsem družbena razsežnost, saj si s tem omogoča razmerja do drugih ljudi. To pa še ne pomeni, da preneha biti v razmerju s seboj in da je podrejen kakršni koli družbeni množici, saj je pogoj zanjo on sam. Tako individualizem kot kolektivizem izražata izrazito ozkost, kar ni dobro, zato je dejstvo, da večina ljudi želi te poglede preseči (Stres 1999, 21–26).

### 2.3.3 *Moralnost kot vrednota*

S pojmom etike in morale se močno povezuje tudi pojem vrednot. Že od davne preteklosti je človek v sebi gojil prepričanje, da obstajajo stvari in pojavi, ki bi jim lahko pripisali nek vrednosti pomen. Tukaj gre predvsem za stvari oz. pojave, pri katerih ne gre le za raven zadovoljevanja potreb, zadovoljstva in privlačnosti, temveč za tiste, za katere imamo občutek, da nam morajo biti dragoceni in za katere je prav, da jih vrednotimo. Z moralnim spraševanjem: »Ali smemo narediti vse, kar se nam zdi vredno? Ali je vse enako vredno?«, začnemo odpirati temo o doživljanju izbire kot vrednote oz. nevrednote (Musek 1993, 50).

»Publikacija Družboslovje definira filozofski pomen izraza *vrednost* kot človekov odnos do nečesa, kar ima zanj večjo ceno, veljavnost v primeri z nečim drugim, filozofski pomen izraza *vrednota* pa predvsem (kot) tiste kategorije znotraj etike, estetike in spoznavne teorije, ki imajo za teorijo posebno vrednost, ker učinkujejo na razvoj in vedenje človeštva«, povzema Sruk (CZ 1979, po Sruk 1986, 494).

Stres (1999, 82–87) v svoji knjigi *Etika ali filozofija morale* navede najpomembnejše značilnosti vrednot:

- *Vrednote so imanentne*. Vrednote ustrezajo subjektivnemu nagnjenju, želji ali težnji. Zaradi uresničitve vrednot človek občuti zadovoljstvo in veselje.
- *Vrednote so transcendentne*. Človek ni lastnik svojih vrednot in ne more sam odločati o tem, kaj je vrednota in kaj ni, lahko pa med njimi izbira.

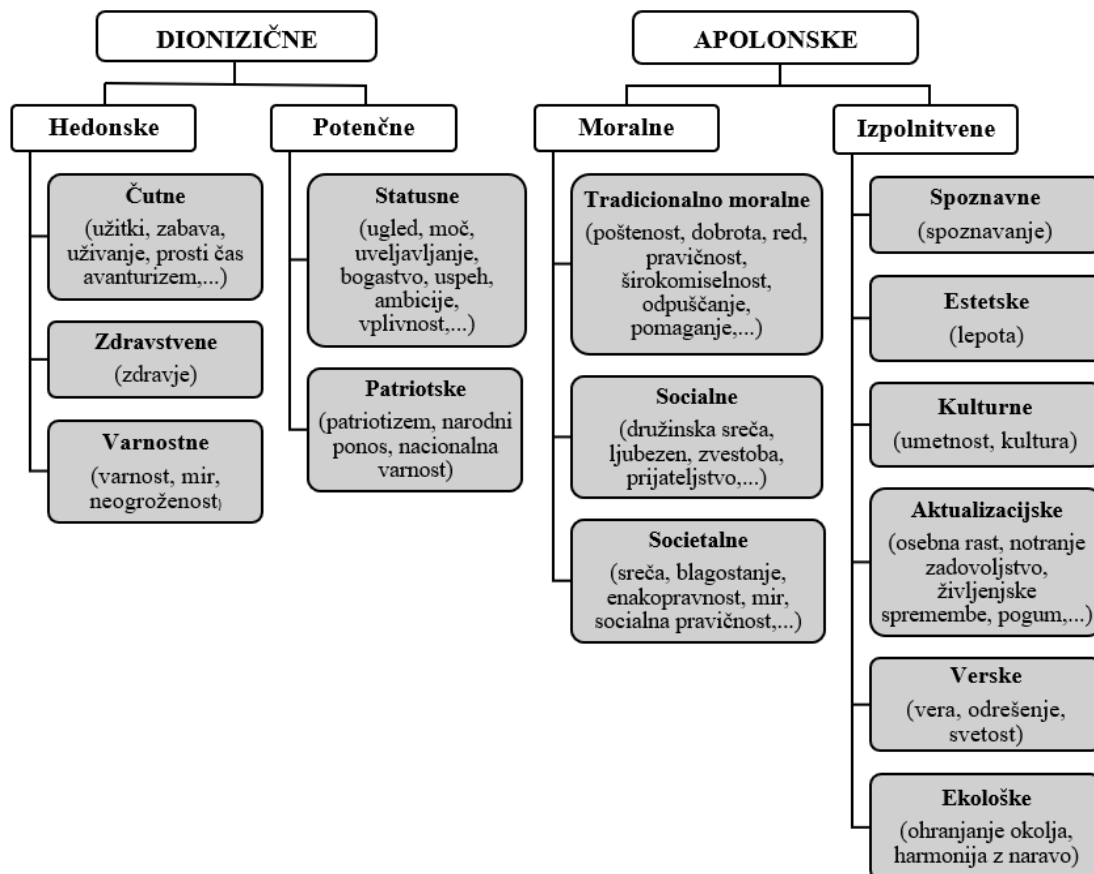
- *Vrednote so neizčrpne.* So dinamične in so vedno nagnjene k preseganju in napredovanju. Vrednote segajo vedno onstran vsega, kar uresničimo.
- *Vrednote zahtevajo uresničenje.* Težijo k obstoju in udejanjanju dobrega.
- *Vrednote so nadindividualne.* Vrednote ne zadevajo samo posameznika, zato človek preverja njihovo vrednost v dialogu z drugimi. Skupne vrednote združujejo ljudi v skupnost (so orientacijske smernice za naše delovanje).
- *Vrednote so bipolarne.* Da bi vrednota dobila svoj pomen v polni vrednosti, mora imeti tudi sebi nasprotujočo stvar, t.i. nevrednoto (lepo – grdo, dobro – zlo, prijetno – mučno, koristno – nekoristno, radodarnost – skopost,...).
- *Vrste vrednot so heterogene.* Vrednot med seboj ni vedno mogoče primerjati (npr. resnico in zdravje), kot tudi odpovedi ene vrednote ne moremo vedno ustrezno nadomestiti z drugo vrednoto. »..Če kralj v vojni za svobodo domovine izgubi sina, zmaga nad sovražnikom ne more biti ustrezno nadomestilo za izgubo sina, da bi ta izguba prenehala biti izguba...« (Stres 1999, 86).
- *Vrednote je mogoče razvrstiti in urediti.* Vrednote lahko uredimo po različnih hierarhijah, pri tem pa velja omeniti, da je vsaka razporeditev nižjih in višjih vrednot bistveno odvisna od posameznika in njegovega doživetja.

Ločimo dve skupini vrednot (Musek 1993, 50):

- Vrednote, ki se navezujejo na to, kar nam je všeč in kaj imamo radi.
- Vrednote, ki se navezujejo na to, kar je prav (splošne norme – sodila).

Na naslednji sliki bomo na najsplošnejšem nivoju bolje predstavili delitev vrednotnega prostora. Glavni delitvi vrednot sta dionizični in apolonski, ki pa se delita še na posamezne veje.





**Slika 3: Delitev vrednot**

Vir: Musek Lešnik 2006.

Predvsem v mlajšem obdobju so za človeka pomembnejše *hedonske vrednote* (zabava, čutno uživanje, igra) in *potenčne vrednote* (moč, uspešnost, dosežki, materialne dobrine), potem pa vse večji pomen daje *moralnim vrednotam* (dolžnost in odgovornost) ter *vrednotam izpolnitve* (osebni razvoj, samooblikovanje, uresničevanje potencialov, iskanje višjega smisla,...) (Musek 1993, 222).

### 3 ETIČNOST POSLOVANJA

To poglavje podrobneje opredeljuje poslovno etiko predvsem z vidika managementa. Poleg etičnega vodenja in odločanja pojasnimo tudi, zakaj v nekaterih primerih podjetja (in udeleženci v njem) delujejo neetično ter na katera področja delovanja podjetja posegajo etične dileme. Za konec pa podamo še nekaj predlogov za izboljšavo etičnosti v podjetjih.

#### 3.1 Splošno o poslovnih etiki

Prav tako kot etika na sploh, tudi poslovna etika govori o tem, kaj je v *poslovanju* prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo, kakšna dejanja so pravična oz. nepravična, ... Govorimo o skupku pravil, načel, misli ter vrednot, ki odgovarjajo na vprašanja o tem, kakšne odločitve v poslovanju so pravilne in etično sprejemljive ter kaj vodstveni kader in ostale zaposlene motivira za določene odločitve ter kakšne posledice le-te prinesejo (Dolenc 2003, 5).

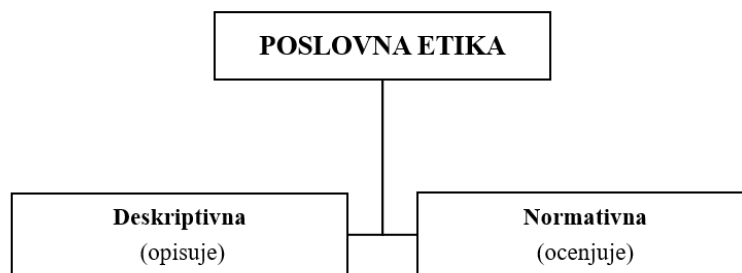
##### 3.1.1 Opredelitev poslovne etike in morale

Vsakdo od nas se je v življenju že srečal z odločitvami, ki zadevajo poslovno etiko. Porajalo se nam je mnogo vprašanj, kako v danih situacijah sprejeti pravilno etično odločitev. Naj kupca opozorimo, da je ožičenje v našem starem avtomobilu, ki ga prodajamo, okvarjeno, ali naj počakamo, da kupec sam vpraša po okvarah? Naj prodajalko v trgovini opozorimo, da nam je vrnila preveč denarja, ali naj to smatramo kot njeno radodarno darilo? Ali naj trgovci brezpogojno sledijo svojim interesom, ali naj se zaradi izkoriščanja človekovih pravic (kot to počno marsikateri znane blagovne znamke v deželah, kot so npr. Kitajska, Indija, Pakistan, ...), odpovedo tovrstnemu nakupovanju? Ne glede na to, ali so naše odločitve etične ali neetične, so še vedno del našega vsakdanjega življenja (Chryssides in Kaler 1996, 1).

Poslovna etika v najožjem smislu pomeni predvsem normativno prizadevanje, ki je povezano s tem, kako bi morali managerji in ostali zaposleni v podjetju etično ravnati v določenih situacijah. Odvisna je od več normativnih dejavnikov vodenja, saj se npr. različne religije ukvarjajo z drugačnim dopustnim vedenjem, ki ga je določil nek verski organ, različni zakonodajni ali sodni organi določajo drugačno zakonito oz. nezakonito vedenje, prav tako kot različne kulture opredeljujejo drugačne načine oblačenja, pravil, itd. (Buchholz in Rosenthal 1998, 3–4).

Z drugo besedo lahko poslovno etiko imenujemo tudi etika *managementa*. V filozofskem smislu poslovna etika obravnava kakovost odločitev managerjev glede na vrednote udeležencev (dobre odločitve so tiste, ki so skladne z vrednotami vpletenih). Management se ravna po načelih o dobrem in zlem ter določenih normah odločanja in ravnanja (Kalacun 2001, 6). Drucker (2005, 2) poudarja, da je za pravilno ravnanje vodstvenega kadra v prvi vrsti pomembno obvladovanje sebe in šele nato podjetja.

Delimo jo na dva primarno različna tipa, in sicer na *deskriptivno* in *normativno etiko*. Prva opisno pojasnjuje stanja, odnose in norme, ki se tičejo poslovne morale ter analizira sam pomen besed. Druga, normativna etika, pa se s kriteriji lastnega pogleda na svet in z določenimi kritično-vrednostnimi pozicijami prizadeva podrediti moralnemu ocenjevanju in etičnemu (racionalnemu) ravnanju. Zaradi boljše prihodnje prakse teži k visokim etičnim normativom (Jelovac 2000, 88–89).



**Slika 4: Delitev poslovne etike**

Vir: Jelovac 2000, 89.

Ob definiranju poslovne etike velja omeniti nekaj njenih značilnosti (Glas b.l., 2):

- V podjetjih so prisotne različne interesne skupine, katerih interesi so različni oz. so si celo nasprotujoči. Na podlagi tega managerji ne morejo vedno pričakovati njihovega soglasja.
- V večini primerov se managerji čez dan srečujejo z sorazmerno znanimi situacijami, ki so posledično tudi lahkno rešljive in enostavne. A zaradi prepogostih sprejemanj različnih odločitev ne morejo vedno zbrati dovolj informacij o tem, katera je najboljša. Zato se včasih ob bolj zapletenih situacijah odločajo s precejšnjo negotovostjo.
- S stališča poslovnega sveta ne moremo postavljati vprašanj o moralni upravičenosti dejanj, saj je v današnjem svetu sistem tržnega gospodarstva vendarle učinkovit, čeprav deloma nepopoln.
- Med obravnavanjem tistega, kar je dovoljeno, in tistega, kar je prepovedano, obstaja določeno »sivo« področje, ki začne odpirati tematiko etičnih dilem. Tako ne moremo nikoli z gotovostjo trditi, da bodo naše odločitve ustrezale drugim oz. da bodo pravilne.
- Tavčar (2002, po Glas b.l., 2) pravi, da moramo svoje odločitve vedno sprejemati s pravo mero etičnosti, saj življenje ne dopušča fanatizma in enoumja.

Podrobneje smo povezovanje morale z etiko predstavili že v poglavju Etika in morala, vendar pojma morala tudi pri poslovni etiki ne bomo prav pogosto zasledili. Pa vendar lahko poslovno moralo definiramo kot odraz potrebe po trdnih moralnih standardih v poslovanju. Ne glede na družbeni ali historični kontekst morajo tako managerji kot zaposleni vedno in povsod upoštevati splošno obvezujoče in sprejemljive moralne principe. Tako podjetje

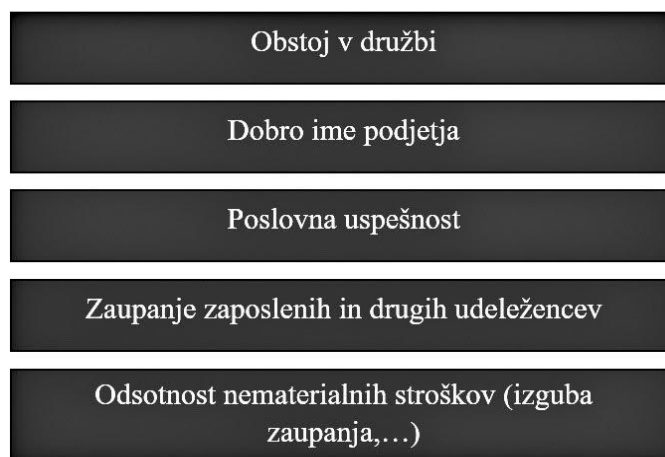
postane socialna entiteta, kjer imajo dejavnosti neke organizacije ljudi vpliv na blagostanje in pravice vsakega posameznika. S tem podjetje postane nekaj več kot le legalen koncept (Berlogar 2000, 271– 272).

### ***3.1.2 Pomembnost poslovne etike***

Podjetja, ki delujejo etično, pošteno, pravilno, so okoljsko ozaveščena in nimajo visoke fluktuacije (t.j. spreminjanja števila zaposlenih, ki odhajajo iz organizacije in jih je zato potrebno nadomestiti) so bolj nagnjena k izboljševanju donosnosti podjetja ter pridobivanju novih strank. Za vpeljevanje etike v podjetje so odgovorni predvsem ustanovitelji ali managerji, ki jim je zaupano vodenje organizacije. S svojim dobrim zgledom lahko do te mere vplivajo na zaposlene, da le-ti delujejo bolj produktivno in so pri svojem delu ustvarjalnejši (ABC Podjetništva 2019, 2–3).

Dolgoročna poslovna uspešnost temelji na medsebojnem zaupanju, ta pa na poštenju, verodostojnosti in zanesljivosti (Možina idr. 2004, 388). V primeru poslovanja v okolju, za katerega so značilni nižji etični standardi, pa moramo biti previdnejši (stalno preverjanje poslovnih partnerjev, dodatno zavarovanje plačil,...), saj s tem povečujemo nepotrebne stroške v podjetju, kar prinaša veliko ekonomsko neučinkovitost. Prav tako mora podjetje, če želi v primeru morebitnih težav prejemati podporo okolja, izpolnjevati pričakovanja družbe in s tem delovati v skladu z določenimi zakoni in moralnimi normami.

Poslovna etika vsekakor pripomore k temu, da se zaposleni v svojem delovnem okolju počutijo sproščeno, prijetno in čutijo pripadnost podjetju, saj vendarle velik del svojega življenja preživijo v njem. Da dosežemo visoko raven medsebojnega zaupanja, spoštovanja in lojalnosti do podjetja, moramo vzpostaviti dobra razmerja med zaposlenimi, kot tudi med samim vodstvom in zaposlenimi (Glas b.l., 3–4).



**Slika 5: Rezultati vpeljevanja poslovne etike v organizacijo**

Vir: MBA Tuts Team 2018.

Zaradi pomanjkanja družbene odgovornosti ali neetičnega v&eacaron;denja lahko podjetje izgubi ugled in tako odvr&eacaron;a potencialne stranke, kar privede do padanja donosnosti (Business Case Studies 2019).

### **3.1.3 Nivoji poslovne etike**

Z resni&eacaron;nim razumevanjem etičnega in moralnega delovanja, podjetja dosegajo veliko več kot le vsakodnevno poslovanje. Eti&eacaron;ne standarde tako razvr&eacaron;amo na tri nivoje. Na *makro nivo* (tudi sistemski nivo ali nivo celotnega gospodarstva) vpliva šir&eacaron;e operativno okolje, v katerem podjetje deluje. Na politiko podjetja in poslovne standarde posledično vpliva več dejavnikov, kot so gospodarske razmere, politični pritiski, družbeni odnosi, poslovna ureditev ipd. Na podlagi tega se morajo lastniki ali upravitelji organizacije zavedati, kako bodo ti dejavniki vplivali na njihovo poslovanje.

Kadar govorimo o konceptu družbene odgovornosti podjetja, govorimo o *mezo nivoju* (ali nivoju podjetja). Ne glede na to, da podjetje vodijo, sestavljajo in oblikujejo posamezniki, ga moramo obravnavati kot samostojni poslovni subjekt. S tem si pridobi naziv moralne osebnosti, saj je s tem kot gospodarska enota odgovorno za svoja etična in moralna dejanja. Mezo nivo obravnava tudi razmerje podjetja do posameznikov ali skupin, ki delujejo v njem, ter njihov medsebojni odnos. Prav tako pa pozornost posve&eacaron;a tudi temu, kako organizacija kot celota vpliva na družbeno okolje.

Ker organizacijo vodijo managerji, so njihovi etični standardi in moralne vrednote zelo pomembni za poslovanje. Tako nazadnje *mikro nivo* (ali individualni nivo) obravnava posameznikov odnos do etike in koncepta individualne odgovornosti (Smith 2018; Kalacun 2001, 7–8).

### 3.1.4 Koncepti poslovne etike za uporabo v praksi

Ko etiko uporabljamo v praksi, lahko govorimo o različnih vrstah konceptov. Kalacun (2001, 9) poda nekaj primerov le-teh in enega izmed konceptov etike poimenuje *koncept koristnosti oz. etika koristi (teološka ali ciljna etika)*. Pri tej vrsti etike govorimo o koristih, pričakovanih izidih odločitev oz. posledic dejanj, ki vplivajo na ožji ali širši krog udeležencev v določeni organizaciji. Znotraj te delitvene veje etike koristi ločimo še:

- a) *egoistično etiko ali etiko arogance* – za etično sprejemljivo dejanje smatramo tisto, ki je storjeno v interesu organizacije, kot tudi posameznika; glavna naloga managementa naj bi bila, da neposredno deluje v korist podjetja (npr. maksimiranje dobička), vendar pa lahko morebitna etično nesprejemljiva dejanja posameznikov vplivajo na druge udeležence, kar lahko povzroči škodo, zato pravimo, da je tovrstna delitev etike kratkoročna in koristna le na videz;
- b) *etični utilitarizem* – govorimo o konceptu, ki upošteva koristi največjega števila udeležencev organizacije; managerji delujejo etično, če upoštevajo zahteve oz. potrebe udeležencev (zaposlenih, dobaviteljev, odjemalcev, lastnikov,...) in poskrbijo za to, da imajo le-ti (predvsem zaposleni) relativno malo neskladnih interesov z organizacijo; prav tako morajo poskrbeti tudi za to, da organizacija deluje učinkovito in da povzroča čim manj stroškov v zunanjem okolju in ker ta podvrsta poslovne etike temelji na predpostavki, da k večji blaginji za celotno družbo vodi maksimiranje dobička, morajo biti dejanja taka, da dobre posledice prevladajo nad slabimi za največje število udeležencev. Navedemo lahko še dve podvrsti etičnega utilitarizma, ki pojasnjujeta, kako določiti največjo korist za družbo:
  - *normativni utilitarizem (utilitarizem pravil)* – za zagotavljanje največjih koristi za kar največji krog ljudi moramo upoštevati določena pravila in merila; izide ocenimo z vidika največjih možnih koristi, pri tem pa ni vedno dobro, da se strogo držimo predpisov, ker le-ti niso vedno »življenjski«;
  - *dejanski utilitarizem (utilitarizem dejanj)* – naloge managerjev so, da predvidijo vse koristi in škodo posamezne odločitve; etična odločitev je tista, ki dejansko prinese največ koristi za največje število udeležencev (vedno pa obstaja vprašanje, ali so bila vsa dejanja, ki so pripomogla k doseganju največ koristi, res v skladu z etičnimi načeli).

Drugo glavno delitveno vejo konceptov etike Kalacun (2001, 9–10) poimenuje *koncept etične neškodljivosti oz. deontološki koncept – etika dolžnosti*. Managerjeve odločitve do udeležencev morajo temeljiti na pravičnosti, spoštovanju njihovih pravic (človekove pravice), pravilnosti dejanj, izpolnjevanju obljub, resničnosti izjav ipd. Tudi ta koncept, glede na našeto, delimo na dva (poglavitna) koncepta etične neškodljivosti, in sicer na:

- a) *etiko pravičnosti* – vsaka dejavnost managerjev oz. podjetja mora biti pravična, enakopravna, nepristranska in poštena do vsakega udeleženca v organizaciji;

- b) *etiko temeljnih človekovih pravic* – odločitve so etične, kadar ne kršijo temeljnih človekovih pravic, kot so razlikovanje ljudi glede na raso, spol, barvo kože, narodni in socialni izvor, vero, politično prepričanje, premoženjski razred,...

Ne glede na vse našete koncepte pa je vsem skupno to, da si vsak posameznik prizadeva, da bi se v organizaciji počutil vrednega, cenjenega, spoštovanega, zaupanja vrednega, razumljenega in ne izkoriščenega (Maxwell 2007, 36–43).

### **3.2 Etično odločanje v managementu**

V zadnjih desetletjih je bilo mogoče zaslediti porast neetičnih praks v različnih organizacijah, s tem pa tudi večanje individualizma (kar privede do zmanjšanja dovzetnosti za skupno dobro v družbi). Dejanja omenjenih organizacij so tako pripomogla k zmanjšanju ugleda in spoštovanja podjetja, kot tudi managerskega poklica. Na podlagi tega so v organizacijah vse bolj izražena pričakovanja, naj vodilne položaje zasedajo ljudje z veliko mero etičnih norm, ki delujejo za skupno dobro in sprejemajo odločitve, ki so dobre tako za podjetje, kot vse udeležence v organizaciji (Mihelič 2014, 1).

#### **3.2.1 Etika managementa**

Naj najprej pojasnimo, kaj je glavna naloga managementa v organizaciji. Upravljanje ali management je naloga managerjev (ki so tudi vodje in poslovodniki hkrati). Lastnik ali organ upravljanja določi vršnega managerja, nato pa ta določi še ostale managerje na srednji in na izvajalni ravni. Namen managementa je torej, da z osnovno politiko, ki jo odobravajo ali postavljajo upravljalci, dosega cilje organizacije tako, da ti vodijo do uresničevanja njenih smotrov (Tavčar 2008, 3).

Lahko rečemo, da je management veda, ki temelji na etiki, saj manager z vsako svojo odločitvijo vpliva na okolje ali udeležence v organizaciji. Management naj bi etični vidik moral upoštevati, vendar temu po drugi strani nasprotuje ekonomska teorija, ki pravi, da bi morali managerji delovati predvsem za interese lastnikov v smislu maksimiranja vrednosti podjetja (pri tem pa morajo seveda še vedno upoštevati veljavno zakonodajo) (Vadnjal 2014).

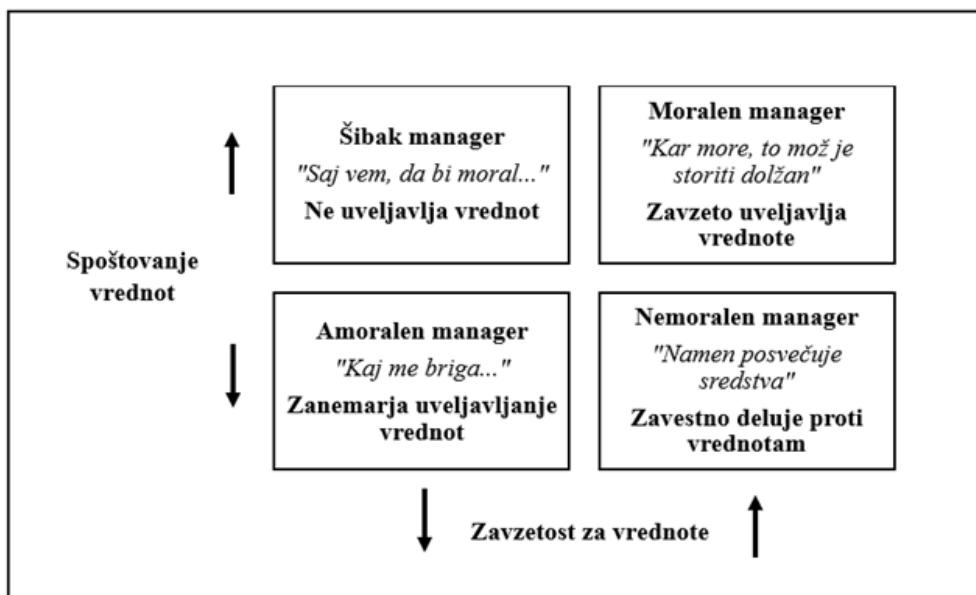
Večina managerjev in managerk spoštuje etični kodeks po svojih najboljših močeh in delajo pošteno. Vendar se še vedno zgodi, da so s strani nekaterih državljanov deležni posplošenih očitkov o nepoštenosti (pogosto zaradi golih domnev ali škodoželjnosti), ki managerske vrste obtožujejo prevelike politizacije (naklonjenost določenim strankam). Kljub temu pa je dejstvo, da lahko delo managerja postavimo ob bok drugim odgovornim poklicem (Krašovec 1997, 5).

Skozi njihov odnos do upravljanja lahko neposredno vidimo, ali managerji na zaposlene v organizaciji gledajo kot na najpomembnejši poslovni vir in kot glavno konkurenčno prednost podjetja ali pa nanje gledajo »zviška« kot na manjvredno delavno silo. Nesporno je, da je dandanes za uspešnost podjetja potrebno pridobiti sposoben in učinkovit kader, vendar tudi to ne pomaga, če managerji preveč dušijo ustvarjalne potenciale zaposlenih in njihovo delovno motivacijo (npr. s strogo delitvijo dela, s številnimi kontrolami in sankcijami, s preveč ukazovanja,...). Brez tega, da ljudem ne dovolimo delovati svobodno do neke razumne mere, ne moremo pričakovati, da bodo s svojimi fizičnimi in umskimi potenciali v celoti delovali v smeri doseganja ciljev organizacije. Ravno zaradi dejanske uresničitve ciljev organizacije je pomembno razumevanje etičnih norm in moralno delovanje (predvsem managerjev) (Gostiša 2005). Manager namreč le z vrednotami, kot so smiselno postavljanje prioritet, izpolnjevanje obljub in spodbujanje kreativnega vključevanja zaposlenih v proces, doseže predanost zaposlenega organizaciji (Vadnjal 2014).

Managerji nenehno delujejo pod pritiskom in opravljajo nešteto nalog v organizaciji, kot so skrb za donosnost, trženje, tekmovalnost, zavezništvo, proizvodnja dobrin ter oskrba s finančnimi, človeškimi in materialnimi viri. Zaradi pomanjkanja časa (za eno dejavnost imajo na voljo od 6 do 15 minut (Mintzberg 1973, 28–51, po Tavčar 1997, 11)) in raznih obtožb, da delujejo le v skladu s svojimi osebnimi interesi ali da morajo zaradi moralnih vodil sprejeti nižji profit, se nekateri včasih odločijo delovati po svoji volji.

Glede na spoštovanje vrednot lahko govorimo o *moralnih*, *nemoralnih*, *šibkih* in *amoralnih managerjih*. Velikokrat amoralnost (izogibanje premišljevanju o etiki in morali) enačimo z nemoralnostjo, saj včasih naredimo več škode z opustitvijo neke odločitve ali dejanja (Tavčar 1997, 11–12).





**Slika 6: Tipi managerjev**

Vir: Tavčar 1997, 12.

### 3.2.2 Etično in odgovorno delovanje managerjev

Najbolj bistven vir, ki ga lahko ima vodilni manager, je sposobnost vodenja samega sebe. Če le-tega nima, drugih ne more voditi (Drucker 2005, 2). Lahko rečemo, da so etični vodje najprej moralne osebnosti, ki se aktivno zavzemajo za etiko. Zaradi dobre presoje lastnih vrednot in skladnosti se namreč zavedajo svojih dejanj in odločitev. Odlikuje jih veliko vrednot, kot so pravičnost, poštenost, odgovornost, človečnost itn., kar dokazuje, da imajo visoko stopnjo moralne identitete. Značilno zanje je, da pogosto razmišljajo o pomenu etike in analizirajo etične dimenzije v različnih situacijah, ki jih prinaša vsakodnevno delovanje v podjetju. Njihov glavni namen je delovati dobro. Kadar presojuje svoje odločitve v zvezi z organizacijo, so sposobni povečevanja dobrobiti deležnikov, kot tudi preprečevanja nastanka posledic, ki bi morda škodile ožji ali širši družbi. Nenehno stremijo k temu, da bi prispevali k blagostanju drugih ter da bi bili poštene tako do zaposlenih kot do sebe. Dober vodja mora biti zgled ostalim, biti njihov učitelj in znati etična načela udejanjati na vseh področjih svojega vsakdana. Drugim udeležencem v organizaciji ne želijo postati le vodje, managerji ali sodelavci, temveč tudi prijatelji (Mihelič 2014, 2–6).

Člani Združenja Manager (Združenje Manager b.l.) navajajo deset načel etičnega kodeksa, katerega namen je nuditi smernice (predvsem vrhnjemu managementu), kako se v situacijah nasprotovanja različnih deležnikov odločati in ravnati etično: (1) spoštovanje dostojanstva posameznika, (2) skrb za razvoj in rast zaposlenih, (3) odgovornost do lastnikov, (4) odgovornost do sebe samega, (5) odgovorno sobivanje z naravo in okoljem, (6) razumevanje zahtevnosti poklica, (7) ustvarjanje medsebojnega zaupanja s poslovnimi partnerji, (8)

sodelovanje z državo (vodenje odprtega dialoga z le-to in njenimi institucijami), (9) dobronamerno delovanje do skupnosti in (10) prizadevanje za blaginjo podjetja.

Za dolgoročno uspešnost organizacije je pomembno zavedanje, da je najbolj pomembna pot, ki nas uspešno privede do cilja. Glavna sestavina take poti pa je etika. Tako pri sprejemanju taktičnih in strateških odločitev pravi etični vodje zavračajo neetične zahteve drugih deležnikov ter ne delujejo proti moralnim vrednotam, da bi dosegli določen cilj. Svoje mnenje izražajo jasno ter delujejo v skladu s tem, kar je etično prav. Z vidika transparentnosti svoja dejanja vedno izpolnijo, zato jih zaposleni smatrajo za vredne zaupanja, načelne ter osebe z integriteto. Z integriteto ne mislimo le na resnicoljubnost, poštenost in pravičnost, ampak tudi na to, da organizacija deluje po etičnih načelih ter s tem skrbi za svoje dobro ime. Prav tako je oseba z integriteto tista, ki govori to, kar misli, in dela to, kar govori.

Delovanje managerjev mora biti v smeri povečevanja dobička hkrati tudi etično in strokovno dobro sprejemljivo. Naloga managerjev je, da stremijo k skupnim etičnim vrednotam organizacije, saj v njo vstopajo različni karakterji z različnimi etičnimi sistemi vrednot. Cilji podjetja (npr. povečevanje donosnosti) včasih lahko vplivajo na interese in potrebe udeležencev, s katerimi so le-ti pogosto v konfliktu. Ravno zaradi teh konfliktnih situacij mora manager znati prepoznati, ali se med posamezniki pojavljajo morebitna odstopanja od etičnih standardov in jih v tem primeru pravilno usmerjati k nasprotnemu. Sicer pa so za jasno opredeljeno poslovno etiko ključni etični kodeksi organizacije, ki jih morajo upoštevati vsi člani, ki v njej delujejo neposredno ali posredno. Zaradi lastne participacije v podjetju so skupno sprejeta pravila torej bolj upoštevana. Delovanje v skladu z moralnimi vrednotami vodilnih managerjev in posledično tudi ostalih zaposlenih, se tako pogosto kaže v načinu, kako si drugi udeleženci (npr. bodoči poslovni partnerji, stranke, investitorji, dobavitelji,..) predstavljajo organizacijo (Mihelič 2014, 2–3; Svetic in Bertonec 2015, 37–38; Vadnjal 2014).

### **3.3 Razlogi za (ne)etično delovanje v organizaciji**

Prvi dejavniki, ki vplivajo na etično in moralno delovanje udeležencev v organizaciji (govora je predvsem o delovanju managementa) so *družbeni*. Na moralno vedenje lahko vpliva več stvari, od življenjskega sloga, ki lahko teži k prekomernemu poudarjanju uspeha, rivalstva ali tekmovalnosti, pa do egocentrizma, materializma in/ali hedonizma, ki pri posamezniku spodbujajo pohlep, sebičnost in stiskaštvo. Ključni pomen imajo tudi mediji, ki glede nemoralnih dejanj nemalokrat postopajo ravnodušno ali celo povečujejo »negativne junake« in nas prepričujejo, da v težkih situacijah postopajo etično in moralno. Velikokrat posamezni poslovneži lahko zaradi (ne)zaupanja v moč institucij pravne države in demokratične družbe kot institucij dejanskega, ravnajo po svoji volji. Obstoječe družbene norme so zahtevne, vendar pa stanje razkroja vrednot in norm znižuje raven moralnega delovanja.

Drugi ključni dejavniki so *notranji*. Značajske lastnosti managerjev zagotovo pospešujejo ali pa zavirajo etično in moralno delovanje v organizaciji. Organizacija z ustreznim kadrovanjem lahko izbira moralno naravnane ljudi, ki s svojimi pozitivnimi lastnostmi v veliki meri pripomorejo k etični naravnosti. Do nemoralnega delovanja pa lahko privede prevelika delitev dela, ki povzroči neželjeno parcialno obnašanje posameznih oddelkov. Na to mnogokrat močno vplivajo lastniki podjetij, saj managerjem, ki jih najemajo, zastavljajo kratkoročne in zelo visoke cilje, ki jih le-ti težko dosežejo brez neetičnega in nemoralnega ravnanja.

Nenazadnje imajo pomemben vpliv tudi *zunanji* dejavniki. Zaradi zelo konkurenčnega in kompleksnega okolja managerji dostikrat, v želji po uresničitvi visoko zastavljenih ciljev, posežejo po tako imenovanih bližnjicah, ki njihova dejanja naredijo neetična. Tudi šibki udeleženci v okolju lahko v določenih situacijah ravnajo neetično in nemoralno, saj jih močnejše in nekatere tudi zelo monopolistične organizacije privedejo do tega (Možina 2000, 4–5).

Tako skoraj vsakič v primeru neetičnega obnašanja organizacije do zaposlenih, strank, poslovnih partnerjev in okolja v katerem deluje, za tem stoji management z odločitvami, ki jih sprejema. Managerji, ki delujejo neetično in nemoralno, pogosto izgubijo zaupanje ostalih udeležencev, ki delujejo v podjetju ali sodelujejo z njim in osebno verodostojnost, na kateri mnogi gradijo leta in leta (kar jim na dolgi rok tudi koristi). Prav tako pa s svojim delovanjem škodijo ugledu podjetja, notranje posledice izgubljenega zaupanja pa se kažejo v manj učinkovitem skupinskem delu, izgubi zaupnosti, okrnjenem sporazumevanju, šibkem samospoštovanju (dvom o lastni presoji), zmanjšani predanosti, upadanju lojalnosti ali strahu pred izgubo službe.

Mnogokrat se pojavijo razna napačna prepričanja, da je v poslovnem svetu, skritem očem javnosti, dovoljeno vse. Kaj takega za neko uspešno podjetje sploh ni možno, saj si le-ta svojo poslovno uspešnost gradi ravno na zaupanju ter vpeljevanju in dejanskem izvajanju (poslovne) etike na vseh ravneh (Tavčar 2008, 54; Tierney 1997, 64–70). Prav poslovna etika določa kakovostno raven poslovnega okolja in tržišča, zato bi bilo za podjetje pogubno, če bi se prikazovalo kot institucijo pred resnično krizo legitimnosti (Hoffman in Moore 1989, 19–39, po Tavčar 2008, 54).

Posledice neetičnega upravljanja podjetij pa lahko prikažemo s škandalom, ki se je zgodil v znani ameriški korporaciji Enron (energetska družba). Korporacija je najbolj znana po svojem stečaju leta 2001. Mediji so Enron prikazovali kot najbolj inovativno ameriško podjetje, na koncu pa se je izkazalo, da je korporacija več let načrtno prikazovala napačne »ugodne« poslovne izide. Enronovo vodstvo je ogoljufalo regulacije s ponarejenimi finančnimi in računovodskimi dokumenti ter pred vlagatelji in investitorji skrivalo svoje dolgove in škodljiva sredstva. Njen propad je prizadel na tisoče zaposlenih ter pretresel ves Wall Street.

Prav tako je bilo ogromno vodilnih ljudi obdolženih poslovnih goljufij, sama korporacija pa je do takrat doživela največji bankrot v zgodovini ZDA (Wikipedija 2017; Segal 2020).

### 3.4 Etične dileme v organizaciji

Moralna dimenzija je poleg ekonomske, finančne, organizacijske, pravne, fiskalne, marketinške in še mnogo drugih, za podjetništvo zelo pomembna. Z moralnimi težavami v organizaciji, ki so ponavadi vedno konkretne, zapletene in neponovljive, odpiramo vrsto moralnih dilem, za katere je potrebna primerna etična rešitev. Na podlagi tega lahko rečemo, da se težavnost etičnih dilem kaže v aplikaciji pravil, vzorcev zglednega obnašanja in ravnanja ter splošno veljavnih sodil, ki zadevajo specifične kompleksne situacije. Z dilemo se soočamo, ko preprosto ne vemo, kateri stvari naj damo prednost ali pa imata obe možnosti enako močni in upravičeni razlagi (Jelovac 2000, 153–154).

Etične dileme obsegajo raven zaposlenih oz. posameznikov, raven podjetja (medpodjetniška raven) ter raven etičnih dilem v družbi (Danijel 2010, 20). Dotikajo se področij tveganja, osebnega razvoja sodelavcev, delovnih razmerij, zlorabljanja moči, poslovanja v mednarodnih vodah, ravnanja z informacijami itn. (De George 1992; Beauchamps in Bowie 1993, po Tavčar 2008, 51). V nadaljevanju bomo pojasnili, na katerih večjih področjih se pojavljajo etične dileme.

Pogosto se pojavljajo na področju vsakodnevnega *odnosa med ljudmi in organizacijo*. Gre za odnos med samimi zaposlenimi v podjetju, odnos zaposlenih do dobaviteljev, ostalih poslovnih partnerjev in kupcev ter odnos zaposlenih do podjetja. Zaposleni se soočajo z vprašanji poštenega odnosa (kot je npr. krivično obtoževanje sodelavcev, prilaščanje tujih zaslug, zloraba podatkov v zasebnem življenju,...) in vprašanji profesionalnega odnosa do dobaviteljev, poslovnih partnerjev pri kakovosti, ceni, načinih prodaje,... Predvsem aktualna vprašanja so, ali so zaposleni zmožni konkurenci posredovati zaupne podatke podjetja, izkoristiti (in/ali odtujiti) sredstva za osebne namene ter porabiti za delo več namišljenega časa z namenom povišanja svoje mesečne plače. Poudariti moramo tudi, da se mnoge etične dileme ne pojavljajo le na ravni zaposlenega do podjetja, temveč tudi na medorganizacijski ravni (ang. »business to business«) z npr. dogovarjanjem o cenah ali dämpinškimi postopki (t.j. prodajanje blaga v tujino pod ceno z namenom razbremenitve domačega trga (Fran b.l.)) (Kalacun 2001, 14–15).

Znotraj *finančne funkcije* podjetja so možne razne finančne prevare, kot so npr. pogodbeni razmerja z različnimi finančnimi posredniki in agenti ter neetični odnos med kreditorejmalci in kreditodajalci. Tudi pri računovodskih izkazih (*računovodska funkcija* podjetja), ki kažejo, ali podjetje posluje uspešno ali ne, je potrebna previdnost, da se le-ti ne bi prikazovali (načrtno) napačno. Obravnavamo pa lahko še eno funkcijo podjetja, in sicer *trženjsko-oglaševalsko*. Za etiko oglaševanja so značilni mnogi regulacijski predpisi, različna profesionalna združenja pa

skrbijo za to, da se etika na področju oglaševanja tudi dejansko uveljavlja. Težave, kot so zavajanje, podkupovanje, pridobivanje informacij o konkurenci na neetičen način, neetično določanje o načinih in metodah prodaje, dogovarjanju o cenah,... pa zadevajo etiko trženja (Kalacun 2001, 14).

Etične dileme v *delovnih razmerjih* obravnavajo več področij. Zaradi velikega spektra le-teh jih bomo omenili le nekaj. Predvsem obravnavajo nepravilnost pri nagrajevanju zaposlenih (nagrada za dobro opravljeno delo, dodatki, povišanje plače,...), diskriminiranje pri zaposlovanju (glede na raso, spol, starost, invalidnost,...), spolno nadlegovanje, varnost zaposlitve (npr. zaposlitev le za določen čas), varovanje zaupnih podatkov podjetja (prenašanje ključnih podatkov za uspeh podjetja konkurenci,...), nepravilno napredovanje zaposlenih, neetično ravnanje pri izdaji odškodnine ali odpravnine, opozarjanje na nezakonita delovanja itd.

Organizacija v smislu *političnega okolja* lahko do raznega občinstva uporabi svojo moč za uveljavljanje svojih interesov, ni pa nujno da bodo le-ti vedno skladni z interesi drugih udeležencev. Prav tako lahko v *naravnem okolju* dejavnosti, ki jih podjetje izvaja (in ki sicer niso prepovedane), zelo vplivajo na kakovost okolja. Zanj, *kultursko okolje*, pa se srečuje z dilemami, kot so neskladno ravnanje z različnimi običaji, navadami, vrednotami, krajevno kulturo,... Glede na zadnje omenjeno področje se lahko navežemo še na *mednarodno poslovanje*, saj je razumevanje različnih kultur pri tem ključnega pomena. Naj omenimo še nekaj dilem, s katerimi se organizacija srečuje pri poslovanju z državami, kjer prevladujejo različne vrednote: (1) razlike v kulturah (verovanja, navade, šege, vrednote,...), (2) prenos tveganih proizvodov ali materialov (radioaktivni, nevarni ali škodljivi odpadki) in (3) razlike v predpisih (neetična in nemoralna sodila ali predpisi, izogibanje dajatvam ali davkom,...) (Tavčar 2008, 51–52).

Razlogi za neetično delovanje pogosto tičijo v tem, da ljudje v danem trenutku, ko morajo sprejeti etično odločitev, sploh ne razmišljajo o etiki. Zaradi želje po uspešno opravljenem delu tako včasih sploh nimajo časa za premislek o vrednotah, ki so povezane s položajem, v katerem se nahajajo (Tierney 1997, 53).

### **3.5 Kako izboljšati etičnost v podjetjih?**

»Potreba po dobrem poslovanju ne izhaja iz kakršnegakoli moraliziranja, ampak je to zahteva same notranje logike celotnega gospodarskega sistema moderne dobe«, pravi Možina (2000, 7).

Mulej in Potočan (2012, 3) predstavita ukrepe za izboljšanje poslovne etike v organizaciji na treh ravneh.

1. *Raven organizacije:*

- Za boljše etično delovanje mora organizacija izboljšati pogoje oz. jih oblikovati z etičnimi kodeksi in strukturami, jasno opredeljenimi opisi izvajanja nalog in del, usmeritvami dela, s predpisi in priporočniki organizacije, formalno in neformalno strukturo itd.
- Prav tako mora za povečanje etičnosti udeležencev organizacije uporabiti razna usposabljanja, izobraževanje ali socializacijo. V veliki meri pa je etično delovanje udeležencev odvisno od njihovih osebnih veščin in namer, ki so odvisne od zaupanja, vrednot, moči,...

2. *Raven splošnega okolja:*

- Pomembno vlogo pri razvoju vrednot na vseh področjih in ravneh družbe imajo v prvi vrsti družina in vzgojno-izobraževalne ustanove, ki učijo etičnega in odgovornega delovanja ter vedenja. Te namreč najbolj vplivajo na razvoj vrednot, ki se nato kažejo na ravni posameznika, skupin, organizacij ali družbe kot celote.
- Za etično delovanje je ključno, da spoštujemo vse razvite mehanizme, ki zajemajo dogovorjene in zakonske predpise za delovanje in ravnanje vsakega posameznika v družbi. Naj omenimo, da bi bilo s preoblikovanjem določenih etičnih normativov v primerne pravne standarde, priporočljivo dopolniti tudi zakonodajo.

3. *Raven strokovnega okolja:*

- Za razvijanje profesionalne etike (sestavina poslovne etike) je pomembno, da se le-ta ohranja in razvija ter da organizacija za njo vestno skrbi.
- Za povečevanje prizadevanj za razvoj etičnih sposobnosti in namer svojih članov, pa imajo tu glavno vlogo predvsem razna profesionalna in interesna združenja. Za usmerjanje svojih članov v želeno etično smer, bi morala omenjena združenja uporabiti bolj institucionalne instrumente in delovati bolj proaktivno, v smislu oblikovanja takšnih etičnih norm in meril, ki bodo spodbujala želeno etično delovanje udeležencev v organizaciji.

## **4 PRIMERJAVA ETIČNEGA KODEKSA TELEKOMA SLOVENIJE IN LOTERIJE SLOVENIJE**

V zadnjem poglavju na kratko predstavimo kodeks ravnanja posameznih organizacij in ju med seboj primerjamo.

Organizacije etične kodekse uporabljajo zato, da svojim članom omogočijo boljše razumevanje tega, kaj je prav in kaj je narobe ter z namenom uvajanja visokih etičnih standardov (s pomočjo sklopa moralnih načel) (Glas b.l., 18). Definiramo ga lahko kot sistematično zbrane in jasno opredeljene množice meril, vodil, ocen in sodil, ki posamezniku govorijo, kako se mora v določeni skupnosti pravilno vesti in delovati (Kalacun 2001, 10).

### **4.1 Kodeks ravnanja skupine Telekom Slovenije**

Telekom Slovenije svoje delo opravlja učinkovito, odgovorno, pošteno in zanesljivo. V prvi vrsti je odgovorno do vseh deležnikov skupine Telekom Slovenije, kar se kaže v več dejanjih. Zavračajo diskriminacijo (spol, starost, narodno in socialno poreklo, spolna usmerjenost,...) ter spoštujejo dostojanstvo vsakega posameznika v podjetju. Za poslovno odličnost in dobro počutje zaposlenih ustvarjajo delovno okolje, v katerem prevladujejo odprti in iskreni medosebni odnosi. Pot za doseganje tega cilja je v profesionalnem in spoštljivem medsebojnem komuniciranju. Vsi zaposleni se zavedajo premoženja, ki je vir njihove poslovne uspešnosti in konkurenčnosti (poleg osnovnih sredstev so to tudi industrijska lastnina in zaupne informacije), zato vsak član podatke skrbno varuje in deluje skladno z varnostnimi politikami posameznih področji njihovega delovanja. Udeležencev v podjetju in izven njega ne skrbi, da bodo njihovi osebni ali poslovni podatki prikazani nepooblaščenim osebam, saj podjetje podatke hrani skladno s predpisanimi zakonskimi določili. Prav tako zaposleni svoje zasebno delovanje ločijo od poslovnega ter tako na družbenih omrežjih ne razkrivajo poslovnih zadev, ki se tičejo podjetja.

Odgovorni so za pošteno in transparentno poslovanje, saj delujejo skladno s predpisi, zakonodajo in regulacijo. Njihove poslovne odločitve ne temeljijo na uveljavljanju osebnih interesov ali navzkrižju interesov, saj le-ti lahko vplivajo na poslovno presojo (kar lahko prinese tveganje in ogrožitev ugleda podjetja). Zaposleni podjetju ne škodijo s tem, da bi delovali proti njemu in posredno ali neposredno delovali z dejavnostmi, ki bi podjetju predstavljale konkurenco. Prav tako se zavzemajo za preprečevanje koruptivnih dejanj in pranja denarja. Na poslovne ali delovne odločitve darila in gostoljubje tretjih oseb ne vplivajo, saj sprejemajo ali dajejo le darila, ki ne presegajo zakonsko določenih omejitev. V primeru raznih neetičnih ravnanj, ki škodijo poslovanju ali ugledu podjetja ali pa dejanj, ki kršijo dostojanstvo in osebno integriteto zaposlenega, člani takoj podajo prijavo vodstvu podjetja. Poleg varovanja notranjih informacij in izvajanja sponzorstva ter donacij, ki odražajo njihove

vrednote, poslanstvo in vizijo, pa so pozorni tudi na preprečevanje omejevanja konkurence, saj odklanjajo vsakršno dogovarjanje s konkurenti, ki bi lahko vodila do omejevalnih ravnanj.

S svojimi deležniki ustvarjajo odnos, ki temelji na spoštovanju, dobri poslovni praksi, obojestranskem zaupanju ter odgovornosti. Tako se npr. podjetje zaveda pomena svojih zaposlenih za uspešno delovanje ter deluje v smeri povečevanja zadovoljstva le-teh na vseh področjih njihovega delovanja. Prav tako so odgovorni do uporabnikov njihovih storitev (dolgoročen odnos in razvijanje najsodobnejših kvalitetnih storitev), poslovnih partnerjev, delničarjev, regulatorjev in pristojnih organov. Ključni za prenos sporočil do deležnikov so tudi mediji, zato jim omogočajo dostop do nekaterih podatkov podjetja, ki jih mediji potrebujejo za svoje delo. Poleg vsega pa so odgovorni do širše družbene skupnosti, saj podpirajo razne športne, kulturne, izobraževalne, humanitarne in okoljske projekte ter organizacije (Telekom Slovenije 2017, 4–9).

## **4.2 Kodeks ravnanja Loterije Slovenije**

Podobno kot pri skupini Telekom Slovenije, so tudi za družbo Loterije Slovenije glavne vrednote proaktivnost, skrbnost in transparentnost. Skrbijo za poštenost in skladnost poslovanja, integriteto, preprečevanje koruptivnih dejanj, obvladovanje nasprotij interesov in prevar, učinkovito upravljanje tveganj, prav tako pa imajo glede sprejemanja daril in drugih ugodnosti določene omejitve, ki temeljijo na primernosti in dopustnosti. Uprava nenehno stremi k izboljševanju sistema upravljanja informacijske varnosti, sistema vodenja kakovosti in same družbe. Zaposleni pa so zadolženi in odgovorni, da se politike družbe uresničujejo ter da sami delujejo produktivno, koristno, v skladu s predpisi in seveda v skladu z etičnimi načeli.

Na področju družbene odgovornosti z igralci iger na srečo vzpostavljajo dolgoročen partnerski odnos, ta pa temelji na zadovoljstvu in zaupanju kupcev. Poleg odgovornega prirejanja iger na srečo njihova strategija tržnega komuniciranja temelji na družbeni odgovornosti do igralcev (spoštovanje osebnih pravic), razna oglaševanja pa temeljijo na etičnih standardih in merilih, ki ne nagovarjajo k pretiranemu igranju iger na srečo (svetujejo jim, naj jih iger ne igrajo za morebitna poplačila dolgov ali finančnih težav). V primeru pritožbe stranke, to rešujejo korektno, hitro, nepristransko, učinkovito in v skladu s predpisanimi pravili. Prav tako cenijo dodano vrednost, ki jo družbi prinašajo zaposleni. Skrbijo za dober zgled vodstva in za obveščanje svojih zaposlenih o poslovanju družbe. Preprečujejo diskriminiranja ali nadlegovanja na delovnem mestu, nenehno pa tudi izobražujejo zaposlene in jim nudijo varno delovno okolje ter zagotavljajo uspešno ciljno vodenje (za katerega so odgovorni vsi zaposleni v družbi). Družba poslovne posle sklepa ob upoštevanju etičnih in zakonskih sodil, z delničarji (s katerimi komunicira uprava družbe oz. pooblaščen oseba) pa aktivno in pregledno komunicira ob upoštevanju Kodeksa korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države ter Politiko komuniciranja z



delničarji Loterije Slovenije. Z delničarji in ostalimi poslovnimi partnerji komunicirajo redno in proaktivno, jih obravnavajo enakopravno ter varujejo njihove zaupne poslovne informacije. Do naravnega okolja delujejo odgovorno. Skrbijo za recikliranje, zmanjševanje odpadkov in nevarnih emisij, nabavljajo ustrezne reprodukcijske materiale in surovine, s katerimi odgovorno ravnajo v vseh fazah poslovnega procesa itd. V smislu družbenega okolja pa si prizadevajo predvsem za sodelovanje v projektih, ki bi čim bolj pripomogli k boljši kakovosti čim večjega števila ljudi (zbiranje sredstev za športne, invalidske in humanitarne organizacije). Poudarek dajejo predvsem temu, da igre na srečo prirejajo odgovorno. Velik pomen dajejo tudi internemu komuniciranju v družbi, saj z njim skrbijo, da so zaposleni uspešni in motivirani za skupno sodelovanje. Zaposleni na družbenih omrežjih in v zasebnem življenju nasploh ne razpravljajo o zaupnih informacijah družbe. Ker pa se Loterija Slovenije zaveda tudi pomena medijev, jim zagotavlja (dovoljene) informacije za potrebe javnosti. Njihovi odnosi z njimi so korektni, proaktivni, načrtovani in odgovorni (Loterija Slovenije 2017, 13–17).

#### **4.3 Primerjava obeh kodeksov**

Po pregledu kodeksa skupine Telekom Slovenije in družbe Loterija Slovenije smo prišli do zaključka, da sta kodeksa skoraj identična, ne glede na to, da se ukvarjata z različno dejavnostjo. Oba poudarjata predvsem proaktivno, kakovostno, pošteno, zanesljivo, zakonito, odgovorno in učinkovito poslovanje vseh udeležencev v organizaciji. Trudijo se preprečevati neetična dejanja, ki bi jih lahko izvajalo notranje ali zunanje okolje (npr. navzkrižni interesi, ogrožitev ugleda podjetja, korupcija, izdajane poslovne skrivnosti,...). Oba zaposlenim omogočata ugodne in spodbudne pogoje, ki omogočajo dobro organizacijsko klimo ter zdravo komunikacijo. Nenehno se zavzemata za to, da so zaposleni vedno obveščeni o poslovanju podjetja ter da se neprestano izobražujejo in s tem sledijo najnovejšim dognanjem na trgu. V enaki meri svojo pozornost s transparentnostjo, strpnostjo, medsebojnim spoštovanjem in nediskriminatornim odnosom posvečajo tudi vsem svojim poslovnim partnerjem in drugim deležnikom, ki poslovno sodelujejo z njimi. Oba kažeta tudi veliko odgovornost do širše družbene skupnosti, saj jima je skupno to, da podpirata humanitarne in športne organizacije. Loterija Slovenije v veliki meri podpira tudi invalidske organizacije, Telekom Slovenije pa še okolijske, izobraževalne in kulturne organizacije in projekte.

## 5 SKLEP

Današnji visoko razviti etični standardi, ki jih v svetu sprejema vse večje število ljudi, imajo svoje korenine že v daljni zgodovini. Najzaslužnejši za razvoj le-teh so zagotovo grški filozofi Sokrat, Platon in Aristotel. Na prestopu iz srednjega v novi vek so med drugimi pomembno vlogo odigrali še Machiavelli in Spinoza, kasneje predstavnika razsvetljenstva Kant in Rousseau ter v 19. stoletju še Nietzsche.

Moralno zavedanje posameznika in širše družbe je pomembno, da sploh lahko govorimo o udejanjanju etike. Ključen pomen pri tem igra vzajemnost, saj svojo srečo in lastno zadovoljstvo pogosto najdemo v potrditvi drugih ljudi. Družba človeka, ki ne izpolnjuje dogovorjenih in skupnih pričakovanj, ne more obravnavati kot etično osebo, s tem pa le-ta ne more dosegati visokih etičnih standardov. Svojih osebnih vrednot se učimo že v zgodnjem otroštvu, veliko vlogo pri tem pa igrajo naši starši, sovrstniki ter razne izobraževalne ustanove. Vendar ne glede na to pojem dobro vsak dojema drugače oz. le intuitivno. Bistvo etičnega delovanja pa je, da vsi delujejo v smeri skupnega prizadevanja za to, kar je dobro.

Glavna sestavina za dolgoročno uspešnost podjetja in kakovostno raven poslovnega okolja je predvsem etično delovanje tako vodstvenega kadra kot zaposlenih. Dober manager s svojimi dejanji in odločitvami vpliva na dolgoročno uspešno delovanje podjetja, prav tako pa z njimi vpliva tudi na učinkovito in kreativno delovanje zaposlenih. Poleg zakonitega, poštenega, odgovornega in kakovostnega poslovanja, skrbijo tudi za to, da zaposleni delujejo v zdravem in sproščenem delovnem okolju ter s tem preprečujejo diskriminacijo, neetična dejanja zunanjsega in notranjsega okolja, se zavzemajo za nenehni razvoj svojih zaposlenih itn.

Dušenje ustvarjalne svobode zaposlenih prinaša le negativne posledice, saj se le-ti lahko odzivajo neproduktivno ter namerno ali nenamerno zavirajo doseganje ciljev organizacije. Eden izmed razlogov zakaj zaposleni delujejo neetično, je gotovo zgled njihovih vodij. Managerji so pogosto podvrženi zunanjim, notranjim ali družbenim dejavnikom, ki lahko vplivajo na njihovo delovanje in razmišljanje. Če managerji podpirajo neetična dejanja (kot je npr. korupcija), bodo morda tudi zaposleni delovali v tej smeri, saj sledijo svojim vodjem ali pa se morda bojijo, da bodo izgubili službo, če ne bodo delovali v smeri njihovega vodenja. Prav tako lahko področja tveganja, zlorabljanja moči, (namerno) napačnega uporabljanja zaupnih informacij, osebnih značilnosti managerjev in zaposlenih,... vplivajo na neetično delovanje organizacije.

Kljub globalizaciji, hitro rastoči konkurenci in gospodarskemu razvoju ter povečevanju dobička, pa se dober manager zaveda, da je podjetje, ki deluje neetično obsojeno na propad. Etika ni nadomestilo za strokovno znanje, zagotovo pa je pomemben element uspešnega vodje. Njegova naloga ni neprestano (že v »nezdravi meri«) ravnati etično, ampak to, da razmišlja o tem, kako bo prispeval k čim večji kakovosti delovanja zaposlenih kot tudi

organizacije. Na splošno pa lahko rečemo, da je vpeljevanje etike v naše vsakdanje življenje zaradi naše vse večje razgledanosti in izobraženosti, vse večje.



## LITERATURA IN VIRI

- ABC Podjetništva. 2019. *Poslovna etika*. [https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/spot/poglavje\\_10\\_poslovna\\_etika.pdf](https://www.podjetniski-portal.si/uploads/gradiva/spot/poglavje_10_poslovna_etika.pdf) (15. 5. 2020).
- Beauchamps, Tom L. in Norman E. Bowie. 1993. Ethical Theory and Business. V *Kulture, etika in olika managementa*, Mitja I. Tavčar, 51. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Buchholz, Rogene A. in Sandra B. Rosenthal. 1998. *Business ethics: the pragmatic path beyond principles to process*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Business Case Studies. 2019. *Ethical business practices*. <https://businesscasestudies.co.uk/ethical-business-practices/> (15. 5. 2020).
- Chryssides, George D. in John Kaler H. 1996. *Essentials of business ethics*. London: McGraw-Hill.
- CZ. 1979. Publikacija Družboslovje. V *Morala in etika*, Vladimir Sruk, 494. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Danijel, Gašper. 2010. *Vloga etičnega kodeksa v poslovanju*. <https://dk.um.si/Dokument.php?id=17822> (15. 5. 2020).
- De George, Richard. 1992. Business Ethics, 3rd. ed. V *Kulture, etika in olika managementa*, Mitja I. Tavčar, 51. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Dolenc, Sašo. 2010. *Znanost etike*. <https://kvarkadabra.net/2010/11/znanost-etike/> (4. 5. 2020).
- Dolenc, Tomaž. 2003. *Pomen etike v poslovanju multinacionalnih podjetij*. [http://www.cek.ef.uni-lj.si/u\\_diplome/dolenc1081.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/dolenc1081.pdf) (13. 7. 2020).
- Drucker, Peter. 2005. *Obvladujte sebe in nato podjetje; bodite zgled*. Bled: IEDC – Poslovna šola Bled.
- Erpe, Melita. 2012. *Etika, etičnost dela in vrednote*. <https://repozitorij.uni-lj.si/Dokument.php?id=95946&lang=slv> (4. 5. 2020).
- Fran. B.I. *Dámping*. <https://fran.si/iskanje?View=1&Query=damping&All=damping> (15. 5. 2020).
- Gantar, Kajetan. 2002. Aristoteles in njegova etika. V *Nikomahova etika*, Aristoteles, 5–21. Ljubljana: Slovenska matica.
- Glas, Miroslav. B.I. *Poslovna etika*. [https://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas\\_\\_\\_poslovna\\_etika.pdf](https://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas___poslovna_etika.pdf) (28. 2. 2020).
- Gostiša, Mato. 2005. *Odnos managerjev do zaposlenih skozi prizmo razvoja delavske participacije pri upravljanju*. <https://www.delavska-participacija.com/koristne-informacije/odnos-managerjev-do-zaposlenih-skozi-prizmo-razvoja-delavske-participacije-pri-upravljanju/> (16. 5. 2020).
- Hoffman, Michael W. in Jennifer Mills Moore. 1989. Business Ethics – Reading and Cases in Corporate Reality. V *Kulture, etika in olika managementa*, Mitja I. Tavčar, 54. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.

- Jelovac, Dejan. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Juhant, Janez. 2003. *Etika ali človeškost: Filozofski temelji etike*.  
[https://studentski.net/gradivo/ulj\\_tef\\_tr1\\_ret\\_sno\\_etika\\_ali\\_clovecnost\\_\\_filozofski\\_teme\\_lji\\_etike\\_01](https://studentski.net/gradivo/ulj_tef_tr1_ret_sno_etika_ali_clovecnost__filozofski_teme_lji_etike_01) (4. 5. 2020).
- Juhant, Janez. 2009. *Etika I.: na poti k vzajemni človeškosti*. Ljubljana: Študentska založba.
- Kalacun, Stanislava. 2001. *Poslovna etika*. Ljubljana: Združenje Manager.
- Kidrič, Sandra. 2014. *Vloga poslovne etike v finančnem poslovanju*.  
<https://dk.um.si/Dokument.php?id=68339> (4. 5. 2020).
- Krašovec, Tone. 1997. Svetovalnemu dokumentu na poti. V *Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih*, Mitja I. Tavčar, 5. Ljubljana: Združenje Manager.
- Loterija Slovenije. 2017. *Kodeks ravnanja*.  
[https://www.loterija.si/files/www.loterija.si/o\\_podjetju/kodeks-ravnanja-180917.pdf](https://www.loterija.si/files/www.loterija.si/o_podjetju/kodeks-ravnanja-180917.pdf) (28. 2. 2020).
- MacIntyre, Alasdair. 1993. *Kratka zgodovina etike*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Maxwell, John C. 2007. *Ni takšne stvari kot poslovna etika: obstaja samo eno pravilo za sprejemanje odločitev*. Velenje: IPAK, inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- MBA Tuts Team. 2018. *Ethics in Business a Key for Successful Business*.  
<https://www.mbatuts.com/ethics-in-business-an-key-for-successful-business/> (14. 5. 2020).
- Mendiževac, Aleš. 2011. *Etika in politično oglaševanje*. <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/mendizevec601-B.pdf> (5. 5. 2020).
- Mihelič, Katarina Katja. 2014. *Etično in odgovorno vodenje za vključujoče delovno okolje*.  
[http://www.irvd.si/wp-content/uploads/2014/11/Mihelic\\_Eticno-in-odgovorno-vodenje.pdf](http://www.irvd.si/wp-content/uploads/2014/11/Mihelic_Eticno-in-odgovorno-vodenje.pdf) (28. 2. 2020).
- Mintzberg, Henry. 1973. The nature of managerial work. V *Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih*, Mitja I. Tavčar, 11. Ljubljana: Združenje Manager.
- Možina, Stane, Mitja Tavčar, Nada Zupan in Ana Nuša Kneževič. 2004. *Poslovno komuniciranje: evropske razsežnosti*. Maribor: Obzorja.
- Možina, Stane. 2000. *Poslovna etika in management*. <https://strokovniclanki.delavska-participacija.com/?Sklop=%25&besede=poslovna+etika&letnik=%25&stevilka=%25&sort=1&nacin=1&Submit=%C2%A0%C2%A0Iskanje%C2%A0%C2%A0&search=1> (16. 5. 2020).
- Mulej, Matjaž in Vojko Potočan. 2012. *Stanje poslovne etike v Sloveniji*.  
<http://www.sinteza.co/wp-content/uploads/2012/02/Posvet1-gradivaa-M.Mulej-in-V.Poto%C4%8Dan-vse.pdf> (25. 5. 2020).
- Musek Lešnik, Kristijan in Petra. 2006. *Kakšne vrste vrednot obstajajo?*  
[http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ\\_VI\\_vrste\\_vrednot.html](http://www.ipsos.si/VodenjeVIZ_VI_vrste_vrednot.html) (7. 5. 2020).
- Musek, Janek. 1993. *Osebnost in Vrednote*. Ljubljana: Educy.

- Robephiles. 2016. *Key Concepts of the Philosophy of Plato*.  
<https://owlcation.com/humanities/Key-Concepts-of-the-Philosophy-of-Plato> (4. 5. 2020).
- Segal, Troy. 2020. *Enron Scandal: The Fall of a Wall Street Darling*.  
<https://www.investopedia.com/updates/enron-scandal-summary/> (15. 5. 2020).
- Smith, Alasdair. 2018. *Three Levels of Ethical Standards in a Business Organization*.  
<https://yourbusiness.azcentral.com/three-levels-ethical-standards-business-organization-15897.html> (14. 5. 2020).
- Sruk, Vladimir. 1986. *Morala in etika*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Stavanja, Sara. 2017. *Etični kodeksi v organizacijah*.  
<https://dk.um.si/Dokument.php?id=117866> (14. 5. 2020).
- Stres, Anton. 1999. *Etika ali Filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
- Svetic, Tanja in Franka Bertonec. 2015. *Etično vodenje: Kaj moramo zares spreminiti, da ostanemo konkurenčni?* [http://egofirma.si/pdf/eticno-vodenje\\_hrm\\_04\\_2015.pdf](http://egofirma.si/pdf/eticno-vodenje_hrm_04_2015.pdf) (15. 5. 2020).
- Tavčar, Mitja I. 1994. *Etika in moralno delovanje managementa*. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih*. Ljubljana: Združenje Manager.
- Tavčar, Mitja I. 2002. Etika managementa. V *Poslovna etika*, Miroslav Glas, 2.  
[https://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas\\_\\_\\_poslovna\\_etika.pdf](https://www.zdruzenje-ns.si/db/doc/upl/glas___poslovna_etika.pdf) (28. 2. 2020).
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV.
- Telekom Slovenije. 2017. *Etični kodeks skupine Telekom Slovenije*.  
<https://www.telekom.si/o-podjetju/kodeks-poslovne-etike.pdf> (28. 2. 2020).
- Tierney, Elizabeth P. 1997. *O poslovni etiki*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Vadnjal, Jaka. 2014. *Kaj pa je pravzaprav poslovna etika*.  
<https://www.finance.si/8359243/Kaj-pa-je-pravzaprav-poslovna-etika> (10. 5. 2020).
- Združenje Manager. B.I. *Poslovna etika*. <https://www.zdruzenje-manager.si/sl/baza-znanja/poslovna-etika/> (15. 5. 2020).
- Wikipedija. 2017. *Enron*. <https://sl.wikipedia.org/wiki/Enron> (16. 5. 2020).
- Wikipedija. 2019. *Friedrich Wilhelm Nietzsche*.  
[https://sl.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Wilhelm\\_Nietzsche](https://sl.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Wilhelm_Nietzsche) (5. 5. 2020).