

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
UNIVERSITÀ DEL LITORALE  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
SCUOLA DI MANAGEMENT DI CAPODISTRIA

Datum: 11-12-2006

Sektor	Številka	Priloge	Vredn.
2EF	16043	1	

Diplomska naloga  
**ETIKA POSLOVANJA DANES**

Mentor: doc. Dr. Tonči Ante Kuzmanić

KOPER, 2006

JOŽICA SODJA



## POVZETEK

V diplomskem delu *Etika poslovanja danes* sem želela predstaviti in utemeljiti nujnost etičnih odločitev v poslovnem svetu. Nemiri med narodi in manjšinami, bojih za preživetje (Afrika), naravne katastrofe - zastrupljanje zraka, večanje ozona, uničevanje rodovitnih tal in izumiranje nekaterih živalskih vrst nas vedno bolj opozarjajo na nov temeljit začetek etičnih odločitev že danes. V nasprotnem bodo sledile še večje naravne katastrofe, nesporazumi med narodi, pomanjkanje pitne vode, nastajanje enopetinske družbe bogatih in 80% revnih ljudi, uničevanje rodovitnih tal itd. V poslovnem svetu se moramo zavedati, da ni važen samo dobiček in kratkoročen uspeh z neetičnimi odločitvami, ampak je uspeh to, da si poslovno etičen do sebe, družbe in narave ter hkrati žanješ poslovne uspehe z dobičkom.

Ključne besede: *etika poslovanja, globalizacija družbe, etični vzorniki, etične dileme v poslovnem svetu, etični standardi, etično usposabljanje zaposlenih.*

## ABSTRACT

In writing my degree with title *Today ethics of business* I wish to present arguments for needs of ethics decisions in business world. Anxiousness among state nations, battles for survival as example Africa, nature catastrophes – poisoned air, increasing ozone, demolitions of our nature fruitfulness of earth, some sorts of animals are falling into decay. Those are the signs that we must do some big ethics solutions today and not tomorrow. If we won't act about this problems we will destroy ourselves. Our business world must know, that profit isn't the most important in our operations. We must accept good ethics solutions with profits with good relations to the nature, society and ourselves.

*Key words:* business ethics, globalisation of society, ethics ideal, ethics dilemma in business world, ethics standard, ethics qualify of employment people.

UDK 17:65.012 (043.2)



## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Odnos med etiko in moralo.....	5
Slika 3.1: Medsebojna zveza petih načel etične moči.....	10
Slika 4.1: Sivo območje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim.....	26
Slika 4.2: Več kultur – več etik.....	31
Slika 4.3: Kultura in organizacija.....	32
Slika 4.4: Okvirnost kulture.....	33
Slika 4.5: Nastajanje in utrjevanje kulture (filozofije) podjetja.....	35

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Stopnje razvoja morale in etičnega mišljenja.....	8
Tabela 3.1: Odzivanje udeležencev na etično delovanje.....	13
Tabela 3.2: Trije preizkusi, ki posredno upoštevajo etiko koristi in etiko pravičnosti.....	16
Tabela 3.3: Učinki neetičnega obnašanja iz makro vidika.....	20
Tabela 3.4: Pričakovanja posameznih interesnih skupin.....	21
Tabela 4.1: Nabor etičnih dilem po padajoči pomembnosti v podjetju.....	27
Tabela 4.2: Pritiski, s katerimi se srečujejo managerji pri svojem delu.....	29



## KRAJŠAVE

<b>OZ</b>	oziroma
<b>IPD</b>	in podobno
<b>ITD</b>	in tako dalje
<b>NPR</b>	na primer





## VSEBINA

<b>1 Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Etika poslovanja</b> .....	<b>3</b>
2.1 Kratek zgodovinski razvoj poslovne etike .....	3
2.2 Pojem poslovne etike .....	4
2.3 Nujnost etike v poslovnem svetu .....	6
2.4 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj poslovne etike.....	7
<b>3 Kako doseči visok etični standard v podjetju</b> .....	<b>9</b>
3.1 Pomen etike poslovanja v podjetju .....	9
3.2 Načini doseganja visokih etičnih standardov .....	9
3.3 Etično usposabljanje zaposlenih .....	12
3.4 Etični kodeksi.....	14
3.5 Etični vzorniki.....	15
3.6 Zaščita razkriteljev kršiteljev poslovne etike.....	17
3.7 Etične dileme podjetja.....	20
<b>4 Ugotovitev raziskav etike poslovanja danes</b> .....	<b>25</b>
4.1 Zakaj prihaja do etičnih dilem v poslovnem svetu.....	25
4.2 Splošne ugotovitve o poslovni etiki danes.....	29
4.3 Kako na poslovno etiko vpliva različnost kulture.....	32
4.4 Ekonomski pogoji - globalizacija in njen vpliv na poslovno etiko.....	36
4.5 Kakšna so pričakovanja razvoja poslovne etike v prihodnosti .....	40
<b>5 Sklep</b> .....	<b>43</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>45</b>



## 1 UVOD

Vsa dejanja, ki jih človek naredi, spremljajo etične dileme (ali smo ravnali prav ali narobe, dobro ali slabo, moralno ali nemoralno), ki segajo tako na osebno kot tudi na naše poslovno področje.

Poslovna etika ima močan vpliv na posameznika. Usmerja ga pri sprejemanju njegovih poslovnih odločitev, glede na njegov odnos do etike pa se izkaže tudi uspešnost posameznika kot gospodarskega subjekta. Ljudje imamo različen odnos do poslovne etike, saj je naš razvoj odvisen od tega, v kakšnem okolju živimo, od kulture, vere, tradicije, običajev, izobrazbe ter ostalih družbenih dejavnikov, ki vplivajo na sprejemanje naših odločitev.

Nekatere poslovne odločitve so sprejete na podlagi cilja po čim večjem dobičku podjetja, čeprav se kasneje lahko izkažejo kot problematične ali celo nepravilne – posebno, če so bile sprejete v nasprotju z etičnimi načeli. Družbe oz. organizacije, v katerih je poslovna etika visoko razvita, dosežejo visok ekonomski učinek in je zanje značilna večja gotovost pri sprejemanju poslovnih odločitev in posledično znižanje stroškov poslovanja.

V današnjem času je zaradi svetovne globalizacije poslovanje podjetij postalo mednarodno, konkurenca pa ni več omejena le na domači prostor oz. določeno okolje. S širitvijo delovanja podjetij na tuje trge se le-ta srečujejo s problemi, ki jih povzročajo različni poslovno-etični standardi, zakonodaja, kultura, tradicija, vera, običaji ter družbeni dejavniki države, s katero podjetje posluje.

Globalizacija posredno spreminja človekov odnos do poslovne etike in širše do gospodarske družbe oz. države. Proces, ki ga uveljavlja globalizacija, je odstranjevanje ovir za prost pretok kapitala, storitev, blaga, visokotehnološkega razvoja in delovne sile. Predstavlja trend k svobodni trgovini in konkurenci. Podpira jo visoka tehnologija in nizki transportni stroški in se udejanja z liberalizacijo trgovinskega in kapitalskega prometa. Cilj globalizacije je v resnici uniformizacija/poenotenje družbe, ukinitve mej, težnja k eni sami, veliki družbi.

Vendar ni vse tako lepo, kot se zdi na prvi pogled, saj globalizacija zahteva svoj davek v nastajanju enopetinske družbe: 20% zaposlenih, 80% nepotrebnih. Iz treh razredov družbe izginja srednji sloj, razlike med bogatimi in revnimi pa postajajo vedno večje. Industrializacija razvijajočih se držav postaja ekološka nevarnost in klimatska katastrofa. Strupeni oblaki, smog, onesnaženost zraka, spremenjeno ozračje, prevroča poletja, erozija tal, uničevanje naravnih dobrin (gozdovi, reke, pozidava visokokakovostnih tal z industriji namenjenimi nepremičninami) vedno bolj grozijo človeštvu in ogrožajo njegov obstoj. Človeštvo postaja sovražnik samo sebi.

Pri pisanju diplomske naloge sem izhajala iz predpostavke, da je etika v poslovnem svetu danes nujno potrebna in dolgoročno koristna za uspešno poslovanje podjetja oz. širše družbe. V posameznih poglavjih sem s pomočjo študija literature o poslovnih etiki ter poznavanja sedanjega stanja v svetu utemeljila prednosti upoštevanja poslovne etike, ki ima dolgoročno nalogo, da z bojem proti neetičnim odločitvam zaščiti svet pred neetičnimi odločitvami, ter mu tako pomaga preživeti.

Diplomsko delo sem razdelila na tri poglavja, od katerih prvo prinaša nekaj splošnih podatkov o obravnavani temi. Najprej sem opisala kratek zgodovinski pregled poslovne etike. Za lažje razumevanje sem nadaljevala z definicijo pojma in nastanka poslovne etike, ki jo navajajo različni avtorji. Nato sem opisala razloge za nujnost

uporabe poslovne etike v poslovnem svetu. Poglavje sem zaključila z opisom dejavnikov, ki vplivajo na razvoj današnje poslovne etike.

V drugem poglavju sem pozornost namenila opisu predlogov, kako v podjetju doseči višji etični standard. V vsakem podpoglavju sem utemeljila in opredelila posamezne vplive na razvijanje poslovne etike. V naslovih podpoglavij o pomenu etike v podjetju, načinih doseganja etičnih standardov, etičnem usposabljanju, etičnih kodeksih, etičnih vzornikih, zaščiti razkriteljev in etičnih dilemah sem želela prikazati, kako z zgoraj navedenimi dejavniki izboljšamo poslovno etiko podjetja. Upoštevanje letih bo prineslo boljše in dolgoročno uspešnejše poslovanje podjetju ter posledično družbi, v kateri deluje.

O ugotovitvah raziskave etike poslovanja danes sem podrobneje opisala v tretjem, zaključnem poglavju diplomskega dela. Opredelila sem sodobne poslovno-etične izzive/dileme: etične dileme poslovnega sveta, ugotovitve o trenutni poslovni etiki, vplivu različnosti kultur na poslovno etiko, ekonomskih pogojih, globalizaciji in njenem vplivu na poslovno etiko ter o pričakovanem razvoju poslovne etike v prihodnosti.

## 2 ETIKA POSLOVANJA

Etično poslovanje podjetja oz. gospodarske družbe je eno izmed temeljnih načel za njegovo kratkoročno in dolgoročno uspešno delovanje. Poslovna etika je pomembna tako v notranjem kot tudi v zunanjem okolju podjetja. V celotno poslovanje je vpleteno veliko število oseb (vodje, menedžerji, zaposleni, kupci, dobavitelji itd.), ki zagovarjajo svoja, pogosto nasprotna si stališča, ob katerih se podjetje sreča z nastankom različnih etičnih dilem. Naloga vodilnih delavcev (menedžerjev) je, da čim bolj uskladijo različne interese posameznih skupin ter jih usmerijo k istemu skupnemu cilju za poslovanje oz. v harmonično celoto. Pri tem je hkrati pomembno, da dajejo vodje oz. menedžerji s svojim etičnim ravnanjem zgled ostalim zaposlenim v podjetju oz. zunanjemu okolju podjetja.

### 2.1 Kratek zgodovinski pregled razvoja poslovne etike

Korenine etičnega poslovanja segajo v čas samega začetka človeštva, ko so imele ustne sklenitve poslov obvezujoč značaj. Osebna ustna garancija posameznika je bilo jamstvo za sklenitev poslov že kot običajna poslovna praksa, ki je izhajala iz dejstva, da sta poštenost in osebna čast med najvišjimi vrednotami človeka. Če bi današnje poslovno etiko primerjali z etičnim poslovanjem prvotnega človeka, bi ugotovili, da je bilo takratno poslovanje veliko bolj etično do soljudi in naravnega okolja.

Poslovna etika je veja etike, ki se primarno ukvarja s preučevanjem poslovne morale: pojasnjevanje in ocenjevanje izvora poslovne moralnosti, proučevanje obnašanja, ravnanja in delovanja poslovnega človeka v gospodarskem okolju.

Poslovna etika je začela nastajati šele v 20. stoletju kot otrok pozne moderne, šele po transformaciji od kapitalizma k postindustrijski družbi.

V poslovni etiki govorimo o dveh različnih tipih:

- deskriptivna: pomeni opisno pojasnjevanje tekočih stvari, duha, odnosov in norm v polju poslovne morale,
- normativna: si prizadeva podrediti obstoječo gospodarsko prakso moralnemu ocenjevanju in racionalni presoji; vztraja pri prevrednotenju moralnih vrednot za potrebe neke prihodnje poslovne prakse.

Potreba po dobrem poslovanju je zahteva same notranje logike celotnega gospodarskega sistema pozne moderne. Poslovanje nekega podjetja je težko opredeliti ali izmeriti. Dobro je tisto, k čemur težijo vsi dobri poslovneži. Dobra volja je tista, ki odpira največ vrat. Poslovna etika se smatra kot ključni pogoj za to, da si nek podjetnik ustvari dostojanstvo in sloves dobrega poslovneža. Na eni strani je poslovanje omejeno s tehnično-tehnološkimi normativi, na drugi z zakonodajo, vmes pa je prazen prostor, ki ga zapolnjuje poslovna morala oz. poslovna etika.

## 2.2 Pojem poslovne etike

Etična vprašanja so zelo aktualna v našem vsakdanjem življenju in tudi v poslovnem svetu. V različnih literaturah lahko zasledimo različne, vendar med seboj sorodne si definicije pojma poslovna etika.

Poslovna etika je skupek moralnih načel, na podlagi katerih se sprejemajo poslovne odločitve. Znano moralno načelo je: ne stori nikomur nič takega, za kar si sam želiš, da drugi ne bi storili tebi (Vila 1995, 133).

Tavčar poudarja, da poslovna etika proučuje moralo, moralna načela, moralno odločanje, norme in postopke za etično odločanje pri poslovanju podjetja. Tako je poslovna morala zbir normativnih pravil za odločanje (kodeksi, standardi), ki podajajo, kako naj poslovnež ukrepa, kadar gre za koristi, pravice in dolžnosti do samega sebe, drugih ter do organizacije (1994, 136).

Poslovna etika uporablja osnovna etična pravila v poslovnem svetu. Gre za vprašanja, kako ravnati v naslednjih primerih:

- Katere minimalne delovne ali okoljevarstvene standarde uporabljati?
- Kako naj se multinacionalna podjetja spoprimejo s korupcijo tako podjetij kot politikov in kdaj naj se odločijo umakniti iz določene države?
- Kako naj se menedžerji, ki poslujejo v tujini, spoprimejo z različnimi kulturnimi vplivi in tradicijo v posameznih državah (Schlegemilch 1998, 7)?

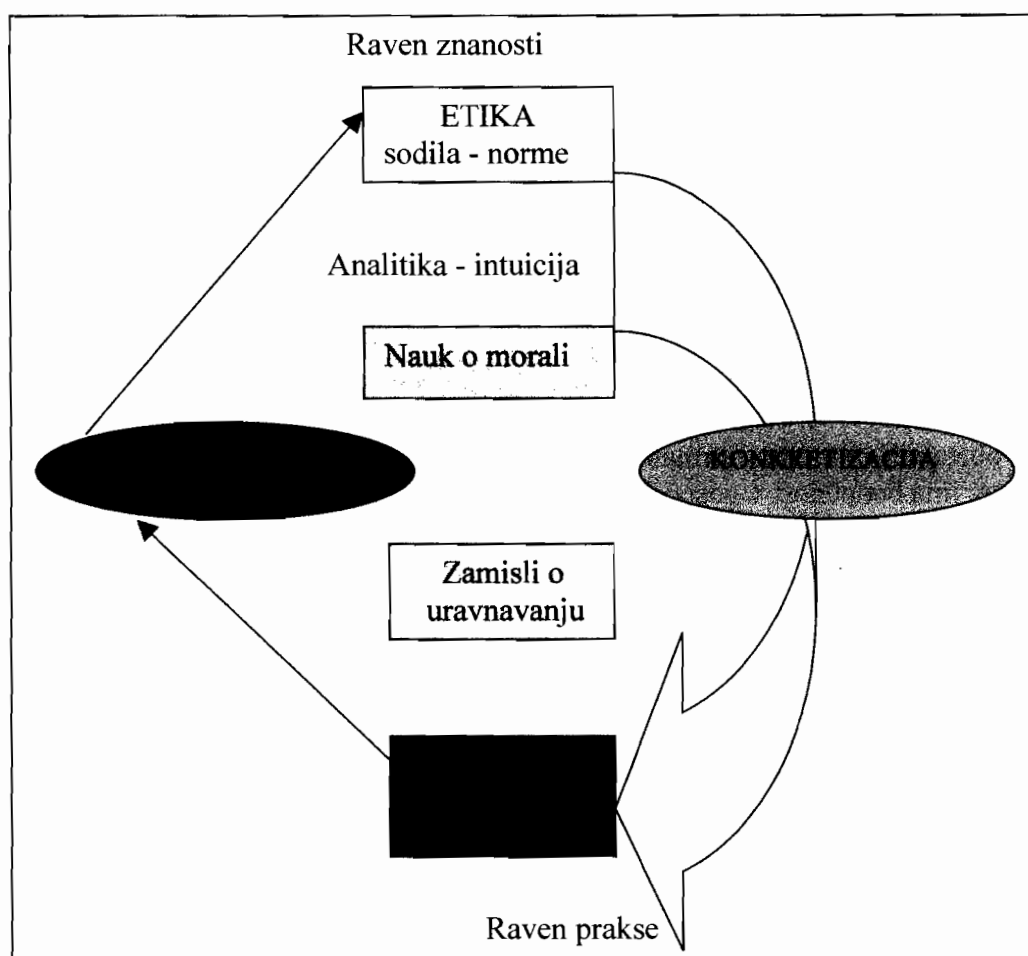
Etično obnašanje je nujno potrebno za dolgoročno uspešno poslovanje podjetja. To je pomembno tako z makro vidika – zunanje okolje podjetja, kot z mikro vidika – notranje okolje podjetja (Fritzche 1997, 18–38).

Kaj je dobro in kaj slabo oz. kaj je in kaj ni moralno, naj bi bilo določeno s petimi viri etike:

- genetska dediščina,
- religija,
- filozofija,
- kultura,
- pravni sistem (Steiner 1994, 186–196).

S pomočjo primerjave odnosa med etiko in moralo si lažje predstavljamo pojem etika poslovanja, zato si pogledjmo sliko 1 o prikazu njunega medsebojnega vpliva.

**Slika 2.1:** Odnos med etiko in moralo



Vir: Tavčar 1994, 137.

Kot pojem je etika bolj nevtralna in posplošuje. Nasprotno pa morala pomeni delovanje na ravni prakse in zato stvari konkretizira. Slika 1 nam prikazuje etiko kot teoretično disciplino, ki na ravni znanosti obravnava moralno odločanje, ravnanje, sodila ter postopke za analitično etično določanje. Morala zajema raven prakse in v sklopu tega obsega tudi pravila za rutinsko odločanje: kodekse, standarde. Ta pravila narekujejo, kaj naj človek stori, kadar gre za koristi, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacije. Morala je torej praksa v skladu s spoznanji teorije etike (Tavčar 1994, 136). Etika potemtakem predstavlja teoretično podlago za odločanje v konkretnih situacijah.

Vidimo torej, da so si definicije poslovne etike zelo podobne in peljejo k istemu cilju: oblikovanju moralnih vrednot posameznikov in skupin, iz katerih nastaja osnovni vir poslovne etike. Poslovna etika različno vpliva na posameznika v času in prostoru, poudarja pa vzajemnost in medsebojno pomoč sodelujočih v poslovnem okolju. Namen moralnih vrednot in nastanka poslovne etike je, da vodita posameznika pri njegovem poslovanju, da je prijazen do drugih in učinkovit za družbo. Posamezniki naj bodo s pomočjo poslovne etike povezani v sodelujočo celoto.

### 2.3 Nujnost etike v poslovnem svetu

Poslovni svet nekatere oblike etičnega poslovnega delovanja uporablja pogosteje, nekatere pa zaradi raznih predsodkov redkeje. Poslovno delovanje postanejo običaji, tradicija, zelena poslovna običajnost, nenapisano pravilo ločevanja dobrega in slabega poslovnega ravnanja oz. obnašanja. S temi normami nastopa s pomočjo vzorcev vzornega gospodarskega vedenja, ravnanja ali značaja.

V tistih gospodarskih sistemih, kjer manjka tradicija dobrih poslovnih običajev, poslovne morale oz. poslovne etike, se začne pojavljati neetično obnašanje, kot npr. samovolja, goljufije, prevare, špekulacije, bankroti in negotovosti, ki poslovanje vodijo v recesijo.

Potreba po dobrem in uspešnem poslovanju je zahteva same notranje logike celotnega gospodarskega sistema pozne moderne. Samo tisti poslovnež, ki bo posloval po običajnih moralnih normah poslovanja in bo krotil svojo željo po bogatenju na tuj račun, ima bodočnost v gospodarskem življenju.

Potreba po etiki v poslovnem svetu se kaže na treh ravneh:

- na ravni celotnega gospodarstva,
- na ravni podjetja,
- na ravni posameznika.

Na gospodarstvo deluje celotna družba, aktivna v svoji okolici oz. v mednarodnih poslih. Vezi med gospodarstvom in družbo so očitne, in prav zato so se pojavile zahteve po družbeni odgovornosti – etičnosti gospodarstva:

- obramba temeljnih demokratičnih pravic in krepitev socialne varnosti državljanov,
- skupno in odgovorno reševanje onasneževanja okolja (sodelovanje podjetnikov z državo),
- finančne podpore socialnim programom (opreme šol, vrtcev, podpora socialno ogroženim ...),
- finančne podpore za programe prekvalifikacij (večja možnost za zaposlitev prekvalificiranih delavcev v panoge, kjer trenutno delovne sile primanjkuje),
- zakonodaja ekonomskega prostora (hitre, jasne in pravične razsodbe kršitev poslovne etike in morale),
- sofinanciranje podjetij (državna pomoč delodajalcem, da ne pride do večjih ukinjanj delovnih mest).

Dolgoročno družbeno odgovorno delovanje celotnega gospodarstva (sodelovanje države, podjetnikov in posameznikov) bo tako pozitivno, ker bo ustvarjalo ugodno okolje, v katerem delujejo gospodarski sistemi in ki posredno gospodarstvu omogoča ustvarjanje večjega dobička.

Poslovna etika je nujno potrebna na ravni podjetja, saj podjetje nosi posledice svojega ravnanja in delovanja – ima pravne ter moralne pravice in dolžnosti. Podjetje je sestavljeno iz posameznikov, ki ga oblikujejo in vodijo vodilni oz. menedžerji, zato je izrednega pomena, da podjetje deluje kot celota, ki ima jasno izoblikovano vizijo in etične vrednote, s katerimi je posameznik seznanjen in jih upošteva.

Cannock in Johns navajata, da je za poslovanje današnjih podjetij prav upoštevanje etičnih pravil poslovanja velika konkurenčna prednost pred podjetji, ki le-teh ne upoštevajo (1995, 8–10).



Sodobni človek je del družbe, ki ima različne ustanove: vrtce, šole, univerze, podjetja, razne organizacije ter državne ustanove, ki s svojimi vrednotami, obnašanjem in delovanjem vplivajo, oblikujejo ter soustvarjajo poslovno etiko nekega okolja oz. države. Pomembno je, da je osebna etika sodobnega človeka skladna ali pa vsaj ni v nasprotju z etiko združb, v katerih deluje. Nekateri avtorji menijo, da bi morali človekove osebne vrednote strogo ločiti od poslovnega življenja, vendar to v praksi ni mogoče, saj zaposleni nehote prenesejo vsaj delček sebe in svojih lastnih osebnih prepričanj v delovno okolje podjetja.

Poslovna etika je torej nujna, saj podjetja potrebujejo lojalne in poštene zaposlene. Zelo težko si predstavljamo, da bi v nasprotnem primeru lahko zaupali zaposlenim svoj denar, dostop do zaupnih informacij ter pomembnih dokumentov. Etika ima torej velik pomen, ker postavlja »pravila«, s pomočjo katerih ljudje lažje shajamo drug z drugim in lahko skupaj ustvarjamo boljše prihodnost.

#### **2.4 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj poslovne etike**

Na razvoj poslovne etike v nekem okolju oz. državi vpliva več dejavnikov, naštevam nekaj glavnih:

- tradicija,
- običaji,
- zakonodaja oz. pravni sistem,
- kultura,
- vera,
- filozofija,
- okolje.

Na spreminjanje razvoja poslovne etike torej v različnih državah oz. regijah močno vpliva okolje, v katerem podjetja poslujejo. Podjetja delujejo v okviru zakonodaje države, sicer kršijo predpisana pravila tega ekonomskega sistema. Namen zakonodaje ni usmerjanje vedenja ljudi v smislu etičnosti, temveč usmerjanje v smislu nekaznivega oz. kaznivega obnašanja. Torej ni nujno, da je vse početje v okviru predpisanih zakonov tudi etično, ali povedano drugače, da je vse neetično poslovanje nezakonito delovanje.

Schlegemilch navaja, da med državami Evrope, Japonske in Amerike ne obstajajo le razlike v zakonodaji, marveč tudi razlike, ki izvirajo iz različnih sistemov, zgodovine, geografske lege posamezne države, vere, tradicije ter navsezadnje odprtosti družbe za javne razprave o poslovni etiki (1998, 44–60).

Jaklič poudarja pomen vpliva osebnih lastnosti menedžerjev in ostalih zaposlenih na poslovno etiko v podjetju. (Ne)etičnost se prične in konča pri ljudeh, čeprav je problem etičnosti širši, saj je tudi tu prisoten problem delovanja posameznika in problem njegovega združevanja v združbo. (Ne)pošteni ljudje naredijo (ne)pošteno podjetje. Če skušamo graditi pozitivno etično klimo v podjetju, je pomembno, da zaposlujemo ljudi, ki smo jih dobro ocenili glede stopnje in škodljivosti njihovega etičnega egoizma (1999, 288–289).

**Tabela 2.1:** Stopnje razvoja morale in etičnega mišljenja

Razvojna stopnja in starostna skupina	Element etične presoje	Osnova etičnega mišljenja
6. Zreli odrasli (I.)	OSEBNA INTEGRIRANOST UNIVERZALNIH NAČEL - pravičnost, poštenost, prijaznost, univerzalne človekove pravice	Mišljenje na osnovi načel
5. Zreli odrasli (II.)	MORALNA PREPRICANJA nad SPLOŠNO DRUŽBENIMI - človekove pravice, družbena pogodba, široka ustavna načela	Mišljenje na osnovi načel
4. Odrasli	DRUŽBA V SPLOŠNEM - navade, tradicije, zakoni	Mišljenje na osnovi družbe in zakonov
3. Mladi, najstniki	DRUŽBENE SKUPINE - prijatelji, šola, sodelavci	Mišljenje na osnovi skupine
2. Otroci	STARŠEVSKI NADZOR - starševska kazen in nagrada	Mišljenje na osnovi staršev
1. Majhni otroci	SAMOLJUBJE IN EGOIZEM - sebične potrebe in zahteve	Egocentrično mišljenje

Vir: Jaklič 1999, 289.

Povečini se ljudje počasi premikajo od spodnje ravni navzgor. Raziskave kažejo, da ljudje (menedžerji pri tem niso izjema) vsaj v glavnem pridejo do tretje ali četrte ravni. Družba oziroma okolje sooblikuje razvoj ali ne-razvoj poslovne etike. Hitre ekonomske spremembe (svetovna globalizacija trgov) zahtevajo od poslovnežev hitre in učinkovite odločitve. Pri tem ima dobra poslovna etika velik pomen, saj jim ob pravih odločitvah prinese konkurenčno prednost in dolgoročni uspeh.

### **3 KAKO DOSEČI VISOK ETIČNI STANDARD V PODJETJU**

Celotna zgodovina človeštva uči človeka, da mora pri svojih odločitvah ravnati etično, saj mu to prinese dolgoročni učinek v družbi. Svoje etično vedenje človek razvija celo življenje.

Podjetje lahko pripomore k višji ravni etičnosti posameznikov z doslednim izvajanjem programov za zaposlene. Podjetja v ta namen uporabljajo različne metode, kot so npr.: etično usposabljanje, etični kodeksi podjetja, etični vzorniki ter zaščita razkriteljev neetičnih dejanj posameznikov v podjetju.

#### **3.1 Pomen etike poslovanja v podjetju**

Poslovna etika v poslovnem svetu gradi zaupanje in je eden izmed temeljev modernega poslovanja. Če v kulturi nekega podjetja prevladujejo ovinkarjenje, prisvajanje tujih zaslug, pomanjkanje sodelovanja med zaposlenimi, se v podjetju kmalu pokažejo negativne posledice, ki povečujejo stroške in niso dobre za ime podjetja. V modernem podjetju se pri odločanju opirajo na svojo vizijo in vrednote, ki morajo biti skupne vsem zaposlenim. Poslovanje poteka na podlagi medsebojnega sodelovanja in zaupanja.

Etično poslovanje predstavlja uspeh, saj preprečuje omejevanje od zunanjih dejavnikov. Če pa se poslovanje samo ne uravnava in usmerja, bodo to storili drugi.

Neetično ravnanje prinaša stvari, ki si jih pri poslovanju ne želimo: vladni nadzor in njegove omejitve, potrošnikovo zavračanje izdelkov in storitev podjetja, sovražni odnosi med zaposlenimi, nesoglasja z dobavitelji, zastoji v proizvodnji oz. storitvenih dejavnostih itd., vse to pa posledično povzroča neproduktivno delo, zastoje delovanja in povečanje stroškov podjetja.

Klima v podjetju, ki jo začutimo takoj, ko vstopimo vanj, nam že daje nek občutek o poslovni etiki tega podjetja. Zaposleni nam s svojim pristopom, predvsem pa s poslovnim sodelovanjem izkažejo, kakšno je delovanje podjetja. Če bo naše poslovanje z njimi temeljilo na korektnem ter dobrem medsebojnem sodelovanju, bomo to upoštevali ter sodelovali z njimi. V nasprotnem primeru s tem podjetjem ne bomo poslovali.

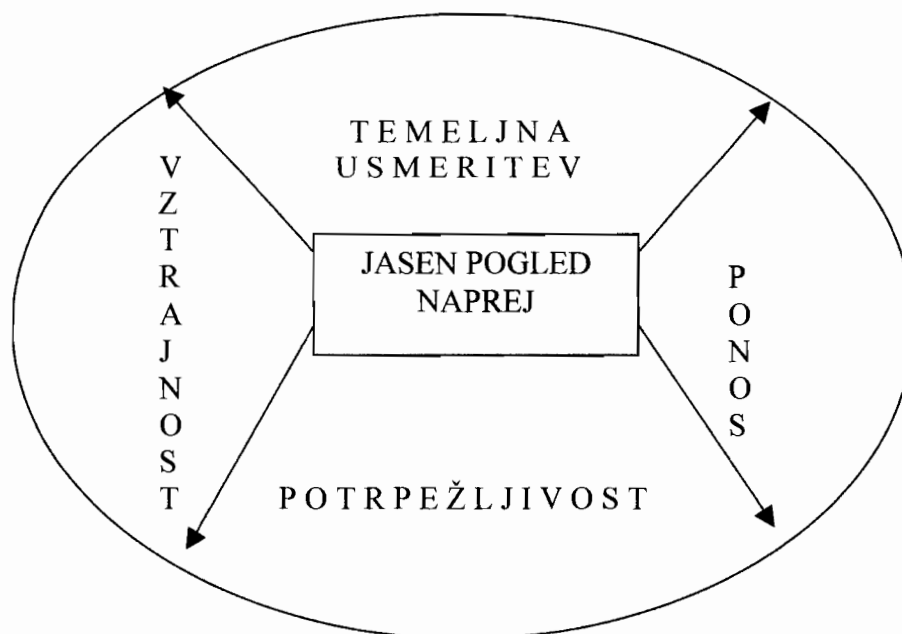
Pomen etike poslovanja v podjetju je, da usmerja poslovanje k čim bolj etičnemu ravnanju oz. delovanju v poslovnem okolju. Pri tem gre za smotrno organiziranje, racionalno upravljanje in odgovorno doseganje načrtanih ciljev, ki so realno dosegljivi znotraj določenega in determiniranega socialnega sistema.

#### **3.2 Načini doseganja visokih etičnih standardov**

Z vidika naše družbe je etično vedenje nujno in se mora uveljaviti, saj ima kratkoročne in dolgoročne posledice. Vendar je zelo pomembno, da poudarimo, da se etičnega vedenja ne naučimo ob prebiranju knjig na temo etike ali tečaju iz etike, temveč ga človek razvija skozi celo svoje življenje.

Dojemanje in razumevanje etičnosti se med ljudmi razlikuje glede na njihova osebna prepričanja in tako je lahko določena situacija za nekoga popolnoma etična, za drugega pa neetična (Stewart 1996, 5).

**Slika 3.1:** Medsebojna zveza petih načel etične moči



Vir: Blanchard in Peale 1990, 52.

Slika nam predstavlja pet etičnih načel, s pomočjo katerih posameznik oz. podjetje gleda z jasnim pogledom (temeljno usmeritvijo) k svoji viziji oz. cilju z vztrajnostjo, ponosom na svoje delo, potrpežljivostjo, ter s tem lažje in učinkoviteje prispe do zelenega cilja, ki si ga zastavi.

Visoke etične standarde lahko v podjetju dosežemo s pomočjo etičnega usposabljanja zaposlenih ter napisanih formalnih etičnih kodeksov kot smernic, ki narekujejo ravnanje zaposlenih v občutljivih situacijah, kadar je velika verjetnost nastanka etičnih dilem.

V podjetju vodilni oz. menedžerji predstavljajo etični vzor, saj gre dober zgled dejanj od samega vrha do najnižjega mesta zaposlenega. Delovati mora razkrivanje in kaznovanje neetičnih dejanj zaposlenih. To vpliva na ostale zaposlene, saj se zavedajo, da bodo ob neetičnem delovanju nosili posledice, med katerimi je možna tudi izguba delovnega mesta v podjetju.

Običajni odzivi na neetične pritiske v organizaciji, ki jih imata na voljo menedžer in sodelavec:

- Umik, ostavka, odpoved: sodelavec se umakne pritisku, vendar ne ve, ali bo drugod bolje; na organizacijo deluje ta odziv le, če sodelavca težko pogreša (vendar nihče ni nenadomestljiv).
- Nekritična pokorščina: »šef ima vedno prav«; brezbržnost za etičnost in moralnost je lagoden odziv, ki pa zadeve ne uredi – ponavadi se le-ta s časom zaostre in prej ali slej terja ustrezno ravnanje.
- Karieristični oportunitizem: »kdor z volkovi lovi, z volkovi tuli«; zelo pogost in seveda oporečen odziv; sodelavec sprejema sokrivdo in osebno odgovornost, največkrat večjo, kot se mu zdi.

- Sabotiranje: odzivanje na neetičen pritisk z neetičnim proti-pritiskom – »klin se s klinom izbija« – sproži spiralo stopnjevanja, ki se redko dobro konča.
- Denuciranje: skrivno ovajanje; sodelavec manj tvega, vendar tako nastaja vzdušje vsesplošnega nezaupanja, sumničenja in podtikanja; neformalne interesne strukture sprožijo pogon za »izdajalcem«, ki ponavadi zadene tudi ne-vpletene.
- Izsiljevanja: »bom poskrbel, da se izve«; možna je samovolja in neupravičeno dejanje, ki brez koristi škoduje organizaciji in posameznikom; izsiljevanje ponavadi sproži trd odziv.
- Objava, razglasitev: organizacija lahko upravičeno ali neupravičeno izvaja kazenske ukrepe, učinek je lahko vprašljiv, zlasti ob inflaciji vsakršnih »afet«.
- Protest: »sem jim povedal, kar jim gre«; ponavadi je edina korist olajšanje in boljše osebno počutje, zadeva pa ostane neurejena.
- Utemeljen ugovor: dokazovanje; v primerni kulturi najbolj korekten in učinkovit ukrep; v neprimernem okolju ne zaleže (psi lajajo, karavana pa gre naprej).
- Snovanje etičnih zavezništev: najzlahtnejši, vendar naporen in dolgotrajen pristop – etičnost in morala prevladata, kadar se sporazume dovolj vplivna skupina v organizaciji (Nielsen 1987, 309–320, cit. po Tavčar 2000, 196).

Snovanje in vzgajanje visoke poslovne etike zaposlenih v organizaciji torej odpravlja nastajanje neetičnih dejanj. Je dolgotrajen proces, vendar očitno najučinkovitejši.

Kralj podaja nauk o vzorcu etičnih dolžnosti, ki pripomorejo doseči višji etični standard v podjetju:

- VERODOSTOJNOST: obljube je treba izpolnjevati in govoriti resnico,
- POPRAVLJANJE KRIVIC: človek mora popravljati, kar je zagrešil z napačnim ravnanjem,
- HVALEŽNOST: človek naj bo drugim hvaležen za usluge, ki so mu jih storili,
- PRAVIČNOST: človek naj skrbi za pravično razdeljevanje dobrin,
- DOBRODELNOST: človek naj stori, kar more, da bi izboljšal, kar more, da bi izboljšal položaj drugih,
- IZPOPOLNJEVANJE: človek naj se izpopolnjuje v vrlinah in znanju,
- NEŠKODLJIVOST: človek naj ne škoduje drugim (Kralj 2001, 115).

Ena od osnov etičnega ravnanja so tudi temeljne človekove pravice: vsa človeška bitja se rodijo svobodna in enaka po dostojanstvu in pravicah, zato je prepovedano kakršno koli razločevanje ljudi zaradi rase, barve kože, spola, vere, političnega prepričanja, narodnega in socialnega izvora ter premoženja.

V organizacijah oz. podjetjih bo etično poslovanje posameznikov večje, če bodo le-te sprostile raziskovalno svobodo posameznikov, spodbudile njihovo kreativnost in uporabo njihovega znanja inovacij. Možnost, da je posameznik sooblikovalec, mu pri poslovanju daje občutek pripadnosti ter pomembnosti. Pri opravljanju svojega dela bo tako bolj vesten, pošten ter bo imel stimulacijo za dobro opravljeno delo.

Tavčar opisuje, da med pobude za izboljševanje rutinskega etičnega odločanja in obvladovanje tega odločanja sodi predvsem snovanje, osnovanje in dosledno izvajanje določil etičnih kodeksov, bodisi na ravni panoge ali posameznih strok. Pri nas je takšnih etičnih kodeksov že precej – poleg razvejane in obsežne zdravniške deontologije kodeksi finančnih in računovodskih delavcev, kodeks menedžerjev, kodeks svetovalcev

managementu, kodeks advokatov in še kateri. Mnogi izmed njih so vsebinsko šibki in potrebni predelave in dopolnitev; mnogi ostajajo le na papirju, so deklaracija, za katero se praksa ne meni preveč. Predvsem pa je premalo odločnih in jasnih zahtev, ki bi terjale dosledno in pošteno uporabo kodeksov (1997, 26).

Za višje doseganje etičnih standardov je pomembno, da se vsi zaposleni čim bolj zavedajo, da bodo z etičnim delovanjem pripomogli k boljšim rezultatom. Gospodarstvo oz. poslovni subjekti pa morajo stalno snovati in vzgajati zaposlene o poslovni etiki, ki jo želijo vpeljati v poslovanje.

### 3.3 Etično usposabljanje zaposlenih

Zaposleni v nekem podjetju prevzamejo kulturo oz. klimo podjetja ter poslovno etiko. Vodstveni kader ima zelo pomembno nalogo, da predstavlja zgled in doseže spoštovanje svojih podrejenih. Zato je zelo zaželeno, da ima podjetje obvezne tečaje o etiki in poslovni kulturi, za katero pričakuje, da jo njegovi zaposleni upoštevajo.

Dober vprašalnik o etičnem preizkusu navajam po avtorjih Blanchard in Peale: Ali je odločitev oz. dejanje zakonito? Bom kršil zakone ali predpise v podjetju? Ali je odločitev oz. dejanje uravnoteženo? Ali je nepristransko za vse sodelujoče, kratkoročno in dolgoročno? Ali spodbuja fair play odnose? Kakšno mnenje bom imel o sebi? Bom ponosen nase? Bi mi bilo prav, če bi mojo odločitev objavili v časopisu? Bi mi bilo prav, če bi domači izvedeli (1990, 22–23)?

Ljudje, ki vodijo tečaje o etičnem vedenju, ugotavljajo, da s stalnim preverjanjem etičnega preizkusa zaposleni pridobijo vzorec »pravilnega« vedenja, ki jim preide v navado.

Poglejmo samo primer iz vsakdanjega življenja: Koliko ljudi npr. pogleda stran, kadar vidijo, da so njihovi otroci storili kaj narobe? Podobno je z direktorji. Eden od takih izgovorov se npr. glasi: »Saj vsi tako delajo oz. dovoljujejo, zakaj naj bi bil jaz drugačen?« Direktorji bodo morali razumeti, da nimajo obveznosti samo do podjetja, da ukrepajo tako, kot je prav, ampak imajo tudi obveznost do ljudi, ki so pod njimi in za katere so odgovorni. S svojim zgledom pa zelo vplivajo na ljudi okrog sebe.

Dober primer napačnega ravnanja opisujeta Blanchard in Peale z zgodbo Jacka Griffina: »Je že prav, sinko, saj vsi tako delajo.«

Zgodba opisuje dečka, kako se ves čas svojega odraščanja srečuje z neetičnimi dejanji svojih sorodnikov do svojega 19. leta, ko mu študent višjega letnika za 50\$ ponudi izpitne odgovore in mu reče: »Je že prav, fant, saj vsi tako delajo.« A fanta so dobili pri prepisovanju in domov je prišel osramočen. Toda sorodniki so ogorčeno dejali: »Doma te nismo nikoli tako učili, kako si nam lahko storil kaj takega?!« Vidimo, da je storil neetično dejanje, in sicer zaradi vpliva odraščanja v okolju, ki ga je učilo, da neetično dejanje ne pomeni nič slabega in da tako vsi delajo (1990, 24).

Iz te zgodbe lahko uvidimo, da je tako z vsemi ljudmi, ki se zgledujejo po svojem delovnem okolju oz. svojih nadrejenih. A čeprav se ljudje vedno radi opravičujemo pred seboj in utemeljujemo svoja neetična dejanja, na koncu vedno škodujemo samemu sebi. Etični preizkusi nam pomagajo pravilno gledati na stvari, ki jih delamo.

Nekatere raziskave na področju sodobne normative poslovne etike kažejo, da so vrline delovne sile, brez katerih ni mogoče organizirati dobrega poslovanja, naslednje:

- zanesljivost,
- resnost,
- inventivnost,
- zvestoba,
- marljivost (pridnost),
- zbranost,
- vztrajnost,
- poštenost
- pravičnost
- praktičnost (iznajdljivost),
- samozavestnost,
- komunikativnost,
- kooperativnost in zdrav tekmovalni duh.

Takšnemu stanju pa se je vedno mogoče edino približevati (aproksimirati) kot vzorcu ali modelu moralnega profila kadrov, ki jih podjetje potrebuje za uresničitev poslovnih načrtov in poslovne politike v celoti. Da bi lahko ta proces učinkovito krmarili in pospeševali, pa je treba zagotoviti *ustrezno mikroklimo* v ustrezni organizacijski kulturi.

Kultura podjetja in etična klima močno vplivata na etičnost posameznika v neki organizaciji oz. podjetju. Gre za razpoloženje, navade, običaje, ki se jih v določenem okolju hitro ugotovi oziroma začuti. Posamezniku je v takem okolju zelo hitro jasno, kaj je dovoljeno in kaj ni. Ljudje bi radi, da bi bilo v osebnih odnosih več skrbi za druge ter poštenosti in manj častihlepja oziroma egoizma posameznikov.

Tavčar opisuje odzivanje udeležencev na etično delovanje, ki je pogojeno z vrednotami, pa tudi potrebami udeležencev – na primer:

**Tabela 3.1:** Odzivanje udeležencev na etično delovanje

Odzivi kategorij udeležencev na etično delovanje – primeri:				
Nosilci etičnega delovanja	Zaposleni	Odjemalci, dobavitelji	Lastniki	Javnost
menedžerji	vodljivost	verodostojnost	zaupanje	uglednost
organizacija	pripadnost	partnerstvo	vlaganje	ugodna podoba
država	zavednost	korektnost	podjetništvo	državljanstvo

Vir: Tavčar 1997, 14.

Tabela prikazuje pomembnost etičnega delovanja nosilcev glavnih funkcij v organizaciji oz. podjetju, ki imajo vpliv na širok spekter soudeležencev. Zgodovina dokazuje, da neetično delovanje dolgoročno vodi v propad posameznika, organizacije in družb, saj ruši najpomembnejše duhovne in materialne dobrine.

Strinjam se z mnenjem Jakliča, da dober pristop lahko izboljša etičnost v podjetju. Etične standarde je v poslovno prakso podjetja potrebno uvajati s pomočjo strategije integracij. Ta strategija pravi, da naj podjetje doseže, da bo etično obnašanje zaposlenih postalo integrirano v vse odločitve, dejavnosti in zaposlene. Kako pa lahko to doseže? V podjetju je potrebno več govoriti o etiki, pa tudi o koristnosti poštenosti, pravičnosti, integriteti ... Dejstvo je, da je razpravljati o tem (ali vsaj začeti tak pogovor) zelo težko, kajti taka razprava lahko kaj hitro razvoden v neproduktivno moraliziranje. Zato je zelo pomembno, da so pobudniki razprave ljudje, ki dosledno živijo v skladu z etičnimi normami. Potrebno je torej v kulturo podjetja uvesti načelo: »Prav je, da se pogovarjamo o etiki.« Izredno pomembna je naklonjenost uprave oz. vrhnjega managementa temu konceptu; ta naklonjenost naj se izraža predvsem z dejanji. Vzpostaviti je potrebno etična pravila, ki naj nastanejo v sodelovanju z zaposlenimi. Postaviti je potrebno komisijo za etičnost in svetovalce (ombudsmane) za etična vprašanja, kamor naj se vključi tudi člane nadzornih svetov. Vzpostaviti je potrebno – »vroče linije« (telefon ali še bolje anonimno elektronsko pošto). Potrebno je organizirati šolanje oz. pripraviti program o etiki. Obstajati mora etična revizija. Poročila o stanju napišejo menedžerji – gre za letni nadzor o odklonih od etičnih načel nekega podjetja; komisija (delno lahko sestavljena tudi s strani članov zunanjih interesnih skupin ali ekspertov) pa ta poročila oceni (1999, 290).

Uvajanje konceptov poslovne etike je pomembno zato, ker je zelo težko na »trd« način spremljati »stroške«, ki jih povzročajo izobraženi ljudje. Z drugimi besedami, lažje je k delu priganjati nezadovoljne delavce, katerih rezultat se lahko meri (delo v proizvodnji) kot pa nezadovoljne delavce in menedžerje, katerih rezultat dela je težko merljiv (menedžerji, raziskovalci, prodajalci in njihov odnos do kupcev ...). Teh pa bo v podjetjih v prihodnosti vedno več.

### **3.4 Etični kodeksi**

Jelovac pojasnjuje pomen kodeksa:

V novo-latinščini beseda codex (podobno kot v staro-latinščini samostalnik coudex), pomeni panj, h kateremu nekoga pripeljejo zaradi nagrade in/ali kazni, hkrati pa pomeni tudi knjigo, sestavljeno iz povoščenih deščic, na katerih so zapisani vzorci vzornega vedenja. Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oz. kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti (1997, 34).

Etični kodeks je dokument, ki določa vrednote in etične standarde z namenom usmerjanja zaposlenih. Formalni etični kodeksi so napisane smernice, ki narekujejo ravnanje zaposlenih v občutljivih situacijah, kadar je velika verjetnost za nastanek etičnih dilem. Kodeksi najpogosteje določajo, kakšno je zaželeno ravnanje zaposlenih in prepovedujejo nezakonito ali neprimerno vedenje na delovnem mestu. Zahtevajo korekten odnos do kupcev, do sodelavcev ter do opravljanja svojega dela.

V kodeksih so zelo pogosto obravnavane situacije, kot so npr. podkupovanje, neenakost zaposlenih, ponarejanje računovodskih listin, odnosi do kupcev in dobaviteljev ter zaupnost informacij, pridobljenih v podjetju.

Jelovac navaja, da je Slovenija iz faze socialistične usmeritve oziroma postsocialistične depresije, kar je zelo simptomatično, podedovala poplavo



najrazličnejših poklicnih etik, moralnih standardov, pravil poslovnega obnašanja, nenavadnih navad in kodeksov dobrega delovanja, v razponu od kodeksa psihološke etike, etičnih načel v socialnem varstvu, kodeksa univerzitetnih profesorjev, kodeksa novinarjev pa do kodeksa poklicne etike računovodij, odvetnikov, zdravnikov, medicinskih sester, knjižničarjev, penoloških delavcev in menedžerjev. Včasih se nam zazdi, kot da bi brali povsod enako formulirano učbeniško gradivo, ki govori o nekakšnih splošnih moralnih načelih, o katerih čivkajo že vrabci na strehi. Utegne se zgoditi, da nam začasni standardi postsocialistične tranzicijske poslovne kvazi-morale sčasoma preidejo v navado (1997, 56).

Zato je zelo pomembno, da pri posnemanju drugih držav nismo zgolj posnemovalci etičnega poslovanja, ampak kritično prenesemo le dobre poslovne običaje ter ustvarimo svoje podjetniško etično poslovanje, ki nam bo prineslo dolgoročne uspehe. Pri nas je takšnih etičnih kodeksov že precej: poleg razvejane in obsežne zdravniške deontologije kodeksi finančnih in računovodskih delavcev, kodeks managerjev, kodeks svetovalcev managementu, kodeks advokatov itd. Mnogi izmed njih so vsebinsko šibki in potrebni predelave in dopolnitev; mnogi ostajajo le na papirju. So deklaracija, za katero se praksa trenutno ne meni preveč. Predvsem pa je premalo odločnih in jasnih zahtev, ki bi terjale dosledno in pošteno uporabo kodeksov. Za managerje pri nas je najpomembnejši Kodeks Združenja Manager.

Problematika pisanja različnih etičnih kodeksov nastaja pri določanju različnih vrst kazni ob kršitvi načel ali pravil. S tem prestopimo mejo poslovne etike, poslovne morale, ki za kršitev dobrih poslovnih običajev, nravnih navad pozna samo dva očitka: slabo vest in sram. Če pa v kodeksih omenjamo kazni, sodne razsodbe in podobno, pa nismo več na področju morale oz. etike poslovanja, temveč je to že področje prava.

Jelovac je zelo dobro opisal poanto poslovne etike – poslovnega obnašanja. Svetovni trg, odkar obstaja, priznava predvsem kakovost, ceno, pravočasno dobavo ter količino blaga in storitev, z eno besedo zmagovito držo. Tu nič ne pomagajo moralne pridige, izgovori ali tarnanje. Hkrati pa se je ravno v najbolj razvitih zahodnih državah jasno pokazalo, da bi se, če ne bi bilo razlage moralne tenkočutnosti in vrednostnih norm, »tigrovska« pot k uspehu končala s propadom sistema tako na ravni podjetja kot na ravni celotnega gospodarstva (1997, 78).

V zadnjem času je prišlo do pravega razcveta poslovne etike kot discipline, saj so poslovni ljudje doumeli, da bi, če ne bi bilo moralnih zavor, sistem ne bil več varen in bi zabredel v puščavo kvantitativne dobičkonosnosti brez vsakega človeškega smisla in cilja. Etični kodeksi, prilagojeni poslovnemu svetu, so vodstvu v veliko pomoč pri sprejemanju etičnih poslovnih odločitev.

### **3.5 Etični vzorniki**

V podjetjih ima način vodenja in vedenja vodij do svojih zaposlenih velik vpliv na vse delavce – od najvišjega pa do najnižjega. Vodja s svojim poslovnim odnosom daje oz. določa pravila in velik del mikroklimi, ki vpliva na zaposlene. S poštenim in korektnim odnosom vzbudi spoštovanje ter posledično zaupanje, ki poveča predanost zaposlenih v podjetju.

K doseganju visokih etičnih standardov v podjetju lahko veliko pripomorejo tudi etični vzorniki. Le-ti s svojim vedenjem in ravnanjem predstavljajo vzor za vse druge zaposlene v podjetju. Etični vzorniki so po navadi zaposleni, ki imajo ugled in uživajo

spoštovanje drugih zaposlenih v podjetju. Največkrat so to vodstveni delavci, managerji, ni pa nujno. Vsak zaposleni ima možnost z etičnim ravnanjem vplivati na svoj krog sodelavcev. Zagotovo pa drži, da imajo vodstveni delavci največ vpliva, saj lahko etičnost oz. neetičnost tudi »izsilijo«.

Tavčar poudarja pomembnost stalnega preizkusa: primer enostavnega preizkusa za etičnost odločitve, ki temeljijo na ocenjevanju interesov vodilnega, njegovih bližnjih ter širše skupnosti. Vsi trije preizkusi posredno upoštevajo tako etiko koristi kot etiko pravičnosti.

**Tabela 3.2:** Trije preizkusi, ki posredno upoštevajo etiko koristi in etiko pravičnosti

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

Vir: Tavčar 1997, 21.

Naštevam vrline po Tavčarju, ki so zelo pomembne za moralno vzdušje v podjetju oz. organizaciji:

- Prijaznost:

prijaznost, priljudnost je temelj in okvir vsakega poslovnega razmerja. Če je narejena, neiskrena, se brž sprevrže v svoje nasprotje. Prijaznost je lastnost močnih ljudi – stara modrost pravi, da v gozdu vpijejo le otroci, ki jih je strah. Prijaznost je del komuniciranja z drugimi – tudi spoštovanja in pokorščine do nadrejenih, lojalnosti in zvestobe. V sodobni poslovni morali je nemara premalo prostora za čustva – mar ni del uspeha »enominutnega vodje« tudi v zavzemanju za takojšnjo pohvalo in takojšnjo grajo, z merico prijaznosti in z merico jeze?

- Zvestoba – privrženost:

zvestoba skupini, kraju, organizaciji, instituciji je sestavina osebne integritete menedžerja; prava vdanost ne velja le samemu sebi, lastni vesti in naboru lastnih »višjih« načel; vdanost pomeni obvladana nasprotja interesov, pomeni trdnost in zanesljivost. Seveda lojalnost ne more biti enostranska, saj bi se lahko izrodila v izkoriščanje. Zvestoba je uravnotežena, ni slepa in enostranska kot ljubezen ali sovraštvo.

Častnost in sramovanje:

osebna čast, častnost ni ošabnost ali napuh, pa tudi ne domišljavost in nečimrnost; ne izhaja iz dosežkov, temveč iz pripadnosti, ni osebna, je čast skupnosti. Čast in častivrednost v poslovanju pomagata opredeliti vlogo posameznika v podjetju ter posameznika in podjetja v javnosti; častnost je sestavina predstave posameznika o samem sebi. Izguba časti je v urejeni družbi usodna, lahko pomeni zapravljen življenje – saj ni mogoče vedno znova nekje drugje »začeti znova«. Nasprotje časti je sram;

občutek sramu izvira iz skupine, kot izvira občutek krivde iz posameznika; sramovanje je posledica neuspelega delovanja v skladu z merili skupine, družbe, ki daje osebno identiteto. Etiopski pregovor pravi: »Brez sramu ni časti« (2000, 188).

Etika je koncept, na katerem temeljijo ostali. Lastniki in drugi udeleženci organizacije ne morejo imeti zaupanja v strokovne odločitve managementa, če le ta ne ravna etično. Ljudje namreč ne sledijo vplivom vodje, ki ne ravna etično.

V praksi se pogosto zgodi, da pride do težav v komunikaciji med vodilnimi in drugimi v podjetju. Nemalokrat namreč zaposleni dobijo občutek, da vodstvo ne želi vedeti za neetična dejanja oziroma jim enostavno ni mar za to. Zato je zelo pomembna dobra in jasna komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.

Vodstveni kader lahko v organizaciji navede zahtevo po doseganju nerealnih in nedosegljivih ciljev in celo spodbuja neetično ravnanje svojih zaposlenih. Zato je postavljanje realnih ciljev njegova etična odgovornost. Pomembno je, da ostajajo ti cilji na dosegljivi ravni.

### **3.6 Zaščita razkriteljev kršiteljev poslovne etike**

Problematika razkriteljev je, da v posameznih primerih izpadejo kot »krivci«. Poslovno vodstvo včasih zaradi lastnih koristi raje izloči oz. utiša razkritelja, kot da bi kaznovalo storilca neetičnega dejanja v podjetju.

Nekaj opisov o razkriteljih neetičnih dejanj:

Razkritelji so ljudje, ki razkrijejo nezakonita dejanja drugih v organizaciji z namenom ohranitve etičnih standardov ter zaščite pred uničujočim, škodljivim ali nezakonitim delovanjem (Schermerhorn 2002, 155).

Stewart v svojem delu kot ključni element razkritja poudarja, da je razkritelj nujno zaposlen v podjetju in ne zunanji opazovalec. Kot zaposleni ima obveznosti do podjetja, na drugi strani pa tudi delodajalec upravičeno pričakuje od zaposlenega lojalnost, zato je razkritje vedno velika etična dilema (1996, 221).

Primer razkriteljice: Gospa Marjana je prijavila dve nesreči z nevarnimi spojinami v svojem podjetju, saj je bila podučena, da zakon o varstvu okolja to zahteva. Marjana je torej oseba, ki je razkrila nečedno dejanje svojih sodelavcev oz. nadrejenih. Njen namen je ohranjanje etičnih standardov ter preprečiti neetično dejanje, ki ima škodljive posledice.

Problem pa nastane, ko razkriteljevo dejanje ni po godu kršiteljem, ki se okoriščajo z neetičnimi dejanji. Razkritelji so zato pogosto deležni povračilnih ukrepov. Velikokrat izgubijo zaposlitev ali pa se soočajo z različnimi načini maščevanja v podjetju. Velika verjetnost je, da si uničijo možnosti za nadaljnjo uspešno kariero. Če hočemo, da razkritja pripomorejo k višanju ravni etike v podjetju, je najprej potrebno izboljšati zaščito razkriteljev.

Težava nastaja tudi zaradi stroge hierarhije, ki onemogoča uspešno razkrivanje etičnih nepravilnosti, saj je težko zaobiti neposredno nadrejenega. Vodstvo namreč pogosto zamegli presojo o tem, kaj je prav in kaj ne.

V Sloveniji se tudi na sodiščih ukvarjajo z razčiščevanji afer, preganjanjem gospodarskega kriminala, korupcij in zlorab. Toda poslovneži, osumljeni in obsojeni neetičnega poslovanja, kljub npr. visokim ukradenim zneskom odnesejo na naših sodiščih mile kazni in s tem niso izločeni iz poslovnega sveta.

Navajam primer direktorja Danila Kovačiča, ki je bil pravnomočno obsojen zaradi oškodovanja družbenega in zasebnega premoženja podjetja Hit, d.d. v višini 325 milijonov tolarjev. Toda sledila je nenavadna pomilostitev obsojenca, ki jo je podpisal predsednik države dr. Janez Drnovšek. Ta odločitev je presenetila javnost, saj se lahko naši osumljenci in obsojeni poslovneži očitno na tak ali drugačen način znajdejo in si priskrbijo zelo majhne kazni našega sodnega sistema.

V tujini so sodni ukrepi glede goljufanja veliko bolj učinkoviti in poslovneže, ki jih odkrijejo, kaznujejo z visokimi kaznimi od 8 do 25 let zapora.

Strinjam se z Jelovcem, ki pravi, da je še vedno najmočnejša moralna obsodba za nemoralno gospodarsko vedenje (goljufanje, korupcije, podkupovanje menedžerjev in poslovnežev) potrebna javna objava, razsodba častnega razsodišča, katere posledica ni samo izguba časti in ugleda v družbi, pač pa naj bo tudi izguba funkcije oz. službe za določen čas, recimo več let (1997, 79–80).

Učinkovitost takega moralnega kaznovanja bi hitro pokazala svoje sadove, saj si noben predrznež, ne glede na to, kako hudoben, zvit ali samozavesten business-man je, ne more privoščiti izobčenja iz sveta gospodarskega življenja in lastnega družbenega okolja.

Že stari Grki so dobro vedeli, da je najbolj boleča kazen za kršitev veljavnih norm v družbeni skupnosti *ostrakizem* – izobčenje, odstranitev kršitelja iz polisa, hkrati pa javno poudarjanje ugleda poštenih občanov v družbi. Ker je človek po svoji naravi, kot ugotavlja Aristotel, »*zoon politikon*«, se pravi »*politično bitje*«, tako bitje torej ni zmožno obstoja zunaj njegove skupnosti.

Boljša zaščita razkriteljev bi povišala raven etike v podjetju. Največ, kar lahko naredijo glede tega, je, da omogočijo razkritje nepravilnosti že znotraj samega podjetja, še preden pride do potrebe po zunanem razkritju. Nekatera podjetja že določajo med zaposlenimi etične svetovalce, na katere se zaposleni obračajo glede etičnih vprašanj in problemov.

Marsikdo je že zalotil svojega sodelavca ali celo delodajalca pri nezakonitem početju. Dilema, s katero se verjetno vsak v svoji karieri sooči, je, ali prijaviti njihovo početje ali pa preprosto zamižati in se obrniti stran. Družbena dolžnost vsakogar je odpravljanje nezakonitih dejanj. Posamezniki, ki se zavedajo te dolžnosti, imenujemo razkritelji, dejanje pa razkritje.

Razprave o razkrivanju se najpogosteje vrtijo okoli treh vprašanj:

- poskusi o čim bolj natančni opredelitvi razkritja;
- razprave o tem, če in kdaj je razkritje dopustno;
- razprave o tem, če in kdaj ima nekdo dolžnost razkriti nepravilnosti.

Prvi nujni ukrep je zagotoviti okolje, v katerem se bodo razkritelji počutili varni, da bodo razkrili svoje dvome in sume glede kršitev. Prvi občutki se začnejo z bežnim sumom, da se nekaj čudnega dogaja. Nujen, ne pa zadosten pogoj za povečanje prijavljanja nepravilnosti je pravna zaščita razkriteljev.

V Sloveniji nimamo zakona, ki bi bil namenjen zaščiti razkriteljev in razkrivanju. Imamo nov zakon o preprečevanju korupcije, ki zajema le del problematike razkrivanja neetičnega poslovanja. Zgled bi lahko našli v drugih državah, posebno v Združenih državah Amerike, kjer so razkritja najpogostejša. Tam se že dalj časa srečujejo s primeri razkritij, zato bi bilo smiselno podobne zaščitne ukrepe razvijati tudi pri nas. Pravna

zaščita ni vse, vseeno pa lahko pripomore k razkrivanju etičnih nepravilnosti in spodbuja razkritelje k prijavljanju odgovornim osebam.

Za povečanje prijavljanja nepravilnega poslovanja je ključnega pomena kultura poslovanja, ki mora biti naklonjena razkrivanju. Vendar je zelo pomembno, da podjetje seznanja zaposlene o svoji naklonjenosti razkrivanju in da vodilni odobrijo ukrepe zoper kršiteljev. Za ustvarjanje okolja, kjer prevladujeta poštenost in odkritost, je pomembno, da zaposleni pogosto slišijo o politiki podjetja, ki je naklonjena razkrivanju. Vodstvo lahko to podporo objavlja na različne načine: v okrožnicah, sporočilih za javnost ali nagovorih zaposlenim. Dober način, da podjetje prepriča svoje zaposlene o resnosti glede razkrivanja nepravilnosti, je, da javno nagradi in pohvali zaposlene, ki so opozorili na etični problem. Razkritelje je potrebno ceniti in jim dati javno priznanje, saj bo to vplivalo na vse, ki se bojijo prijaviti nepravilnosti. Če namreč razkritelj ve, da bo zaščiten s strani podjetja, bo prijavil napačno poslovanje, saj bo vedel, da bo pri tem dejanju dobil podporo.

Pri ustvarjanju ustrezne kulture za razkrivanje je potrebno razviti taktiko glede neetičnega delovanja, ki naj vsebuje formalne mehanizme za prijavljanje kršitev. Eden od načinov je postavitve nabiralnika, kamor zaposleni oddajo prijavo neetičnih dejanj. Drugi, vedno popularnejši način, pa so vroče linije, na katere lahko zaposleni pokličejo in prijavijo etično nepravilnost.

Jasno opredeljen naj bo proces podajanja pritožb, sumov odgovornim osebam ki skrbijo za reševanje prijav razkriteljev. Zaposleni mora namreč vedeti, po kakšni poti lahko poda prijavo zoper kršitelja. V podjetjih ponavadi določijo kar specifično osebo, ki skrbi za razreševanje prijav razkriteljev. Ponavadi so to varuhi pravic zaposlenih oz. imajo ugled v podjetju, kjer so tudi dovolj neodvisni, da lahko proti kršiteljem samostojno ukrepajo.

Osebe, ki sprejmejo prijavo neetičnega dejanja, so dolžne v najkrajšem času temeljito preveriti in raziskati obtožbo ter poročati o rezultatih. Če ni odziva na prijavo, to povzroči nezaupanje v etično politiko podjetja. Zaposleni, ki že vnaprej vedo, da na njihove prijave ni odziva, raje ne naredijo ničesar, kot pa da bi se po nepotrebnem izpostavljali v podjetju in mogoče s tem dobili negativne točke pri vodstvu. Zato je dobro, da ima podjetje v postopkih razkrivanja določen rok, v katerem je prejemnik pritožbe (oseba, odgovorna za reševanje) dolžan preveriti in raziskati morebitno kršitev.

K uspešni uvedbi razkritij neetičnega poslovanja sodi zaupanje zaposlenih do lastnikov podjetja. Priporočljivo je vpeljati v podjetje ocenjevalni sistem notranjega razkrivanja v podjetju, npr. raziskave o mnenjih zaposlenih o odnosu podjetja do etike in vrednot. Eden izmed načinov so ankete o mnenju zaposlenih o etičnem poslovanju podjetja. Vprašanja, ki lahko sestavljajo tako anketo, so podobna naslednjim: Ali menite, da ima podjetje toleranco do neetičnega ravnanja zaposlenih? Ali poznate postopke za prijavo etičnih nepravilnosti?

Pri preverjanju zaposlenih bomo dobili informacijo o njihovem mnenju o podjetju in dobili podatke o trenutni kulturi in stanju etičnega poslovanja v podjetju. Rezultat ankete nam bo torej dal oceno, v kateri smeri je potrebno ukrepati oz. spremeniti postopke prijav neetičnih dejanj. Sprotno spremljanje mnenja zaposlenih je tako nekakšen kazalnik, ki nam prikazuje razvoj etične kulture v podjetju.

### 3.7 Etične dileme podjetja

Etične dileme v podjetju so povezane z vsakodnevnim vprašanjem, kaj je prav in kaj ne, in so tako sestavni del vsake poslovne odločitve. Z etičnimi dilemami se podjetje lahko spopada v mikro ali makro (notranjem ali zunanjem) okolju podjetja.

Podjetje vpliva na okolje s svojimi proizvodi in storitvami. Nudi delovna mesta, sklepa poslovne odnose z dobavitelji, plačuje davke državi, črpa naravne vire ... Za podjetje je zelo pomembno, da ravna v skladu z zunanjim okoljem, saj ga drugače le-to izloči. Z makro vidika je torej etično obnašanje podjetja predpogoj, da tržni sistem učinkovito deluje.

V spodnji tabeli je pregled vpliva neetičnega obnašanja v makro okolju ter posledice, ki jih ob tem nosi podjetje

**Tabela 3.3:** Učinki neetičnega obnašanja iz makro vidika

Obnašanje	Učinki na odločevalca	Možen rezultat obnašanja
Podkupovanje	Nezasluženi osebni dobički Spremenjena poslovna odločitev	Povišani stroški Manjša kvaliteta izdelka/storitve
Prisilna dejanja	Bojazen pred nasiljem Spremenjena poslovna odločitev	Povišani stroški Manjša kvaliteta izdelka/storitve
Varljive informacije	Spremenjena poslovna odločitev	Manjše zadovoljstvo
Kraja	Izguba virov	Povišani stroški Izločitev izdelka/storitve
Diskriminacija	Nakup manjvrednih storitev	Naraščajoči stroški

Vir: Fritzsche 1997, 21.

Poslovna etika v notranjem okolju (mikro) ureja zadeve znotraj podjetja med sodelavci. Temelji predvsem na zaupanju zaposlenih med seboj. Podjetje se v tem okolju dnevno srečuje z naslednjimi etičnimi dilemami:

- vprašanje odnosa podjetja do zaposlovanja žensk ali invalidov,
- varnosti pri delu,
- vzpostavljanje jasnih in dobrih medsebojnih komunikacij in odnosov,
- spoštovanje moralnih pravic zaposlenih,
- odnosi med nadrejenimi in njihovimi podrejenimi delavci,
- spoštovanje zasebnosti posameznika.

Etične dileme v odnosih med ljudmi: Delovanje in odločitve vodstva oz. managerjev vplivajo na posameznike ali skupine v podjetju ter izven njega. Laczniak in Murphy delita te skupine v dve osnovni kategoriji (Schlegemilch 1998, 22):

1. Primarne skupine: vključujejo vse notranje skupine posameznikov, ki imajo službeno-formalne odnose s podjetjem: zaposleni, stranke/kupci, dobavitelji, delničarji in razni investitorji.

2. Sekundarne skupine: vključujejo vse zunanje skupine posameznikov, ki so sicer zainteresirane za delovanje in poslovne uspehe podjetja, nimajo pa neposredne povezave s tem podjetjem: mediji, posebne interesne skupine in vladne organizacije.

V spodnji tabeli so razvidna pričakovanja posameznih zgoraj navedenih interesnih skupin.

**Tabela 3.4:** Pričakovanja posameznih interesnih skupin

Interesne skupine	Primarna pričakovanja	Sekundarna pričakovanja
Delničarji	Finančni donosi	Dodana vrednost
Zaposleni	Plača	Zadovoljstvo pri delu, šolanje
Stranke/kupci	Dobava dobrin in storitev	Kvaliteta
Kreditorji	Kreditna sposobnost jemalca	Varnost
Dobavitelji	Plačilo dobrin in storitev	Dolgoročni poslovni odnosi
Lokalna skupnost	Varnost	Prispevek lokalni skupnosti
Vlada	Pripravljenost sodelovanja	Izboljšana konkurenčnost

Vir: Connock in Johns 1995, 45.

Strinjam se s komentarjem Jakliča, da poslovna etika predstavlja uporabo splošnih etičnih načel na področju poslovnega obnašanja. Poslovni svet naj si torej ne izmišlja svojih kriterijev o tem, kaj je prav in kaj narobe. Etični problemi (dileme) izvirajo predvsem iz konfliktov interesov med primarnimi interesnimi skupinami in znotraj njih ter tudi odnosov s sekundarnimi interesnimi skupinami. Etični problemi se pojavljajo v konkretnem poslovanju in se kažejo na primer v nepravih poslovnih darilih, spolnem nadlegovanju, neprimernih izplačilih managementu, prejemanju podkupnin, vdiranju v zasebnost zaposlenih, konfliktih pri poslovanju s tujino, oglaševanju, odnosu do naravnega okolja, odnosih s politiko/vlado, prikazovanju računovodskih podatkov ... (1999, 283-284).

Etične dileme v poslovnem svetu v grobem delimo na:

- vsakodnevne etične dileme v odnosih med ljudmi (odnosi med zaposlenimi),
- etične dileme podjetja (vprašanja odnosa podjetja do posameznikov in okolja),
- etične dileme po funkcijskih področjih (računovodstvo, trženje, finance, druga področja).

Do etičnih dilem v poslovnem svetu prihaja zaradi naslednjih razlogov:

1. Osebni (sebični) interes

Vse preveč je ljudi, ki jih označimo kot etične egoiste, ki promovirajo predvsem sebe, svoj interes in so znani po svoji pohlepnosti. Po njihovem mnenju je altruizem (ravnanje, pri katerem človek upošteva koristi drugih – nesebičnost) nekaj škodljivega, iracionalnega, sentimentalnega, predvsem pa nekaj, s čimer naj se ukvarjajo drugi in kar ne sodi v poslovni svet.



## 2. Konkurenčni pritiski

Za zaščito dobičkov so posamezniki in podjetja večkrat »prisiljeni« v neetične aktivnosti. Še posebej to velja za slaba podjetja.

## 3. Poslovne metode in cilji ter osebne vrednote

Ti so si lahko večkrat v nasprotju in predstavljajo možnost nastanka etičnega problema.

## 4. Nasprotja med različnimi kulturami

Tu gre predvsem za vprašanja moralnega relativizma (nazor, po katerem so vsa spoznanja, resnice, vrednote relativne).

Primer etične dileme iz vsakdanjega življenja, ki se žal pojavlja tudi v našem slovenskem poslovnem prostoru: managerji oz. kadrovniki zastavljajo kandidatkam za nova delovna mesta vprašanja, ki se nanašajo na zakonski stan, ali ima otroka oziroma kdaj in koliko otrok želi imeti ipd. Mnoga podjetja dajejo ženskam ob zaposlitvi v podpis pogodbe, v katerih se morajo le-te zavezati, da nekaj let še ne bodo imele otrok. Menim, da takšna dejanja ne le diskriminirajo ženske na trgu delovne sile, marveč so tudi etično nesprejemljiva oz. neetična.

Primer etične dileme podjetja glede testiranja novih delavcev in zaposlenih je, če so uživalci raznih drog. Dilema takega testiranja (drug testing) je postala ena najbolj žgočih razprav v zadnjih letih, saj se dotika zasebnih pravic zaposlenih. V knjigi *Ethical issues in business* Boylan meni, da imajo zaposleni pravico do zasebnosti, ki pa jo takšno testiranje pogosto krši (1995, 140).

Pri nastanku etičnih dilem morajo torej vodilni oz. managerji pri svojem poslovanju usklajevati različne interese posameznih skupin v podjetju in zunaj njega na način, ki kar najbolj ugodi vsem vpletenim – na najbolj etičen možen način.

V glavnem se ljudje zavedamo, katero vedenje je etično, pravilno, pravično oziroma neetično, nepravilno in nepravično. Toda marsikdo kljub temu ravna v nasprotju s pravili etičnega obnašanja.

V literaturi npr. zasledimo veliko različnih vzrokov za neetično ravnanje managementa. Vzroke za takšno ravnanje lahko strnemo v šest alinej:

### 1. Vzroki, ki izvirajo iz osebnosti:

Vsak posameznik nosi v sebi osebne vrednote, navade in svoja osebna prepričanja. Ljudem, ki jim denar ni najpomembnejši cilj v življenju, bo etično poslovanje bližje kot nekemu, ki je dobiček glavna vrednota. Materialist (človek, ki ceni zlasti gmotne koristi in materialne dobrine) bo dovzeten za neetično vedenje in bo zaradi materialnih koristi kršil temeljna moralna načela.

### 2. Vzroki, ki izvirajo iz konceptov etike:

Zaradi nepreglednosti v strokovni literaturi o etiki ter različnih konceptov etike imajo mnogi managerji oz. vodilni odnos do etike le kot neko teorijo brez osnov, ki po njihovem nima nič skupnega s prakso. Želijo si enostavnih in jasnih pravil za njihovo poslovanje, ki bi jim pomagala pri reševanju nastalih problemov in bi jim prihranila veliko časa.

### 3. Vzroki, ki izvirajo iz kulture podjetja:

Če v podjetju nimajo splošnih načel etičnega obnašanja, etičnih kodeksov (smernice k pravilnemu poslovanju) ter opredeljenih sankcij, ki sledijo v primeru nepoštenega ravnanja, lahko pride v podjetju do neželenih razmer, ki še dodatno spodbujajo managerje k neetičnim odločitvam. Znano je, da če npr. manager ve, da sodelavec sprejema podkupnine in zato ni nikoli kaznovan, se to razširi in bo to tudi on izkoristil,



če bo imel priložnost; zavedati pa se moramo, da nemoralno vedenje vodilnih negativno vpliva na ostale udeležence ter na poslovanje podjetja.

#### 4. Vzroki, ki izvirajo iz koristi:

To so lahko koristi v prid podjetja kot celote (vodstvo sprejema neetične odločitve, če je ogroženo s stečajem oz. prisilno poravnavo, konkurenco, željo po večjem dobičku ...) ali pa osebne koristi posameznika (večanje provizij, prejemanje podkupnin, poneverbe potnih nalogov glede dnevnic oz. kilometrine, poneverbe računov za povrnitev stroškov).

#### 5. Vzroki, ki izvirajo iz družbene kulture:

V mednarodnem poslovanju se podjetja srečujejo z različnimi etičnimi merili in standardi, zaradi katerih nastajajo etični problemi. Določeno ravnanje je v posamezni državi neetično, v drugi pa se morda nanj gleda kot na nekaj čisto običajnega (podkupovanje z darili oz. denarnimi zneski).

#### 6. Vzroki, ki izvirajo iz pomanjkanja časa:

Zaradi hitrejšega poslovnega tempa glede vsakodnevnih obveznosti vodilnih oz. managerjev in s tem pomanjkanja časa za premislek o poslovnih odločitvah (kakšne bodo posledice) in njeni moralni sprejemljivosti se dogaja, da pri tem ne morejo uvideti cene, ki jo lahko prinese njihova odločitev. Nimajo niti časa za premislek ali je bila sprejeta odločitev neetično ravnanje, ki bo imelo dolgoročne posledice na njihovo poslovanje (Stewart 1996, 204-208 in Tavčar 1996, 11).

V poslovnem svetu torej obstaja veliko število različnih etičnih dilem, s katerimi se srečujejo podjetja. Reševanje in preprečevanje nastajanja etičnih dilem je možno z vzpostavitvijo visoke poslovne etike v podjetju.



## 4 UGOTOVITVE RAZISKAV ETIKE POSLOVANJA DANES

Glede na navedeno preštudirano literaturo o poslovni etiki, spoznavanje le-te pri svojih delovnih izkušnjah ter poslušanje in branje vsakodnevnih novic o svetovnem poslovanju sem ugotovila, da poslovanje brez etičnih odločitev prinaša v poslovni svet kaos ter bogatenje že bogatih na račun ljudi, ki bodo še bolj revni. Ekološko uničevanje zemlje ter izrabljanje naravnih dobrin (prekomerno in neetično) opozarja vse človeštvo, naj se odloči za poti etičnih odločitev glede planeta, ljudi in poslovnega sveta. V nasprotnem primeru bo človek postopoma lahko postal sam sebi največji sovražnik.

### 4.1 Zakaj prihaja do etičnih dilem v poslovnem svetu

Hitro in nepremišljeno drvenje človeštva v odpiranje državnih mej zaradi nastanka proste trgovine, svetovne dirke za najvišjo učinkovitostjo in najnižjimi mezdami, odpira večanje možnosti izkoriščanja že bogatih, da si pridobijo še večje bogastvo.

Tudi ekološki problemi, nastajajoči z onesnaževanjem in uničevanjem narave, peljejo kljub ukrepom in zakonom, ki jih sprejemajo okoljevarstvene organizacije, v prepočasne razrešitve – vse zaradi velikih dobičkov, ki ga to stanje mnogim prinaša.

Dandanašnja etičnost poslovanja v svetu se je torej spremenila v velik kaos pasti za človeštvo in okolje. Bogati sprejemajo odločitve, ki jim prinašajo dobičke, ne glede na posledice, ki jih bodo le-te v prihodnosti prinesle. Nizke mezde bodo – če se bo to še poslabševalo in zniževalo – delavce pripeljale do upora takemu stanju, saj ne bodo videli smisla v vse večjem životarjenju in izkoriščanosti. Danes v poročilih slišimo, koliko nemirov se dogaja po celem svetu; prav gotovo je glavni vzrok zanje vse večje nezadovoljstvo malega človeka. Kršitve njihovih človeških pravic, njihove demokracije ter grožnje s prenehanjem zaposlitve jih silijo, da se začno upirati.

Zgodovina in njene vojne grozote bi človeka morale izučiti, da se neetično poslovanje na dolgi rok ne izide. Že predsednik Abraham Lincoln, 16. predsednik ZDA (1860–1865), je v času svojega mandata zapisal: *»Ukinite carine in spodbujajte svobodno trgovino, pa bodo naši delavci v kateri koli gospodarski panogi, tako kot v Evropi, padli na življenjsko raven tlačanov in siromakov.«*

Je pa zares neverjetno, kako se zgodovina ponavlja in nas kljub že velikim grozodejstvom, ki jih prinesejo vojne oziroma naravne katastrofe, ne izučijo, da ukrepamo proti neetičnim dejanjem. Vsa težka poglavja zgodovine so se namreč dogajala, ko je človek postal moralno neetičen in so imele njegove odločitve težke posledice.

V današnjem vsakodnevnem poročanju na televiziji slišimo in vidimo, da se dogajajo vojni nemiri, npr. teroristični napadi (ukrepi proti neetičnim odločitvam velikih velesil – ZDA), vojna v Vietnamu ter trajajoča Irak – Iran; glavni vzrok je bogastvo držav z naravnim virom. Primer so tudi demonstracije malih ljudi po različnih državah (Japonska, Kitajska, Francija, Nemčija itd.), katerih človeške pravice so bile kršene (delavci, študentje, rasne manjšine ...). Še danes, ko se že piše leto 2006, v Afriki kljub velikim tehnološkim napredkom, hitremu prenosu kapitala ter informacij bogatim državam še ni uspelo pomagati nerazvitim državam oz. jih naučiti, da se same preživijo. Na tem področju obstaja samo ena in edina rešitev: vlaganje v ljudi nerazvitih držav, da se bodo na podlagi virov, s katerimi razpolagajo, sposobni sami preživeti.

Pomembno je, da managerji prepoznajo etične dileme, ko se le-te pojavijo, jih poskušajo razrešiti in jih v prvi vrsti preprečijo. Da pa bi jih lahko preprečili, morajo poznati razloge za njihov nastanek. Naj naštejemo nekaj najpogostejših etičnih dilem v poslovnem svetu:

- osebni sebični interesi;
- konkurenčni pritiski na dobiček;
- poslovni cilji, ki so v nasprotju z osebnimi vrednotami;
- nasprotje različnih kultur držav;
- izkoriščanje zaposlenih.

**Slika 4.1:** Sivo območje med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim



Vir: Tavčar 2000, 174-175.

Slika o sivem območju med izrecno dovoljenim in prepovedanim prikazuje, da etike pri njenem odločanju ne morejo nadomestiti ne zakoni ne tržišče. Slika opozarja, da sta etika in poslovodna etika pomembni dopolnili pravnega sistem in opora zanj. Ne-normiran pa ostaja del »sive cone« med izrecno dovoljenim in izrecno prepovedanim; tam je manager prepuščen samemu sebi in lastni presoji.

V naslednji tabeli avtor Tavčar navaja nabor etičnih dilem po padajoči pomembnosti etičnih dilem v nekem podjetju oz. organizaciji v notranjem in zunanjem okolju:

**Tabela 4.1:** Nabor etičnih dilem po padajoči pomembnosti v podjetju

NOTRANJE OKOLJE		ZUNANJE OKOLJE	
Delodajalci in delojemalci	Management in razpolagalci	Organizacija in uporabniki	Organizacija in družba
<b>SODELAVCI</b>			
Diskriminiranje Spolno zlorabljanje Zavarovanje managerjev Diskriminiranje navzgor Kakovost delovnega življenja Enake priložnosti Varnost zaposlitve Nagrajevanje managerjev Varovanje zasebnosti			
<b>PROIZVODNJA</b>			
Preurejanje delovnih mest Kakovost delovnega življenja Zapiranje tovarn Odpuščanje Razporejanje nadurnega dela Tatvine Ocenjevanje uspešnosti	Opuščanje, moderniziranje tovarn Slabo gospodarjenje s sredstvi Onesnaževanje okolja Odgovornost za proizvode Varnost proizvodov		Proizvodnja doma ali v tujini Podkupnine za lokacije Opuščanje, moderniziranje tovarn Podkupnine v pogodbah Pomoč oblasti pri lokacijah Onesnaževanje okolja Lokacije in ekologija
<b>RAZVOJ</b>			
Tatvine poslovnih skrivnosti	Odgovornost za proizvode Varnost	Zanesljivost proizvodov Odgovornost za	Zakonske omejitve pri snovanju

	proizvodov	proizvode Varnost proizvodov Vpliv potrošnikov na snovanje proizvodov Spremljanje potrošnikov	proizvodov Varnost proizvodov Podkupnine ob razvijanju proizvodov
FINANCE IN RAČUNOVODSTVO			
Neetično poslovanje financiranja Neetično poslovanje računovodstva Obračunavanje izdatkov Tatvine	Podpiranje neposlovnih dejavnosti – tudi v okviru družbene odgovornosti podjetja		Jamstva države Vpliv države na potrošnje proizvodov
MARKETING			
Izbiranje proizvodov	Izbiranje proizvodov	Kakovost in varnost storitev	Dogovarjanje o cenah Razmerja s posredniki Distribucija proizvodov Izbiranje proizvodov Podkupovanje v trženju Oglaševanje

Vir: Deane in Mock 1986, 87, cit. po Tavčar 2000, 139.

V poslovnem svetu vsakodnevno prihaja do etičnih dilem in problemov pri poslovanju podjetij oz. organizacij, s katerimi se srečuje vodstvo oz. managerji.

Murray opredeljuje etično dilemo kot situacijo, v kateri izbiramo med dvema enakovrednima in pogosto enako neprijetnima alternativama. Primer etične dileme: nadrejeni že obljubi zaposlenemu povišico, potem pa dobi obvestilo iz računovodstva, da je potrebno zmanjšati vse stroške v podjetju. Etična dilema se torej pojavi, ko dve enakovredni situaciji nasprotujeta druga drugi. Rešitve dilem so zelo boleče, saj izid pogosto ni zadovoljiv za nobeno od vpletenih strank (1997, 112).

Če naredimo povzetek, vidimo, da etične dileme, s katerimi se spopada ves poslovni svet, jasno kažejo na posledice pravih ali nepravilnih odločitev glede njihovih rešitev. Primerov iz zgodovine, ki so jim botrovale neetične odločitve, je na pretek; zaradi izkoriščanja, zatiranja, hlepenja po hitrem zaslužku oz. bogatenju na

račun drugih ljudi sta izvajalce dejanj, ki so bila posledica neetičnih odločitev, na dolgi rok doletela prezir in izobčenje iz poslovnega sveta.

Danes se poslovni svet vse bolj zaveda, da so ljudje, ki delajo v poštenem etičnem okolju, bolj produktivni. V takem okolju čutijo večjo psihološko varnost in pripadnost podjetju oziroma se čutijo zaščitene s strani okolja, v katerem delajo.

## 4.2 Splošne ugotovitve o poslovni etiki danes

Obsežna literatura in raziskave na primerih iz vsakdanjega poslovnega življenja o poslovni etiki danes nam dokazujejo, da brez nje ni možno doseči dolgoročnih poslovnih uspehov. Z neetičnim delovanjem lahko podjetja oz. organizacije kratkoročno sicer dosežejo uspeh ali dobiček, vendar se posledice tovrstnih nepravilnih odločitev prej ali slej pokažejo v izgubi ali izločitvi iz poslovnega sveta.

Cannock in Johns navajata, da bi morali vodilni pri svojem poslovanju posvečati več pozornosti etičnosti svojega dela. Številne raziskave kažejo, da delavci pričakujejo od svojih nadrejenih več etičnega obnašanja, saj so prepričani, da mnogi managerji poslujejo precej neetično. To nam potrjuje tudi podatek, da bi kar četrtnina vseh vprašanih managerjev za blago organizacije podpisala nekrite čeke, kršila pravila o zaupnosti poslovnih podatkov (npr. podatkov o zaposlenih delavcih v podjetju), dajala napačne oz. zavajajoče podatke svojim strankam, ponarejala software itd (1995, 19–20).

V današnjem poslovnem svetu se vodilni oz. managerji soočajo z različnimi pritiski, zaradi katerih pri svojih odločitvah delujejo etično oz. neetično. V svoji študiji sta Cannock in Johns prišla do podatka, da kar 65% srednjih managerjev smatra, da za doseganje ciljev podjetja žrtvuje svoja osebna prepričanja in moralne standarde (1995, 18). Najpogosteje navedene pritiske, pod vplivom katerih morajo delovati, posredujem v spodnji tabeli.

**Tabela 4.2:** Pritiski, s katerimi se managerji srečujejo pri svojem delu

Vrsta pritiska	Število odgovorov	Odstotek odgovorov
Pritiski za nizke stroške in visoke dobičke	56	21,70
Časovni pritiski	39	15,10
Pritiski na proizvodne in prodajne kvote	25	9,70
Pritiski za dobre odnose z zaposlenimi	21	8,10
Pritiski za doseganje standardov kvalitete	16	6,20
Pritiski s strani delavskih sindikatov	14	5,40
Pritiski za razvoj novih proizvodov	11	4,30
Pritiski s strani politike podjetja	15	5,80
Pritiski glede napredovanj	7	2,70

Vir: Cannock in Johns 1995, 18.

Na področju etičnosti poslovanja so bile v zadnjih letih izvedene številne raziskave, ki so temeljile na podobnih ali različnih metodologijah. Ugotovitve empiričnih raziskav:

Najpomembnejše osebne vrednote managerjev lahko razdelimo v dve skupini:

- uporabne/koristne vrednote: odgovornost, poštenost in sposobnost;
- končne vrednote: samospoštovanje, varnost družine, svoboda.

Naštevam nekaj ugotovitev najpogostejših reakcij managerjev na etične dileme v današnjem poslovnem svetu:

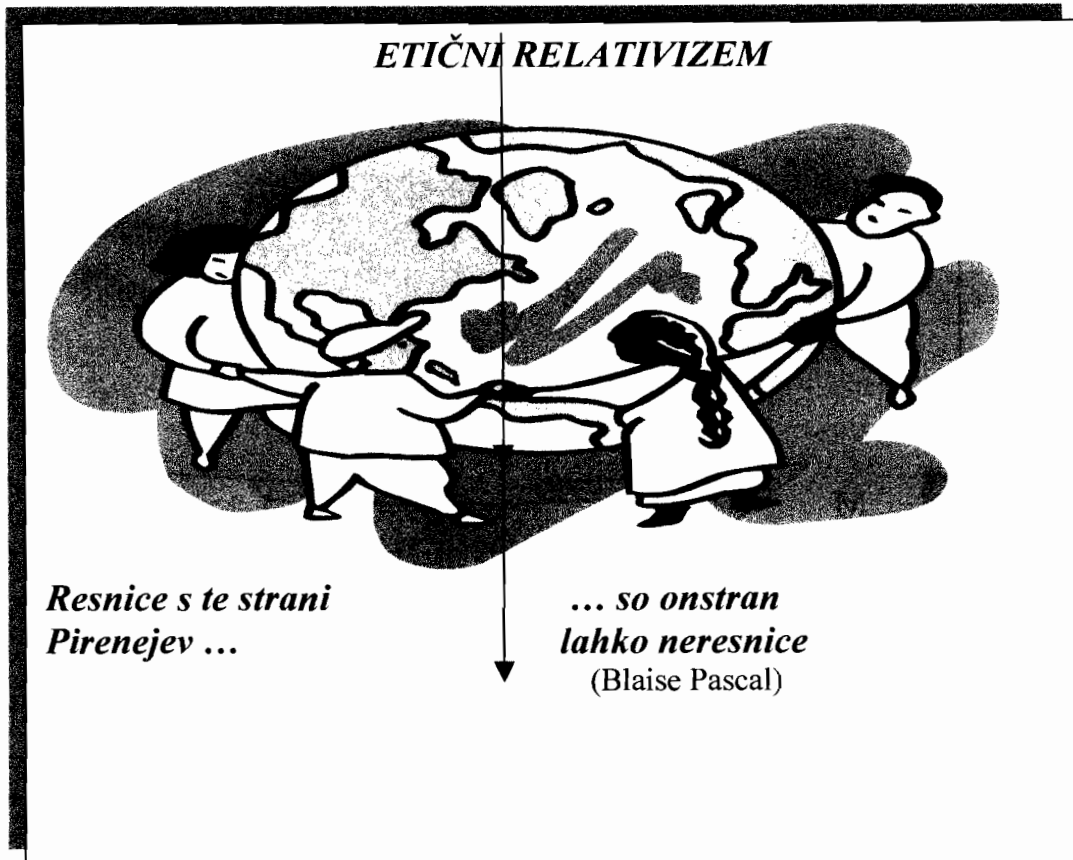
1. Ženske na vodilnih položajih večinoma sprejemajo bolj etične poslovne odločitve kot njihovi moški kolegi.
2. Starejši managerji in managerji na višjih položajih se obnašajo bolj etično kot mlajši oziroma managerji na nižjih položajih.
3. Pri sprejemanju moralnih poslovnih odločitev ima na managerje izredno močan vpliv pozitivna etična klima v podjetju.
4. Prepričanja o etičnosti določenih poslovnih problemov ali dejanj so različna med posameznimi managerji.
5. Odziv na etična vprašanja je odvisen od vrste etične dileme, s katero se sooči manager.
6. Vrhnji managerji razvijajo etično klimo v podjetju s svojim zgledom in formalnimi predpisi.
7. Managerji so prepričani, da so bolj moralni od svojih kolegov na enakih položajih.
8. Managerji so prepričani, da so bolj ali vsaj enako moralni kot njihovi nadrejeni.
9. Ena večjih etičnih skrbi zajema usklajevanje potreb podjetja in kupcev.
10. Cilji organizacije se sčasoma spreminjajo pod vplivom moralnih vrednot in prepričanj managerjev (Fritzche 1997, 76–77).

Pri poslovanju managerjev in vodilnih podjetnikov je zaradi odprtja svetovnih mej (širši mednarodni trg) prisotno vsakodnevno srečevanje z različnostjo vrednot, norm in etik. Značilen primer je npr. podkupovanje, ki je v nekaterih deželah povsem normalno in sprejemljivo, v drugih pa nikakor ne.



Tavčar s sliko 3.2 jasno opredeljuje, da srečevanje z različnimi kulturami pomeni več poslovnih etik:

**Slika 4.2:** Več kultur – več etik



Vir: Tavčar 2000, 176.

Tavčar pravi, da je vsak človek svoboden in ima zato vsak posameznik, skupina, organizacija, dežela pravico do lastnih vrednot in etike; to pa vodi k sprejemanju vseh in vsakršnih vrednot in etike.

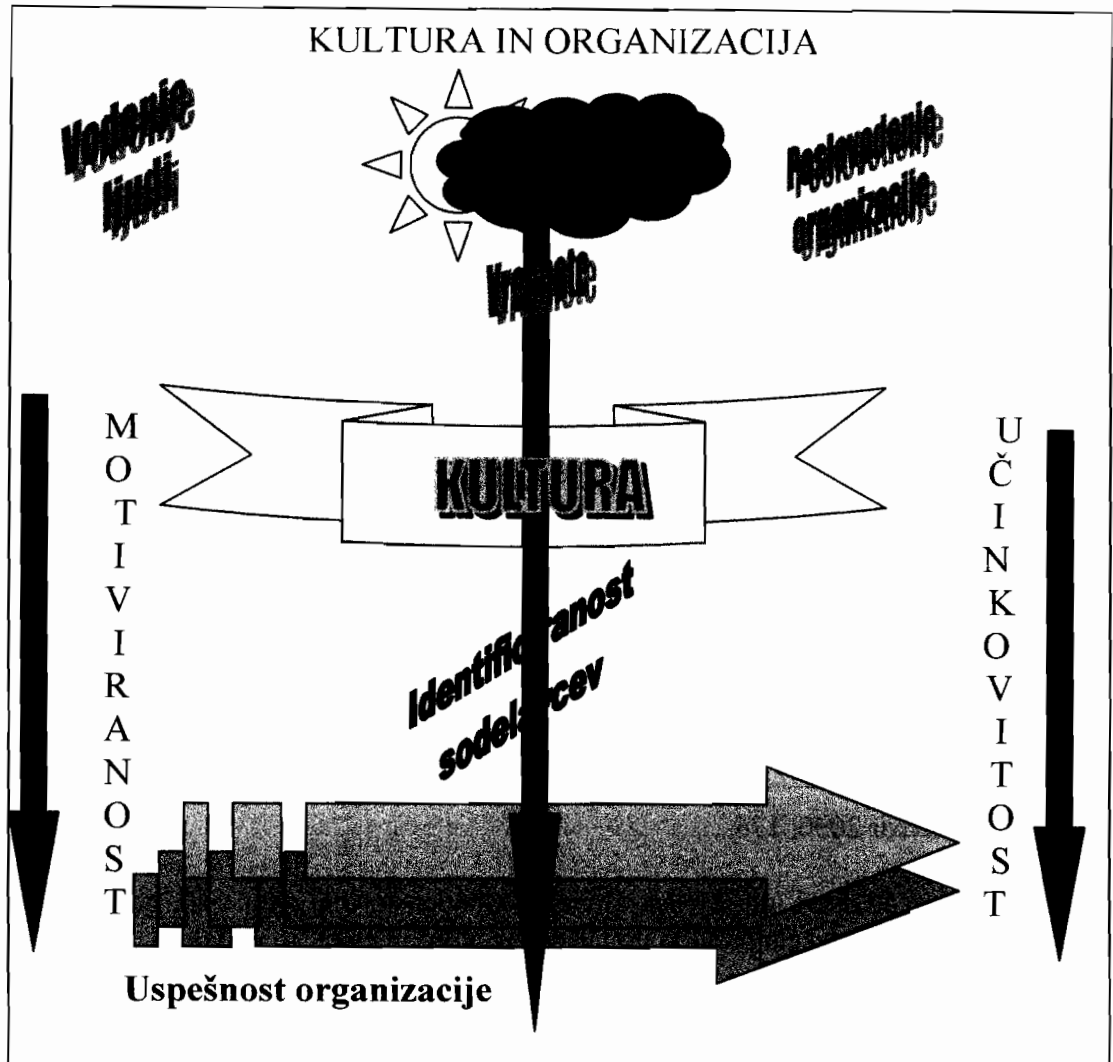
Ob vse večji konkurenčnosti svetovnega trga ter hitrem tehnološkem razvoju se podjetja ne morejo več veliko posluževati neetičnih odločitev, saj s tem ustvarjajo nemire oz. nesporazume in ogrozijo svoj obstoj.

Če vse skupaj povzamemo, je danes poslovnemu svetu jasno, da brez poslovanja s poslovno etiko njihovo podjetje ne bo doseglo dolgoročnih uspehov in se bo soočalo s posledicami nepoštenih oz. neetičnih odločitev (izločitev iz poslovnega sveta, stečaj, prisilna poravnava, izguba pri poslovanju, izguba tržne prednosti pred konkurenco, izguba stalnih kupcev ...).

### 4.3 Kako na poslovno etiko vpliva različnost kulture

Preden bom opisala vpliv različnosti kultur na poslovno etiko, naj najprej razjasnim pojem kulture.

Slika 4.3: Kultura in organizacija



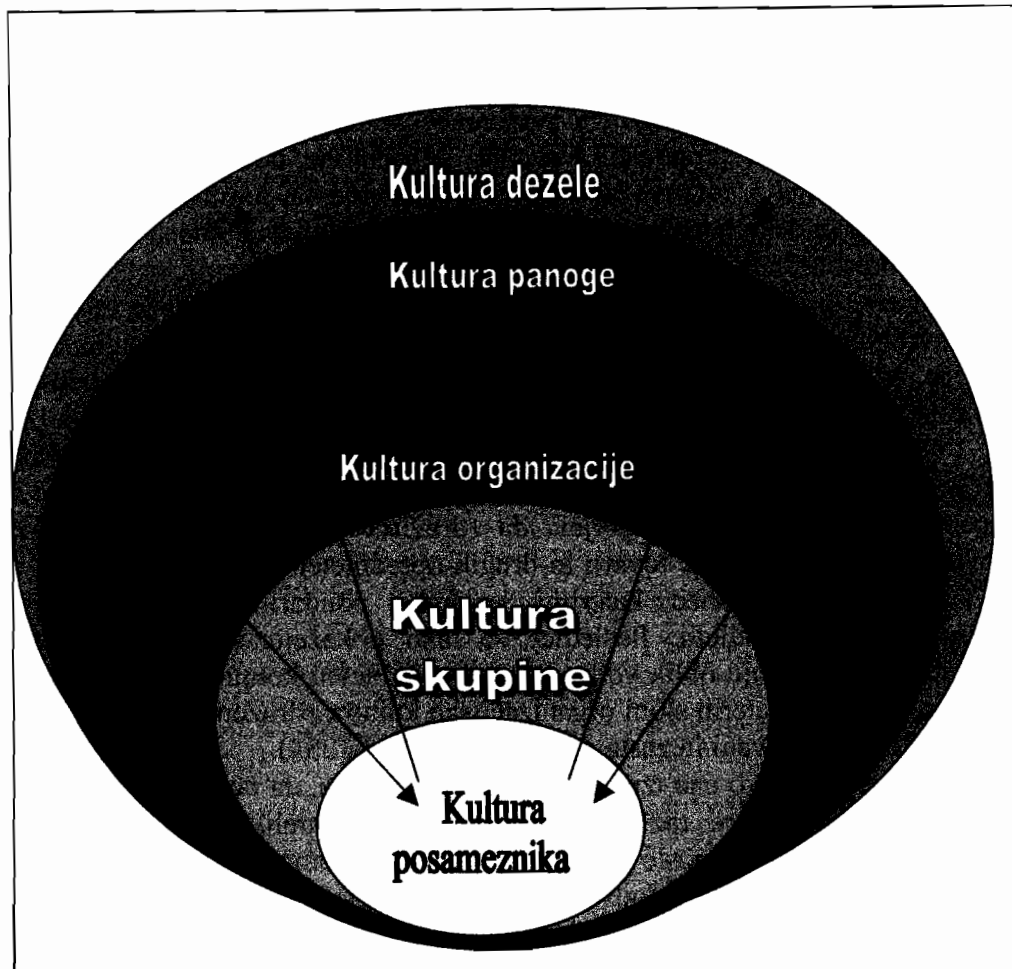
Vir: Naglu 1991, 144, cit. po Tavčar 2000, 42.

Tavčar našteva, kakšne funkcije ima kultura v organizaciji:

- opredeljuje meje organizacije, razlikuje organizacijo od drugih organizacij;
- članom organizacije daje občutek identitete;
- omogoča rast zavzetosti članov organizacije za cilje, ki presegajo njihove osebne interese;
- povečuje družbeno stabilnost sistema;
- povezuje organizacijo, saj opredeljuje standarde za delovanje sodelavcev;
- je instrument za usmerjanje in obvladovanje naravnosti in vedenja zaposlenih (2000, 42–43).

Tavčar opisuje povezanost kulture in poslovne etike: Etične so odločitve, ki upoštevajo prevladujoče vrednote okolja; kultura pa temelji na prevladujočih vrednotah v organizaciji ali okolju. S kulturo neskladno vedenje je neolikano in je v nasprotju z vrednotami, ki prevladujejo v organizaciji ali okolju – in ki so temelj etike, kakršna velja v organizaciji ali okolju (2000, 3).

**Slika 4.4:** Okvirnost kulture



Vir: Nagl 1991, 117, cit. po Tavčar 2000, 46.

Po sliki različnosti kultur, ki se razteza od kulture posameznika pa vse do kulture dežele, vidimo, da različne kulture vplivajo druga na drugo, in to dejstvo mora poslovna etika pri svojih odločitvah upoštevati.

Kultura oblikuje obnašanje ljudi v podjetju. Ker ima na vseh ravneh močan vpliv na managerje, lahko bistveno vpliva na zmožnost organizacije, da spremeni svojo strateško usmeritev. Kultura lahko pomaga organizaciji preživeti, lahko pa je celo osnova za odlično konkurenčnost.

Eden izmed glavnih ciljev poslovne etike je torej tudi proučevanje kulture organizacije oz. dežele, in sicer zaradi ocene kulturne usklajenosti. Ta cilj je velikega pomena, saj lahko kulturna neusklajenost prinese večje poslovne stroške. Pri procesih prevzemov in združevanj podjetij je to bistvenega pomena, kajti bolj kot bodo kulturna neskladja

zmanjšana, lažje in uspešnejše bo medsebojno poslovanje. Bistveno je, da podjetniki oz. managerji pri tem zelo dobro poznajo lastno kulturo. Ker pa je kultura »živa stvar« in je človeško ustvarjen del okolja, je tudi preoblikovanje podjetja odvisno od ljudi, ki sooblikujejo kulturo.

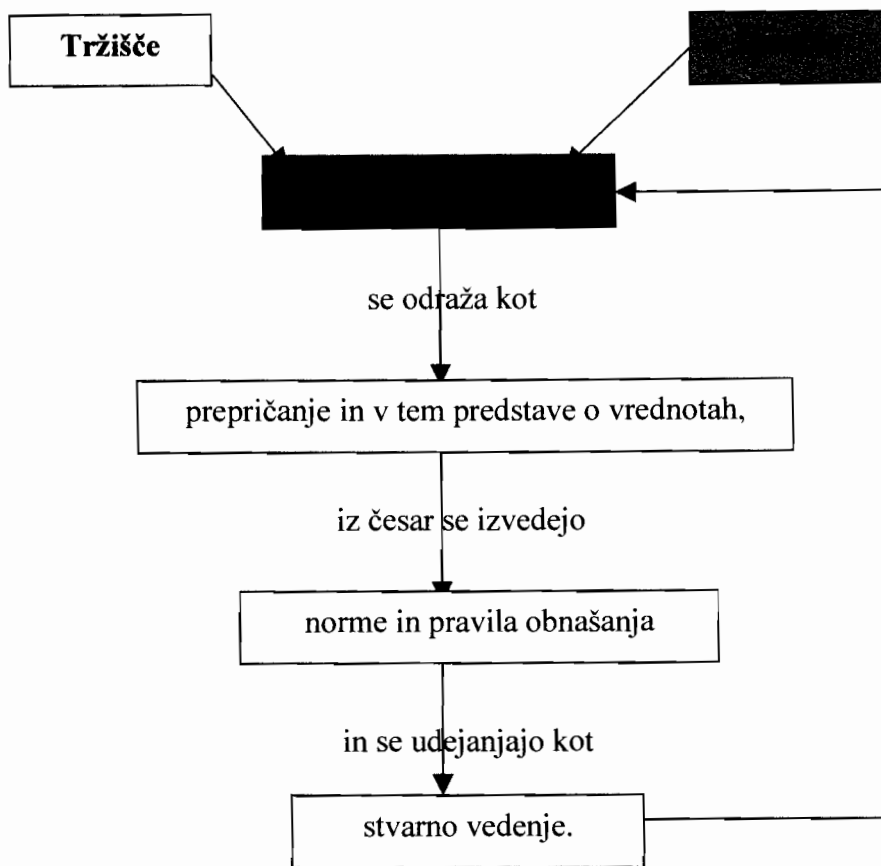
Vodstveni kader se mora zavedati, da s svojim delovanjem zaposlenim sporoča njihova temeljna prepričanja in vrednote. Če želijo ustvariti dobro klimo, morajo sprejeti in znotraj podjetja ustvariti svoje vrednote, ki se jih morajo držati, saj bodo le tako zaposleni lahko verjeli ter zaupali njihovi delovni strategiji.

Urednika Časnika Finance, Prašnikar in Cirmanova, poudarjata, da je kultura sestavljena kot sistem znanj, prepričanj, implicitnih in eksplicitnih norm ter vrednot. Oblikujejo jo zgodovinsko pogojene preference, vedenje in praksa zaposlenih. Kultura je nek način življenja skupnosti. Navadno se oblikuje podzavestno, skozi vrednote ustanoviteljev podjetja, njihovega vrhnjega managementa, norm in vrednot nacionalne kulture, panoge in dejavnosti enote ter na podlagi osebnih značilnosti zaposlenih, kot so položaj, izobrazba, starost in vera (2005, 161).

Raziskava, ki dokazuje velik vpliv različnosti kulture na poslovno etiko, je opisana v Časniku Finance (pod naslovom Globalno gospodarstvo in kultura različnosti); govori o tem, da so kljub optimističnim napovedim združitve podjetij pogosto neuspešne, kar je potrdila tudi globalna raziskava pod vodstvom A. T. Kearneya, ki je bila izvedena v letih 1998/99 na 115 primerih združitvev. Pokazala je, da je pri uresničevanju zastavljenih ciljev neuspešnih več kot polovica (58%) vseh združitvev. Osnovni razlog za neuspeh je ne-zavedanje managerjev, da združitve organizacij niso samo združitve poslovnih prostorov, oprem, tovarn in drugih opredmetenih sredstev, temveč zajemajo tudi neotipljive vire, med katerimi je treba poudariti predvsem človeške in organizacijske vire podjetij. Posledice se tako pokažejo v kulturnem neujemanju organizacij pri določanju oblik vodenja, pri vsakodnevni komunikaciji, pri oblikovanju vrednot in norm, na katerih sloni organizacijska kultura združenega podjetja, kar vodi v ne-uresničitev pričakovanih in zastavljenih ciljev (2005, 254).

Po prevzemu je tako ena izmed prvih nalog vodstva, da postavi nadzorni sistem, ki bo upošteval potencialne razlike v nacionalnih kulturah, hkrati pa razvijal novo organizacijsko kulturo in poslovno etiko. Nadzor je kompleksen proces, v katerem je učinkovito nadziranje v novih (odvisnih) podjetjih težje zaradi geografskih oddaljenosti, kulturnih razlik in institucionalnega okolja. V združitvah podjetij dveh držav se soočijo različne družbene norme. Podedovani sistemi prepričanj in vrednot zaposlenih so lahko ena izmed največjih ovir za uspešno poslovanje novega združenega podjetja. Postopoma in počasi lahko podjetja vpeljujejo prilagojeno novo kulturno mikroklimo s sodelovanjem z zaposlenimi, katerim predstavijo nova merila in vrednote novega poslovanja.

**Slika 4.5:** Nastajanje in utrjevanje kulture (filozofije) podjetja



Vir: Kralj 1998, 102 (povzel Rüttingerjevo zamisel).

Kralj s sliko, povzeto po Rüttingerjevi zamisli, opisuje nastajanje in utrjevanje kulture (filozofije) podjetja; dodan je opis kulture podjetja (avtorja Tavčarja), s katerim si pomen slike lažje predstavljamo.

Kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Značilnosti posameznih kultur podjetij so:

*Vrednote:* močno vplivajo na vedenje, managerji jih uporabljajo, upoštevajo in razvijajo. Je pa nevarnost, da zastarele vrednote zavirajo spremembe v podjetju.

*Vzorniki:* po navadi so to glavni managerji ali pa karizmatični voditelji. So kot modeli ravnanja (vedenja in obnašanja), predstavljajo podjetje v okolju, so merila za uspešnost in lahko spodbujajo sodelavce.

*Običaji:* zajemajo številna področja: način sporazumevanja in uporabo nazivov ter imen, vestnost, temeljitost, strokovnost pri delu, uporabo raznih modelov in tehnik, podeljevanje pohval in priznanj v materialni in nematerialni obliki (obletnice, napredovanja, upokojitve ipd.), redne prireditve v podjetju ipd.

V današnjem svetu so poslovneži zaradi globalizacije svetovnih trgov in vse večjega odpiranja državnih meja (brezcarinsko poslovanje) ter velike po širjenju trga in selitvi njihovih koncernov v tuje dežele prisiljeni v soočenje s kulturo teh dežel oz.

naroda. Če npr. ameriško podjetje želi selitev v islamsko deželo, mora upoštevati dejstvo, da bo pri zaposlovanju novega kadra potrebno dati vso prednost moškemu spolu, saj moški tam predstavlja »glavo družine« in bi bilo zanj sramotno, če bi se nov delodajalec odločil, da zaposli njegovo ženo. S strani moških bi bilo to nesprejemljivo in bi v novem podjetju pripeljalo do nemirov.

Na podlagi raziskave univerzalnih etičnih vrednot, ki jo je izvedel Rusworth Kidder in jo je povzel Schlegemilch, je slednji prišel do ugotovitve, da so v vseh državah pomembne naslednje vrednote: ljubezen, resnica, svoboda, poštenost, skupnost, uvidevnost, odgovornost in častitljiv odnos do življenja. Vendar se pojavi problem točne interpretacije vsake od vrednot v določeni situaciji (1998, 136).

Če vse skupaj strnemo, mora vsako podjetje, ki se odloči seliti svojo proizvodnjo oz. storitve, najprej natančno oceniti kulturne pogoje, ki jih ima ciljna država. Kulturna neenakost posameznih držav namreč prinaša dobre in slabe strani te odločitve. Dober poslovnež pa mora z veliko skrbnostjo uskladiti interese vseh poslovno vpletenih strank, tako v domači kot v tuji državi. Pri tem pa je potrebno paziti na dejstvo, da si niti dva primera nista enaka; etične neenakosti oz. dileme je torej nujno oceniti in rešiti vsako posebej, saj za to ne obstajajo vnaprej določena pravila. Potrebna bo veliko sistematičnega izobraževanja in strpnega privajanja drugim kulturam ter drugačnim standardom poslovnega obnašanja.

Jelovac trdi, da izkušnje iz razvitega sveta, predvsem ameriške, pričajo o tem, da ni niza seminarjev ali delavnic, ki bi lahko nastopali kot splošen model za vsako podjetje in zvrst organizacije oz. dejavnosti: najbolj učinkovita metoda usposabljanja za premagovanje konfliktnih razmer je šola vsakdanjega življenja (1997, 69).

Vidimo, da ima različnost kultur (posameznikov, držav, organizacij oz. podjetij) vpliv na poslovno etiko. Poslovna etika ocenjuje in prilagaja svoj način sprejemanja poslovnih odločitev tako, da je za dano okolje z drugačno kulturo to sprejemljivo oz. izvedljivo in ne škoduje ugledu podjetja.

Poslovna etika pri svojih poslovnih odločitvah upošteva obstoječo kulturo vrednot v podjetju oz. v okolju. Ob neupoštevanju kulture vrednot se podjetje ali organizacija znajde sredi etičnih dilem (medsebojnih konfliktov) z vpletenimi udeleženci v mikro ali makro okolju.

#### **4.4 Ekonomski pogoji – globalizacija in njen vpliv na poslovno etiko**

Globalizacija in z njo povezane spremembe ekonomskih pogojev gospodarstev imajo vpliv na spreminjanje poslovne etike. Le-ta se mora stalno prilagajati spremembam in iskati najboljše poslovne odločitve, ki bodo imele dober dolgoročni učinek. Je proces odstranjevanja ovir za mednarodni promet kapitala, blaga, tehnologije, hitrega prenosa informacij ... Podpirajo jo visoka tehnologija in nizki transportni stroški. Udejanja se liberalizacija trgovine in kapitalskega prometa. Problematika nastaja v vse manjšem vplivu države, ki kontrolira nepravilnosti trga (manipulacije, nastajanje sive ekonomije, vdor tudi izdelkov oz. oseb, kot so npr. ilegalci, mamila, orožje, utaje davkov s selitvijo prijav podjetij v državah z nižjim davkom ...). Globalizacija v resnici stremi k uniformizaciji – poenotenju družbe, ukinitvi vseh meja (postati ena sama velika družba). Takšno poenotenje družbe pa pomeni, da se posledično s tem teži k poenotenju govornega oz. pisnega jezika, kulture, običajev, vere itd. Vlade držav tako postajajo »outsiderji« in le opozarjajo na premočne sile

nadnacionalne ekonomije, s tem pa trenutno demokratična država izgublja svojo legitimnost in globalizacija postaja past za demokracijo. Če želimo rešiti demokracijo, bodo morale države ponovno vzpostaviti primat nad svojim gospodarstvom.

Globalizacija in vse težji ekonomski pogoji, ki jih vsiljuje vedno večji trg, silijo poslovni svet, da nujno razvija strateško usklajenost na naslednjih področjih:

- prednost v stroškovni učinkovitosti (angl.: cost advantages);
- ustvarjanje nadpovprečnih koristi za potrošnike (angl.: benefit advantages);
- imajo usklajen resor produktov oz. storitev (angl.: strategic fit);
- uskladitev organizacijskih kultur (angl.: cultural fit).

Strateška in kulturna (ne)usklajenost delujeta druga ob drugi in druga na drugo.

Čim bolj je podjetje uspešno pri usklajevanju s tujimi partnerji, s katerimi poslovno sodeluje, tem večje so njegove možnosti za doseg konkurenčne prednosti pred nasprotniki. Tukaj kot vidimo nastopi poslovna etika, ki glede na strateško in kulturno usmerjenost organizacije oz. podjetja sprejema poslovne odločitve. Dobre etične odločitve podjetjem prinesejo dolgoročnejšo uveljavitev v konkurenčnem boju globalnega okolja.

Navajam primer spremembe današnjih ekonomskih pogojev: fenomen postsocialistične tranzicije (s stališča poslovne etike je to družbeni proces). Z njim so današnje države novih demokracij po zlomu realsocialističnega režima (režim teh držav pred tranzicijo je bil socializem) začele pospešeno uveljavljati prav vzorec zahodnega socio-sistema (kapitalizem), ki so ga še pred tem ideološko silovito podcenjevale, mu ugovarjale, ga de-legitimirale ter tudi same zaplavale v amoralno tranzicijsko poslovanje. Slovenija je npr. iz faze postsocialistične tranzicijske depresije podedovala poplavo najrazličnejših standardov kvazi morale (od poklicnih etik, moralnih standardov in pravil poslovnega obnašanja do kodeksov dobrega poslovanja), ki so usmerjeni v materialne vrednote, pri tem pa se višje vrednote zanemarjajo.

Za lažje razumevanje velikega vpliva današnjih spremenjenih ekonomskih pogojev etike ter svetovne globalizacije na spremembe poslovne etike nekateri avtorji podrobno in nazorno opisujejo pasti, ki jih prinaša ta čas. Deli, ki opisujeta moderni čas sta npr.: Martin in Schumann: *Pasti globalizacije* in Beck: *Kaj je globalizacija?*

Beck opozarja na ti. kulturno globalizacijo. Pri tem gre gotovo tudi in predvsem za »fabrikacijo« kulturnih simbolov – za proces, ki mu je mogoče že dolgo slediti. Sinonim za to je *macdonalizacija*. Po njem se vse bolj uveljavlja nekakšna uniteta v smislu poenotenja življenjskih slogov, kulturnih simbolov in transnacionalnih načinov vedenja. V spodnji bavarski vasi prav tako kot tudi v Kalkuti, Singapuru ali pa favelah Rio de Janeiro konzumirajo TV-serijo Dallas, nosijo kavbojke in kadijo Marlboro, znamenje »svobodne nedotaknjene narave«. Skratka, globalna kulturna industrija pomeni vse večjo konvergentnost kulturnih simbolov in življenjskih form. S te perspektive ima diskurz o svetovnem trgu za svojo podlago negativno utopijo. V enaki meri, v kakršni se tudi zadnje niše sveta integrirajo v svetovni trg, sicer nastaja »en svet«, *a ne kot prepoznanje raznolikosti, vzajemne odprtosti*, torej pluralistično-kozmpolitskih samopodob in podob tujega, temveč prav narobe, kot en sam svet blag. V tem svetu so lokalne kulture in identitete izkoreninjene in nadomeščene s simboli sveta blag, ki izvirajo iz reklamne in celostne podobe multi-nacionalnih koncernov. Biti se spreminja v imeti podobo – in to po vsem svetu. Ljudje so to, kar (lahko) kupijo (2003, 67).

Beck navaja, da skrajno zamišljena univerzalna svetovna kultura, v kateri bi po eni strani odmrle lokalne kulture, po drugi strani pa bi vsi konzumirali (jedli, spali, ljubili, se oblačili, argumentirali, sanjarili itn.) po isti shemi, bi – še posebno, če bi to počeli snažno ločeni v svetovne dohodkovne razrede – pomenila konec trga in konec dobičkov. Še posebno svetovni kapitalizem, ki ga pretresajo krize prodaje, potrebuje lokalno raznolikost in protislovnost, da bi lahko s pomočjo nujnih proizvodnih in tržnih inovacij vzdržal v svetovni konkurenci. Avtor poudarja (in mu dajem tudi vso podporo pri njegovi izjavi), *da je potrebno umestiti lokalne posebnosti v globalno in jih v tem okviru konfliktno prenoviti* (2003, str. 71).

Sedanji čas nas opozarja na naraščanje kapitalizma brez dela: Beck je glede na preučevanje današnjega časa v svoji razpravi pojasnil, da je kapitalizem odpravil delo. Navaja primer o slavljeni deželi zaposlenosti, Veliki Britaniji, kjer je v klasičnem smislu polno zaposlena le še tretjina pridobitno sposobnega prebivalstva (v Nemčiji jih je še vedno 62%). Še pred 20 leti jih je bilo v obeh državah več kot 80%. Kar je veljalo za zdravilno sredstvo – fleksibilnost pri pridobitnem delu – je bolezen brezposelnosti le zakrilo in zabrisalo, ne pa tudi pozdravilo. Nasprotno, vse narašča: brezposelnost, nova nepreglednost dela s skrajšanim delovnim časom, nezanesljiva zaposlitvena razmerja in za zdaj še nema rezerva odvečnih delavcev (2003, str. 86).

Tudi v Sloveniji vedno bolj čutimo vpliv sprememb ekonomskih pogojev oz. globalizacije. Današnja mladina si zelo pozno ustvarja družine, saj so onesposobljeni s slabimi osebnimi dohodki, visokimi cenami nepremičnin, dobivajo vedno več služb za določen čas, part-time služb (več razdeljenih služb za eno celo) ali pogodbenih poslov, kar posredno vpliva na nezmožnost najemanja kreditov. Vedno bolj se večja razredno razslojevanje bogatih od revnih, srednji sloj izginja.

Martin in Schumann opozarjata, da svetovna dirka za najvišjo učinkovitostjo in najnižjimi mezdami odpira iracionalnosti vrata do oblasti. Vendar se ne upirajo tisti, ki dejansko trpijo pomanjkanje. Nepredvidljiva politična rušilna moč izvira predvsem iz strahu pred deklasiranjem, ki se širi v srednjih slojih družbe. *Ne revščina, ampak strah pred njo ogroža demokracijo*. Zgodovina se ne ponavlja. Navzlic tem, pa je vojna še vedno najverjetnejši ventil za primer, da bodo socialni konflikti postali nevzdržni, četudi le v obliki državljanske vojne proti etičnim manjšinam ali odpadniškim regijam. Na pragu 21. stoletja bo poglobljena naloga demokratičnih politikov usposobitev države in ponovna vzpostavitev primata države nad gospodarstvom (1997, 18).

Martin in Schumann se sprašujeta, koliko, točneje kakšna oblika svobode je na modrem planetu, poseljenem z osmimi milijardami ljudi, še možna. Kakšna so pravila, kakšne družbene oblike, s katerimi se da rešiti ekološke, prehranske in gospodarske probleme? Poudarjata, da je problematika sedanjega sveta v počasnem reagiranju na ekološke pasti, spremembe ozračja z onesnaževanjem, prehranske primanjkljaje, razslojevanje in nastajanje 1/5 družbe; reakcija na te probleme je tako počasna zato, ker se še vedno milijoni in milijoni ljudi prištevajo med dobičkarje pri spremembah (poslovnih odločitvah), ki bodo ogrožale človeštvo (1997, 34).

Absurd sedanjega časa je npr., da se roparsko izvaja zazidavanje visoko kakovostnih tal. Azijske države Japonska, Južna Koreja in Tajvan so raje skočile med industrijsko nacijo, saj so že od šestdesetih let dalje za tisoče tovarn, naselbin in cest žrtvovale skupno 40% svojih površin za pridelavo žita. Še slabše pa je dejstvo, da so te države prevzele vso umazano industrijo in stroje, ki so jim jih prodale evropske države oz. Amerika, ki so se na ta način znebile ekološko oporečne industrije ter pri tem še celo zaslužile. Torej se je umazana industrija samo prodala na drug kontinent. Kaj pa bo s



prehrano teh ljudi v prihodnosti? Kakšno bo okolje teh visoko kakovostnih tal – uničeno in zastrupljeno, namesto posejano s pšenico, koruzo, krompirjem, ki jih bo kljub velikim dobičkom industrije moralo to področje uvažati od drugod? Kje je smisel teh dejanj? Res ni možna porazdelitev kmetijskih in industrijskih področij tako, da ne bo prihajalo do ekološkega uničevanja okolja in visoko rodovitne zemlje? Tukaj je jasno vidno razhajanje med poslovno etičnim in neetičnim sprejemanjem poslovnih odločitev.

Martin in Schumann opozarjata na nastajajočo problematiko denarnih/kapitalnih tokov. Iz leta v leto narašča verjetnost, da bo podivjan finančni stroj sprožil svetovne krizne valove, ki zgolj z vero v urejevalno moč trga niso obvladljivi. Kmalu pa bi morda lahko tudi klic po državi izzvenel v prazno. Kajti internacionala velikih financ neomajno spodkopava tisto, od česar je v kriznih situacijah povsem odvisna: sposobnost držav in njihovih mednarodnih institucij za ukrepanje (1997, str. 96).

Povzemam nekaj bistvenih vplivov na potek globalizacije v primeru ne ukrepanja glede pasti, ki jih le-ta prinaša:

- zakon volkov – brezmejna kriza delovnih mest;
- sodobna računalniška tehnologija in komuniciranje preko celin omogoča »prihranek« številnih delovnih mest;
- panoga za panogo, poklic za poklicem – revolucija pretresa svet dela;
- v neki študiji o načrtih 50 vodilnih svetovnih bank napovedujejo, da bo polovica zaposlenih v denarni panogi v naslednjih desetih letih izgubila službo. Preneseno v nemške finančne okvirje, to pomeni izgubo pol milijona dobro plačanih mest.
- (posledica hitrega razvoja tehnologije je v veliki hitrosti odpadanja delovnih mest, saj se stvari vedno bolj avtomatizirajo);
- preseliti oz. prenesti, poenostaviti, prečrtati in odpustiti – visoko zmogljiva in high-tech, visoko-tehnološka ekonomija naši družbi blaginje odjeda delo in odpušča svoje potrošnike;
- strah pred prihodnostjo in negotovost se širita, socialni red se ruši. Bliža se eno petinska družba. Konkurenca ustvarja v brutalnem globalnem gospodarstvu globalni trg delovne sile. Nobena služba ni več varna.

Globalizacija je tako razcepila svet v manjšino dobitnikov in v večino poražencev. Nacionalne vlade nimajo nobene moči, da bi vplivale na nadnacionalne ekonomije. Globalizacija se spreminja v past za demokracijo. Države ne bodo mogle odstraniti odvečnih državljanov na tak način, kot to naredijo podjetja z odvečnimi delavci. Socialne stiske bodo privedle do političnih pretresov. Naraščal bo še večji nacionalizem, ki bo posledica miselnosti, da so tujci krivi za takšno situacijo – pa vsi vemo, da je to samo posledica novih ekonomskih pogojev (zmanjševanje vseh stroškov ne glede na ceno, ki jo le-to prinaša).

Zaradi svetovne globalizacije se podjetniki oz. managerji v podjetjih soočajo z velikim številom »konfliktnih izzivov«. Ker se zakonska pravila in regulative med državami trenutno močno razlikujejo in podjetniki stremijo k zmanjševanju stroškov, se odločajo za selitev podjetja v države s pomanjkljivo delovno regulativo in okoljevarstveno zaščito ter nizkimi mezdami delavcev. Vendar se bodo vsa ta podjetja morala soočiti z *novo kulturo in njihovo poslovno etiko*, ki je prisotna v prevzetih podjetjih.

Navajam nekaj možnosti ukrepanja glede neetičnih posledic globalizacije – novih ekonomskih pogojev:

- visoko mednarodno sodelovanje – upoštevanje tudi vseh malih nerazvitih držav (velesile ne smejo imeti edine besede pri odločitvah, ki zajemajo vse človeštvo);
- globalno sodelovanje za reševanje gospodarskih in socialnih stabilnosti;
- preprečevanje pranja denarja in odliva kapitala v davčne oaze;
- omejiti politično moč igralcev na globalnem trgu;
- uvesti prometni davek na devizno trgovanje in tuja posojila (vsepovsod);
- države naj nudijo svojemu gospodarstvu nizka obrestovana posojila svojih centralnih bank;
- visoka ekološka davčna reforma;
- obdavčitev obrestnih dobičkov lastnikov premoženja;
- uvedba visokih davkov na dodano vrednost za razkošne dobrine.

Iz navedenega lahko zaključimo, da bo v prihodnosti pri sprejemanju poslovnih oz. gospodarskih odločitev potrebna *drugačna poslovna etika*, saj se lahko v nasprotnem primeru (ob nadaljevanju takšnega sveta) človeku zgodi, da bo postal sam sebi sovražnik ter bo priča uničenju svojega planeta Zemlja.

#### **4.5 Kakšna so pričakovanja razvoja poslovne etike v prihodnosti**

Glede na razmišljanje o vplivu globalizacije in ekonomskih spremembah, ki sem ga podala v prejšnjem poglavju, bosta poslovnežem v prihodnosti preostali na izbiro dve alternativni poslovne etike:

- Uklon ter sprejem sedanjega poteka poslovanja, ki kratkoročno prinaša velike dobičke, dolgoročno pa uničevanje sveta in soljudi – zlasti revne populacije. Tu bodo nastajali konflikti ter velike poslovno etične dileme.
- Upor ter pospešeno iskanje boljših poslovnih rešitev, ki bodo ohranjale človeštvo in svet ter njihov glavni smoter pri poslovanju ne bo ustvarjanje dobička, temveč preudarne poslovno etične odločitve; ki se bodo ukvarjale z vprašanjem brezposelnosti, okoljevarstva ter pomoči nerazvitim državam, kar bo prineslo človeštvu nastanek dobre poslovne etike v prihodnosti in boljšega življenja vsakega človeka.

Poslovna etika ima torej v prihodnosti na razpolago zelo malo alternativ. Videti je, da bosta poslovnežem v neposredni prihodnosti na voljo pravzaprav samo dve različni strateški drži oz. usmeritvi. Prva je *pragmatična*, druga pa *ekomenedžerska strategija*:  
**PRAGMATIČNA**: poslovneži bodo hodili po enako moderni poti kot doslej, obžarjeni z upanjem, da bodo spotoma, kot ponavadi, že naleteli na kako novo revolucionarno tehnološko odkritje, ki jih bo rešilo vseh sedanjih in prihodnjih skrbi. Pri tem danes največkrat stavijo na genetski inženiring in na izkoriščanje obnovljivih virov energije. Pri poslovanju jim je pomembno samo to, da »dokler traja, traja«. Ko pa bodo enkrat prišli do konca, bodo njihovi potomci že vedeli, kako in kaj.  
**EKOMENEDŽMENT**: vodi v povsem drugo smer kot zgoraj opisana pragmatična strategija. Prehod na to pot ni mogoč na hitro, temveč bo sad dolgoročne preobrazbe, ki bo morala očitno imeti globalne razsežnosti glede na planetarno razsežnost naravnih,

živih in gospodarskih socio sistemov. Cilj je postopno in premišljeno suspendiranje pragmatične manedžerske strategije, usmerjene k ustvarjanju in upravljanju visoko entropičnih poslovnih sistemov in prehajanje k tistim, ki imajo nižjo stopnjo entropije angažirane materije, energije in se zato bolj skladno vključujejo v občutljivo ravnotežje načel samoregulacije sveta življenja. Zato bo treba poskrbeti, da poleg realokacije človeških moralnih resursov pride tudi do pospešene naložbe najrazličnejših virov in oblik energij. Šele tedaj lahko z dobrimi razlogi pričakujemo INCIPIT VITA NOVA (začetek novega življenja) (Jelovac 1997, 96).

V prihodnosti bo poslovna etika poslovneže oz. managerje vedno bolj usmerjala k trdnosti in trdnim odločitvam glede srečevanja z novimi generacijami (upoštevanje norm, vrednot, kulture, spoštovanje človeka in njegovih pravic, varovanje okolja ...). Dober poslovnež se namreč ne bo več smel vzpenjati brez trdne podlage, ki jo bo moral vedno imeti pri svojih odločitvah. Poslovni človek bo moral v prihodnosti ukrotiti »egoizem«, neovirane iniciative in neomejene konkurence (monopoli), saj bo le tako imel možnost, da v poslovni igri na dolgi rok postane zmagovalec in se mu bodo odpirale obetavne priložnosti na gospodarskem obzorju tretjega tisočletja.



## 5 SKLEP

Vidimo, da je sodobna poslovna etika tesno povezana z etiko na drugih področjih in da je nosilec etičnega odločanja v podjetjih oz. organizacijah. Ob številnih odločitvah, ki jih zahteva notranje ali zunanje okolje podjetja, je nujno stalno etično presojanje – ali je odločitev dobra ali slaba, pravilna ali nepravilna.

Poslovna etika je v poslovnem svetu nujna, saj razvija temelje oz. napotke, ki vodijo k večjim koristim ljudi v družbenem sistemu. Te koristi omogočajo ljudem in organizacijam, da preživijo in se razvijajo fizično, psihično, družbeno, gospodarsko, politično in moralno.

Nahajamo se v času hitro spreminjajočih se ekonomskih in tudi socialnih vidikov delovanja podjetij. Poslovna etika je tista vrzel, ki usmerja ter izboljšuje poslovne odnose v notranjem in zunanjem okolju podjetja. V poslovnem svetu se vedno bolj poudarja pomen poštenega, lojalnega ter zaupanja vrednega poslovanja. Le-to pa se ne more zgoditi brez etičnega ravnanja udeležencev.

Vsi zaposleni so nenehno izpostavljeni pritiskom in zahtevam po doseganju najboljših rezultatov. Vemo, da obstajajo hitrejši in lažji načini, ki pa se poslužujejo nelegalnih in neetičnih poti; njihovi učinki so kratkotrajni, posledice pa negativne in se kažejo v sankcijah ali kaznih po zakonskih predpisih. Ta način prinese odgovornim oz. podjetju »slabo luč« in ima negativen vpliv na njihov »image«. Najbolj pomembno je, da se vodilni oz. izvršilni managerji začnejo pri sprejemanju poslovnih odločitev zavedati, da je visoka raven etike med zaposlenimi danes nujna za uspešno, konkurenčno in dolgoročno poslovanje. Podjetja morajo pri svojem poslovanju delovati tako v svojem interesu kot v interesu notranjega in zunanjega okolja.

Podjetja se zelo pogosto srečujejo z etičnimi problemi in dilemami, saj so v poslovanje vpletene številne osebe. Vsaka od njih zagovarja svoja stališča, ki pa so si pogosto v medsebojnem konfliktu. Naloga vodilnih je, da uskladijo interese različnih interesnih skupin v podjetju in zunaj njega na način, ki najbolje ugotovi vsem vpletenim udeležencem.

Vodilni oz. izvršilni managerji se pogosto premalo zavedajo potrebe po poslovni etiki, posebno še, ko se znajdejo pod pritiskom in se morajo odločiti med dobičkonosno logiko poslovanja podjetja, ki ni vedno v skladu z moralnimi načeli in osebno etiko in se upira takšnemu ravnanju. Toda od zgleda in dela vodilnih je odvisna poslovna etika celotnega podjetja. Pomembno je, da vodilni ozavestijo svoje zaposlene o velikem pomenu, ki ga ima etika v poslovnem svetu.

Naše življenje je polno etičnih in moralnih norm, ki vplivajo na naše odločitve in obnašanje. Vrednote, ki jih človek privzame v svojem okolju, vplivajo na njegovo poklicno vedenje. V prihodnosti je potrebno izboljšanje izobraževanja o pomenu poslovne etike že pri mladih (srednješolcih), pri katerih hitreje poteka etični razvoj osebnosti. V šolah in na seminarjih se s pridobljenim znanjem o etiki veča težnja k višji moralnosti organizacij v prihodnosti. Poleg večjega deleža izobraževanj o poslovni etiki tako v sedanosti kot v prihodnosti je potrebna tudi socializacija novih sodelavcev, kjer naj vodilni poskrbijo, da se bo novi kader vklopil in mu pomagajo spoznati raven etičnosti in kulturo organizacije. Novo zaposleni bo tako začutil pripadnost in željo po ustvarjanju v novem okolju. S tem pa bo podjetje pripomoglo k višji etičnosti podjetja.

Vzpostavitev visoke ravni etike v podjetju (z izobraževanjem, vzorniki, kodeksi podjetja, zaščito razkriteljev neetičnih dejanj) in etičnega usposabljanja zaposlenih bo podjetju dolgoročno zmanjšala neetična in kazniva dejanja. Zaposleni morajo biti jasno

poučeni o tem, kaj je v podjetju etično sprejemljivo in kaj ne. Če bo klima v podjetju vseskozi etično naravnana, bo posledično tudi zmanjšana potreba po iskanju neetičnih poti za uspeh. Prvi vzorniki etične naravnosti so vodilni oz. izvršilni managerji, ki so s svojim ravnanjem najvidnejši zgled ostalim zaposlenim.

## LITERATURA

- Bajec, Anton. 1994. *Slovar knjižnega jezika*. Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana; DZS.
- Beck, Ulrich. 2003. *Kaj je globalizacija?* Ljubljana: Krtina.
- Blanchard, Kenneth in Peale, V., Norman. 1990. *Moč poštenega poslovanja*. Celje: Mohorjeva družba.
- Boylan, Michael. 1990. *Ethical Issues in Business*. Forth Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Cannock, Stephen in Johns Ted. 1995. *Ethical Leadership*. London: The Cromwell Press.
- Fritzsche, J., David. 1997. *Business Ethics, A. Global and Managerial Perspective*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jaklič, Marko. 1999. *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jelovac, Dejan. 1994. *Managerski etični kodeks*. Ljubljana: Manager št. 5.
- Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze.
- Kobeja, Boris. 2002. *Napotki za pisanje seminarske in diplomske naloge*. V Kopru: Visoka šola za management.
- Kobeja, Boris. 2001. *Priročnik za pisce strokovnih besedil: znanstveni aparat*. V Kopru: Visoka šola za management.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Ankaran: Asi d.o.o.
- Martin, Hans-Peter in Schumann, Harald. 1997. *Pasti globalizacije*. Ljubljana: Co Libri.
- Murray, J., David. 1997. *Ethics in Organizations*. London: Kogan Page Limited.
- Prašnikar, Janez in Cirman, Andreja. 2005. *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost*. Ljubljana: Časnik Finance, d.o.o.
- Schlegelmilch, B., Bodo. 1998. *Marketing Ethics: An International Perspective*. London: International Thomson Business Press.
- Schermerhorn, John, R., jr. 2002. *Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Steiner, A., George in Steiner, F., John. 1994. *Business, Government, and Society*. New York: The McGraw-hill Companies.

Stewart, David. 1996. *Business Ethics*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Tavčar, Mitja. 1994. *Etika in moralno delovanje managementa*. Možina Stane, ur., *Management*. Radovljica: Didakta.

Tavčar, Mitja. 1997. *Etika managementa pri nas in v tržnih gospodarstvih*. Ljubljana: Združenje manager, svetovalni dokument št. 5.

Tavčar, Mitja. 2000. *Kultura, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna Organizacija.

Vila Anton. 1995. *Poslovodna etika*. Organizacija: revija za management, informatiko in kadre, Kranj.