

POSLOVNA ETIKA I PRIMENA ETIČKIH STANDARDA U POSLOVANJU*

Tatjana Đurić Kuzmanović**

Sažetak: U ovom tekstu razmatra se poslovna etika kao deo socijalnog okruženja svake zemlje. Najpre, poslovna etika se definiše kao skup ličnih i kolektivnih moralnih postupaka koji se koriste u poslovnom odlučivanju kao barijera nepovoljnim odnosima unutar preduzeća i u njegovom okruženju. Takođe, analiziraju se istorijski razvoj i značaj poslovne etike, izvori neetičkog ponašanja, problem potkazivanja, etičke dileme menadžera i zaposlenih u njihovoj poslovnoj praksi. Konačno, ukazuje se na značaj edukacije menadžera, ali i svih drugih aktera poslovanja u pogledu njihove etičke odgovornosti.

Ključne reči: etika, izvori neetičkog ponašanja, potkazivanje, edukacija menadžera

Abstract: In this paper I discuss business ethics as integral part of social environment of every country. Firstly, I define it as a group of personal and collective moral procedure which are used in business decision, as barriers towards unfavorable relations within the firm and in its environment. Also, I analyze historical development and importance of business ethics, the sources of unethical behaviour, problem of whistle-blowing and ethical dilemmas of the managers and workers in their business praxis. Finally, I explain the importance of the managerial education, as well as all the other actors in business in business ethics.

Key words: business ethics, sources of unethical behaviour, whistle-blowing, managerial education

Definisanje poslovne etike

Definisanje etike u poslovanju jeste izuzetno kompleksno, jer različite mikro i makro kulture na različit način definišu svoje vrednosti i time stvaraju različit etički i legalni kontekst za donošenje poslovnih odluka. S jedne strane, institucionalni ambijent i zakonski zahtevi mogu ponekad biti zbunjujući i etički kontradiktorni. S druge strane, svaka kompanija poseduje neke interne etičke principu putem kojih komunicira s inostranim klijentima, partnerima i konkurentima. Karakteristike poslovne etike svake nacionalne ekonomije određene su socijalnom makrokulturom i mikrokulturom. Način na koji se u određenom društvu definiše makrokultura i njene karakteristike, kreira osnovni kontekst za funkcionisanje mikrokulture i etičnog ponašanja samih kompanija. Na primer, u pojedinim državama i kulturama gotovo je moralni imperativ zapošljavanje rođaka, dok se u drugim smatra nepotizmom i nelegalnim. Religija i porodična tradicija, takođe, oblikuju naša verovanja, vrednosti i ponašanje (Vernon, H., 1998: 195). Poslovna etika, nakon niza finansijskih skandala koji su se dešavali u pojedinim međunarodnim kompanijama tokom 1990-tih godina XX veka, postaje sve značajnije pitanje kako za kompanije, tako i za akademske institucije.

Poslovna etika proučava primenu etičkih normi na aktivnosti i ciljeve kompanija. Ona predstavlja način moralnog procenjivanja pojedinih načela ponašanja pojedinca koji obavlja poslovnu delatnost, ali i navike koje imaju rukovodioci organizacija, kao i njihove izbore u procesu odlučivanja (Baron, D.P., 2003 684).

*Ovaj rad predstavlja sažetu i prerađenu verziju trinaestog i četrnaestog poglavlja autorkinog udžbenika *Poslovno okruženje* (2008) pod naslovom *Poslovna etika i primena etičkih sistema u poslovanju*.

**dr Tatjana Đurić Kuzmanović, profesorka, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

Prema tome, u domenu obavljanja ekonomskih aktivnosti, takođe, postoje običaji, pravila i zakoni koji predstavljaju oblike društveno prihvatljivog ponašanja, koji propisuju opšta pravila ponašanja u okviru određene socijalne i ekonomske sredine.

Poslovna etika se odnosi na tri osnovne oblasti poslovnog odlučivanja, koja mogu biti u okviru: (1) zakonskih propisa; (2) širih ekonomskih i socijalnih pitanja izvan granica zakona; (3) davanja prednosti sopstvenom interesu. Prvi nivo odlučivanja podrazumeva analizu zakonskih propisa sa aspekta da li su oni odgovarajući, kakvi bi trebalo da budu i da li ih treba poštovati, ili ne. Drugi nivo poslovnog odlučivanja se odnosi na načine na koje jedna ličnost tretira druge i pored poštovanja zakona uključuje i šire moralne standarde (iskrenost, držanje reči, poštenje, itd.) i pitanje zaštite integriteta pojedinaca (izbegavanje nanošenja povreda, svojevolske naknade za učinjenu štetu, itd.). Treća oblast odlučivanja odnosi se na pitanje do kog nivoa dobrobit pojedinca ima prednost nad interesima organizacije, ili drugih pojedinaca unutar i izvan organizacije (poput prava vlasništva).

Uobičajene zablude koje postoje o poslovnoj etici nastale su kao posledica konfuzne predstave o samoj etici, ili površnog i pojednostavljenog pogleda na etičke dileme. Najčešće zablude (McNamara Carter 1997-2007) u pogledu poslovne etike jesu sledeće:

1. Poslovna etika je više pitanje religije nego menadžmenta.
2. Zaposleni su sami po sebi etični, tako da kompanija ne mora da obraća pažnju na poslovnu etiku.
3. Poslovna etika je disciplina za filozofe, teoretičare i teologe.
4. Poslovna etika je suvišna – jedino je važno „dobro raditi“.
5. U poslovnoj etici „dobri momci“ pridikuju „lošim momcima“.
6. Poslovna etika je pomodna, „nova priča u kraju“.
7. Etikom se ne može upravljati.
8. Poslovna etika i društvena odgovornost su isti pojmovi.
9. Organizacija koja nema problema sa zakonom znači ima dobru poslovnu etiku.
10. Upravljanje etikom u radnom okruženju ima mali praktični značaj.

Poslovna etika ima svoje dve osnovne dimenzije ispoljavanja i manifestovanja: kolektivna, odnosno grupna etika i etika pojedinca. Kolektivna etika uključuje etičke postupke u donošenju poslovnih odlukama od strane rukovodstva i menadžmenta kompanija koje se odnose kako na spoljašnje subjekte i okruženje, tako i na etičke odnose unutar samih kompanija. Na drugoj strani, pojedinac koji ne poseduje elementarne principe lične i poslovne etike i morala, spreman da izvrši prevaru, da stavi svoje lične interese iznad kolektivnih, zakonskih, a samim tim i da naruši poslovnu klimu i atmosferu.

Upravljanje etikom na radnom mestu donosi učesnicima raznovrsne koristi. Najčešće koristi upravljanja etikom (McNamara Carter, 1997-2007), formulisanja i primene etičkih programa su sledeće:

1. Pažnja usmerena na poslovnu etiku ima pozitivan efekat na čitavo društvo.
2. Etički programi doprinose održavanju moralnog kursa u turbulentnim vremenima.
3. Etički programi kultivišu snažan timski rad i produktivnost.
4. Etički programi doprinose razvoju zaposlenih i njihovom realističnom suočavanju sa stvarnošću (Bennett, 1991: B1).

5. Etički programi jesu obezbeđenje legalnim politikama (Drake and Drake, 1988.: 107-123) u njihovoj realizaciji.
6. Etički programi pomažu da se izbegnu kriminalna i neetična ponašanja, kao i kazne za takvo ponašanje.
7. Etički programi pomažu da se upravlja onim vrednostima koje su povezane sa kvalitetnim upravljanjem i strategijskim planiranjem.
8. Etički programi promovišu snažni javni imidž kompanije.
9. Etički programi doprinose legitimisamnju poslovnih poteza, osnažujući njihovu koherentnost i konzistentnost i ukupnu poslovnu kulturu (Donaldson and Davis, 1990)
10. Pravo mesto za posvećivanje pažnje etici jeste radno mesto.

Razvoj i značaj poslovne etike

Od samog početka razvoja poslovanja, sticanja profita, bogastva i ostalih pogodnosti koje pruža dobro i uspešno poslovanje, nametala se dilema o vezi između poslovanja i moralnog delovanja pojedinaca i grupa. Adam Smit se smatra ocem ekonomije, zbog svoje knjige *Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda* (uglavnom poznato pod skraćenim nazivom *Bogatstvo naroda*) koje predstavlja revolucionarno delo koje je otvorilo put modernom shvatanju proizvodnje. Međutim, Smit je takođe napisao, nekoliko godina pre ovog dela, i *Teoriju moralnih osećanja*, u kojoj je isticao značaj moralnih temelja dinamičnog kapitalizma. Smitova vizija etike može da se dovede u vezu sa čuvenim delom Maksa Vebera *Protestantska etika i kapitalizam*, u kome ovaj autor istražuje još dublje veze između vrednosti, institucija i ekonomije.

Pitanje odnosa poslovanja i etike može se postaviti i kao dilema o tome da li bogatstvo neminovno podrazumeva i sumnju, nepoverenje i zavist prema njegovom poreklu, načinu sticanja i gomilanja. Posmatranje odnosa između poslovanja i etike može se proširiti dalje na način rada, upotrebu prirodnih i ekonomskih resursa, rukovođenje preduzećem, odnos prema zaposlenima i odnos prema lokalnoj zajednici, regiji i državi.

U današnje vreme globalizacije, ova dva suprotstavljena stava o odnosu između poslovanja i etike dobijaju sve više na značaju. S jedne strane, neki veruju da etika i način rada, pogotovo upravljanje preduzećem, nemaju ništa zajedničko. Oni su mišljenja da ekonomija nema nikakvu obavezu, niti potrebu da bude moralna. Na drugoj strani, postoji mišljenje da poslovanje bez moralnih kriterija ne mogu dati trajnije, stabilnije i značajnije rezultate, niti neku konkretnu zajednicu učiniti srećnom i prosperitetnom. Zbog toga se često govori o potrebi uvođenja etičkog kodeksa u principe poslovanja, rada i rukovođenja u svim preduzećima. U svakom slučaju ostaje dilema o tome da li je poslovna etika stvar lične savesti direktora, menadžera, službenika, radnika, ili je to rezultat kolektivnog i zajedničkog morala neke grupe, zajednice, sredine, društva.

Čini se da je danas ovo pitanje ponovo aktualizovano i da postaje nezaobilazno, kako u razvijenim zemljama, zemljama u procesu tranzicije, tako i u nerazvijenim ekonomijama. Naime, poslovna etika je, proteklih godina, u svetlu sve češćih primera korupcije i zloupotreba u poslovnom svetu, postala goruća tema. Negativan efekat poslovnih skandala koji su se događali u nekim od najvećih svetskih kompanija u razvijenim zemljama odrazio se na akcionare, zaposlene i penzionere širom sveta, naglašavajući važnost poboljšanja upravljanja i osiguranja da se takve i slične stvari ne ponove. Novija istraživanja u ovoj oblasti pokazuju da odsustvo etičkih normi u poslovanju nanosi veliku štetu kako pojedinim kompanijama, tako i ukupnoj svetskoj ekonomiji. Zbog toga se ovoj temi posvećuje sve više pažnje u istraživanjima i edukaciji. Mnoge poslovne škole su tako, poput

Poslovne škole sa Harvarda (Harvard Business School), uvele obavezan predmet Poslovna etika na svojim studijama.

Danas se sve veća pažnja usmerava ka etičkom ponašanju, socijalnim ulogama i nivou društvene odgovornosti koje kompanije treba da imaju u svom poslovanju. Razlog tome jesu negativna iskustva i brojni finansijski skandali koji su potresali pojedine kompanije u svim delovima sveta. Tako su nastajali i pokreti za ljudska prava, pokreti dobavljača, pokreti za zaštitu ljudske sredine, koji su sve snažnije kritikovali preduzeća koja su radila samo u korist sopstvenog poslovnog interesa.

Tokom vremena, svest menadžera, zaposlenih, javnosti i uloge države u pogledu neophodnosti etičkog poslovanja raste. Sve veći broj kompanija prihvata obavezu usvajanja i primene etičkih normi i standarda u poslovanju. Sve veći broj zaposlenih u kompanijama, od top-menadžera do zaposlenih izvršilaca na najnižim nivoima poslovnog procesa, se sve češće susreću sa etičkim problemima, ali i transformišu etičke principe u poslovnu praksu. Tako je, na primer, ustanovljeno da, dok je 1987. godine samo 21% direktora američkih kompanija učestvovalo u stvaranju etičkih propisa, tokom 1998. godine njihov broj se povećao na 78 % (Baron, D. P., 2003). U nastavku ovog teksta pažnja se posvećuje analizi etičnog poslovnog ponašanja kako zaposlenih, tako i njihovih kompanija.

Etičke dileme, izvori neetičkog ponašanja zaposlenih i potkazivanje

Neetičko ponašanje može da nastane kao posledica brojnih faktora. Neki od tih faktora odnose se na pojedince, dok drugi mogu predstavljati politiku samog preduzeća. Primeri poželjnog ponašanja nude zaposlenima korisno usmerenje, ali često oni ne mogu biti dovoljni da spreče neetičko ponašanje, ili da unaprede etičko ponašanje. Ako kultura neke kompanije ohrabruje, ili jednostavno prelazi preko sumnjivog ponašanja stavljajući poslovne interese na prvo mesto, etičko ponašanje će se prvenstveno zasnivati na ličnom poštenju zaposlenih. Individualno poštenje može biti dovoljno većini, ali ne i svim zaposlenima (Baron, D. P., 2003: 683- 687).

Lične slabosti i iskušenja izvori su neetičkog ponašanja kako u poslovanju, tako i u ostalim oblastima života. Postoje poslovne situacije u kojima pojedinac zna šta je pravilno, ali ne poseduje istrajnost i lični integritet da povuče pravilan potez, možda zato što to uključuje i određenu dozu ličnog rizika. U tom slučaju, politika preduzeća treba da smanji lični rizik koji je povezan sa pravilnim poslovanjem. Zaposleni ne mogu da se nađu u poziciji u kojoj bi njihov rad bio negativno procenjen, ako je utemeljen na etičnom ponašanju. Na primer, to može biti slučaj sa izgubljenom prodajom, ukoliko bi se ona mogla postići nekim neetičkim radnjama.

Problem iskušenja zaposlenih da preduzmu neetične poteze može biti rezultat više faktora:

Prvo, ako postoji verovanje da se ostali zaposleni ne ponašaju po pravilima etike, ili su poklekli pred iskušenjem. U takvim okolnostima pojedinac ima više poteškoća prilikom odupiranja iskušenju. Ovo je posebno tačno ako se zaposleni nađu u situacijama svojstvenim dilemi zatvorenika.

Drugo, padanje u iskušenje je verovatnije ako preduzeća obavljaju površne etičke analize, ili upotrebljavaju proizvoljne standarde.

Neetičko ponašanje, takođe, može da rezultira iz preuskog fokusiranja na dužnosti nametnute zakonom. Zakon prepoznaje radnje koje pojedinac, ili preduzeće ne sme da sprovodi. Međutim, zakon obezbeđuje minimum zabrana koje se odnose na neetičko ponašanje.

Koristan test u situacijama za koje imaju moralnu dimenziju jeste test tzv. javnog razotkrivanja. Ovaj test je prilika da se razmotri da li jedna akcija može da se objasni i ostatku kolektiva u preduzeću, i javnosti. On ima dve svrhe. Prvo, on primorava menadžera da jasno izrazi razloge za određenu akciju u smislu pojašnjenja rezonovanja kojim se došlo do odluke. Drugo, menadžeri tada moraju da razmišljaju o tome kako će drugi da procene moralnost njihov akcije.

Oslanjanje na lično poštenje zaposlenih je retko dovoljno da osigura etičko ponašanje, i zaposleni ne bi trebalo da budu ostavljeni da rade u etičkom vakuumu. Obaveza top-menadžmenta je da uspostavi okruženje

u kom je ohrabreno etičko ponašanje, podržano, i nagrađeno. Ovo zahteva formalnu i neformalnu komunikaciju o uzornom ponašanju i primer rukovodstva kompanije u delima, kao i u rečima. Pravilnici o odgovornostima kompanije, politici, i načinima ponašanja u kompaniji korisni su vodiči za zaposlene. Oni bi trebalo da objasne principe, obezbede specifično rukovođenje za situacije sa kojima će se verovatno susresti i da objasne kako treba rezonovati u određenim situacijama i po određenim pitanjima. Takođe, u pravilniku bi trebalo da se navede šta bi pojedinci trebali da urade ukoliko nisu sigurni da li je određena akcija ispravna. Konačno, iskušenje i pritisak su glavni razlozi neetičkog ponašanja.

Od zaposlenih se očekuje poštovanje etičkih standarda kompanije, koji su sadržani u kedu kompanije, njenim etičkim kodovima i programima. U pisanim dokumentima i neformalnim normama kompanije, po pravilu se navode očekivanja menadžmenta u vezi sa etičkim karakterom uzajamnih obaveza poslodavca i zaposlenog. Tako, prilikom zapošljavanja, radnik potpisuje ugovor koji sadrži te uzajamne obaveze. Etički karakter takvih ugovora procenjuje se na osnovu toga da li su u njemu ispunjena četiri važna zahteva (Drake B. H., Drake, E. Winter, 1988: 109-10): (1) prirode sporazuma, jer je moguće da postoje razlike između onoga što kompanija zahteva i onoga što se u poslovnoj praksi svakodnevno radi; (2) nijedna strana ugovora ne sme namerno pogrešno interpretirati činjenice iz ugovora; (3) nijedna strana ugovora ne sme biti prisiljena da potpiše ugovor, što takođe, isključuje i primenu manipulacije i pretnje; (4) ugovor ne sme obavezivati strane na nemoralna dela. Svaka kompanija koja kažnjava zaposlene zbog prijava, ili glasnog iznošenja zabrinutosti za etičnost posla, postupa neetički. Menadžeri ne mogu zahtevati od zaposlenih nemoralne, ili neetičke postupke, iako nekad sam menadžment ove teme pažljivo skriva. Etičko ponašanje zaposlenih, međutim, umnogome zavisi od toga kako oni prihvataju način na koji ih kompanija tretira. Menadžment kompanije svojim ponašanjem kreira poslovnu kulturu, koja predstavlja nepisani ugovor između kompanije i zaposlenih i koji, zajedno sa pisanim pravilima, ukazuje na karakteristike vrednosti, uverenja, ponašanja i prakse kompanije.

Jedna od standardnih etičkih i poslovnih dilema vezuje se za potkazivanje. Potkazivanje se može definisati kao situacija kada „članovi organizacije (bivši ili sadašnji), otkrivaju nezakonite, nemoralne, ili nezvanične postupke koji su u nadležnosti njihovih poslodavaca, osobama ili organizacijama koje bi tim povodom mogle da deluju.” (Near J. P., Miceli, M. P., 1995: 697). Stavovi prema potkazivačima su takođe kontradiktorni. Na primer, neke kompanije se često svete onima koji ih prijavljuju i mnogi zaposleni, ili bivši zaposleni, plaćaju za to vrlo visoku cenu. Neki čak smatraju da je potkazivač uglavnom nezadovoljni radnik koji, zbog želje za osvetom i ličnim zadovoljstvom, daje oduška svojim frustracijama ili besu, optužujući kompaniju, ili nadređene za nepravilan rad i neretko ih nazivaju pogrđnim imenima poput: cinkaroš, izdajnik, pacov (Jaynes, M., 1995: 83). Međutim, drugi autori, smatraju potkazivače individuama koje su zabrinute za kompaniju i društvo u celini. Najzad, većina potkazivača sebe doživljava kao veoma odane radnike kojima je potrebna legalna zaštita od kompanija koje optužuju za nepravilan rad.

Otuda je i politika kompanija prema potkazivačima različita. Neki smatraju da kompanije treba da usvoje proaktivnu politiku u svom odnosu prema potkazivačima. Tako, na primer, autorke Mičel i Nir (Marcia P. Miceli i Janet P. Near, 1994: 65-72) smatraju da je neaktivnost, kao i eventualna osveta menadžmenta potkazivačima veoma rizična strategija, čak i ako menadžment veruje da potkazivač nije u pravu i da je hronični podnosilac žalbi. Naprotiv, one veruju da je najprikladnija strategija za izbegavanje potkazivača – sprečavanje ili bar smanjivanje neprikladnog rada i stoga preporučuju kompanijama mnogobrojne mere za implementaciju efikasnih etičkih kadrova. Tako, one preporučuju da kompanije podstiču interno potkazivanje, jer je efikasna reakcija kompanije na početnu pritužbu ključ za izbegavanje daljih prijavljivanja. Kad zaposleni znaju da su i koji interni kanali efikasni, oni će se radije angažovati u prijavljivanju na internom nivou putem: otvorenih linija, arbitraža i oglasne table. Takođe, potkazivači će posebno će biti ohrabreni podstrekom od strane kompanije u smislu njene volje da se ispravi pogrešan rad.

Definisanje i značaj standarda etičkog ponašanja - etički kreda, etički program i kodeksi ponašanja

Poslovna etika se bazira na individualnom i kolektivnom donošenju moralnih odluka na svakom nivou u korporaciji – od portira do direktora kompanije. Iako standardi moralnog poslovnog ponašanja mogu biti neformalni, oni su najčešće određeni u pisanim dokumentima. Većina kompanija bira neku vrstu kreda, koda, ili programa kao osnov etičkog poslovanja firme. Pri tome, svaka kompanija treba da se oslanja na sopstvenu poslovnu istoriju, liderstvo i ukupnu poslovnu kulturu i da definiše sopstveni pristup prema etičkom poslovanju. Važnost etičkog kreda i etičkih kodova, utoliko je veća, ukoliko ih se pridržava cela kompanija, od vrha do dna.

Pre nego što kompanija prihvati kreda, kreira etički kodeks ili sastavi program etike, menadžeri moraju odlučiti koja pitanja u vezi sa etikom su im bitna, kako da ih prepoznaju i kako da se prema njima ophode. Menadžeri bi trebalo da postave par veoma bitnih pitanja pre nego što pokušaju da formiraju etički kreda, kodove ili programe. Ova pitanja tiču se definisanja problema, utvrđivanja uslova pod kojim se pojavio, ispitivanja stepena lojalnosti u kompaniji, pronalaženja onih na koje bi odluke uticale i proveravanja da li menadžment može da se pridržava donesenih odluka (L.L.Nash, 1981: 79-80). Proces postavljanja ovakvih pitanja olakšava i grupne rasprave o individualnim problemima, kakvi su najčešće etički. Kada top-menadžment kompanije ne primenjuje jasnu politiku sprovođenja etičkog ponašanja u kompaniji, menadžeri često postaju ciničniji, nego kad se etička pitanja uopšte ne pokreću. Suprotno tome, ako je politika sprovođenja etičkog ponašanja u kompaniji pravilna i precizna, pozitivni efekti (L.L.Nash, 1981: 88) mogu biti višestruki.

Danas su sve brojnije kompanije koje definišu sopstveni etički kreda i kodeks ponašanja koje nastoje da ih se što potpunije pridržavaju, kako bi izbegle etički problematične situacije koje mogu ugroziti njihov poslovni ugled i samo poslovanje.

Standarni koraci koje obuhvata procedura definisanja etičkog kreda, programa i kodova, koju mnogi savetnici (Judge, P.C., Sager, I., 1996: 26-27) uobičajeno preporučuju kompanijama u izgradnji, ili vraćanju ugroženog poslovnog imidža jesu sledeći:

Prvi korak – Unajmiti nezavisnog stručnjaka da analizira upravljanje u kompaniji, sastavi izveštaj. Bivši vladin službenik sa dobrom reputacijom takođe, može biti dobar izbor, ukoliko nije sam u sukobu interesa, što može biti slučaj kada je kompanija već pod istragom zbog neetičkog poslovanja.

Drugi korak – Napisati novu etičku politiku i propisati je obavezujućom za sve zaposlene od prvog do poslednjeg. Kao što smo ranije razmotrili i menadžeri i ostali zaposleni su cinični prema izjavama top-menadžmenta, ukoliko one nisu praćene nagradama za etičko, i što je još važnije, kaznama za neetičko ponašanje.

Treći korak – Proširena obuka zaposlenih sa obimnim etičkim programima kako bi zaposleni što bolje upoznali zakon.

Četvrti korak – Uvesti otvorenu liniju za žalbe zaposlenih, detaljno ih upoznati sa procedurom podnošenja žalbi i ohrabriti ih da prijavljuju slučajeve neetičkog ponašanja.

Peti korak – Zaposliti službenika za etiku sa punim radnim vremenom. Posao ove osobe bio bi da pregleda žalbe, nadgleda programe obuke iz etike i da osavremenjuje politiku etike kompanije.

Kreda kompanije predstavlja kratku izjavu kompanije koja odslikava njene ključne vrednosti, ciljeve i uverenja koja njoj služe kao etički vodič. Kreda je zajednički imenilac menadžerima i zaposlenima jedne kompanije kojima se oni rukovode u svom poslovanju i ponašanju. Striktno pridržavanje navedenih principa, predstavlja imperativ za sve zaposlene (Keough, J. ed., 1988: 1-138). Kreda kompanije obuhvata tri komponente: vrednosti organizacije, zajedničke ciljeve, strategije i prakse (Baron, 2003: 768). Vrednosti

predstavljaju skup principa kojima se upravlja pomoću strategija i praksa kompanije tako stremi ka ostvarenju ciljeva. Princip i vrednosti su nepromenljivi. Organizacioni ciljevi se ponovo kontrolišu kada je to potrebno. Strategija i praksa se često kontrolišu. Iskazi u kompanijskom KREDU služe i kao obaveze prema akcionarima i drugim učesnicima u poslovanju. Takođe, oni služe i zaposlenima kao skup principa i vrednosti koje oni mogu da prate tokom svog rada.

Dobar deo ovih načela je formalizovan i preveden u pisana pravila najčešće određenih profesija, ili poslovnih aktivnosti. Ova pravila se obično nalaze u **kodeksima ponašanja**. Kodeks predstavlja skup zapisanih pravila kojih se pridržavaju pripadnici određene profesije, ili pojedinci koji obavljaju određene poslovne aktivnosti. Tako postoje kodeksi profesionalne etike računovođa, marketing stručnjaka, berzanskih posrednika, revizora i mnogih drugih. Osnovne prednosti etičkih kodeksa su sledeće:

- Pojašnjavaju šta predstavlja neetično ponašanje;
- Stvaraju uslove za razmišljanje o etičkim pitanjima pre nego što se dođe u konkretnu situaciju koja zahteva odlučivanje;
- Omogućuju zaposlenima da odbiju izvršenje neetičnih akcija;
- Definišu granice prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja;
- Obezbeđuju mehanizam za prenošenje filozofije rukovodilaca u oblasti etičnog ponašanja;
- Stvaraju uslove za jednostavnije prihvatanje osnovnih etičkih principa od strane zaposlenih;
- Pojednostavljaju proces obuke zaposlenih.

Kompanije koje žele da utiču na etičke standarde, kao prvi korak u ovom procesu, uvode etičke kodekse i oni se najčešće definišu u pisanoj formi, a ne pomoću saveta nadređenih, razgovora prilikom zapošljavanja ili slično. Etički kodovi, ili kodeksi ponašanja predstavljaju vodič zaposlenima u njihovom ponašanju u različitim poslovnim i drugim situacijama. U njima se propisuje ponašanje koje kompanija očekuje od zaposlenih kako u prepoznavanju etičkih tema tako i u njihovom reagovanju. Generalno posmatrano, kodovi su najbrži način da se podstakne etičko ponašanje zaposlenih u kompaniji, koje je istovremeno u skladu sa poslovnim aktivnostima kompanije.

Odgovornost za primenu etičkih standarda

Pitanje odgovornosti za razvijanje i implementaciju etičkih standarda je složeno. Čija je zapravo odgovornost poslovna etika? Da li je odgovornost na menadžerima korporacija, akcionarima, aktivistima zaštite životne sredine, nacionalnim vladama, ili na internacionalnim udruženjima kao što je Svetska trgovinska organizacija?

Čini se da odgovornost za etičke standarde u poslovanju podjednako snose škole, vlast i samo poslovanje. Ali tu odgovornost ne prepoznaju niti prihvataju svi podjednako. Sisela Bok (Sissela Bok), autorka knjige *Laganje: moralni izbor u javnom i privatnom životu* (Lying: Moral Choice in Public and Private Life), je zapazila da ljudi uzimaju zdravo za gotovo da se vlasti ne može verovati. (Bok, Sissela, 1999). Neki autori, poput Springeove smatraju da etički kodovi moraju da zauzmu pristup „šargarepe na štapu”. Drugim rečima, kompanije moraju same da shvate da im kodovi donose korist, ali moraju biti određene stroge zakonske kazne za neprimenjivanje određenog koda u odnosima s javnošću (Springen, K., 1992: 883-90.33).

Pošto različite zemlje i kulture imaju različite standarde za etiku i praksu, poslovna etika je oblast koja je veoma sporo dobijala globalni karakter. Neke države zahtevaju od svojih kompanija gde god da posluju da se

pridržavaju sopstvenih kulturno-etičkih standarda i prakse¹. Kako kompanije stiču globalni karakter, tako i novine i poslovna štampa usmeravaju pažnju celog sveta na slučajeve korporacijskog kriminala i korupcije. Tako je, na primer, časopis „Asian Business”, 1993. godine objavio tekst na naslovnoj stranici časopisa, pod naslovom *Kako konačno pomaže etika*, izveštavajući o bujanju korupcije u Aziji i zapažajući da poslovna etika postaje sve značajnija tema (McGrath, N., 1993: 2). Korupcija i neetičko ponašanje u tranzicionim zemljama i zemljama u razvoju su se pretežno objašnjavali kao posledica krhkosti institucija i nedostatka demokratske reputacije.

Multinacionalne korporacije (MNK) imaju ogromnu moć² u savremenom globalnom poslovnom okruženju. Akcionari i ostali koji su uključeni u poslovanje MNK često smatraju da pitanja poslovne etike prevazilaze granice nacionalnih ekonomija i da menadžeri multinacionalnih kompanija treba da razvijaju globalne etičke norme i da ih se pridržavaju. Tako su, tokom 1980-tih godina, multinacionalne korporacije u Sjedinjenim Američkim Državama usvajale stav da njihovi etički programi treba da se primenjuju u poslovanju, gde god da one posluju. Incidenti u Bofalu, skandali sa zatvorenim trgovinom, kontroverzne priče o ulaganjima u Južnoj Africi, odlaganje toksičnog otpada u zemlje u razvoju, i gomila drugih etičkih tema koje su privukle medijsku pažnju, podstakle su razvijanje globalnih etičkih kodova.

Značajan doprinos formiranju međunarodnih etičkih pravila poslovanja predstavlja formiranje međunarodnog etičkog koda 1986. godine, od strane lidera MNK iz Sjedinjenih Američkih Država, Japana i Evrope. Pomenuti poslovni lideri su se sastali u mestu Caux-sur-Montreux, u Švajcarskoj, sa zajedničkim ciljem da formiraju osnovne svetske standarde tzv. Principi poslovanja Kauksovog okruglog stola (The Caux Round Table Principles for Business – CRT) na osnovu kojih se može meriti stepen poslovnosti ponašanja kompanija (Vernon, 1998: 189). Američka, japanska i evropska delegacija su, svaka zasebno, izradile svoju verziju koda. Konačna verzija bila je doručena na Konferenciji u Centru za korporativnu odgovornost u Minesoti, januara 1994. godine. Ovi principi vode poreklo iz dva bazna etička ideala: *Kyosei* i ljudskog dostojanstva. Japanski koncept *Kyosei* predstavlja princip života i rada za dobro zajednice, saradnju i obostrani prosperitet uz zdravu i fer konkurenciju. Ljudsko dostojanstvo se odnosi na načelo prema kome se svaki čovek shvata kao vrednost po sebi, a ne samo kao sredstvo za zadovoljenje potreba drugih, ili čak onog što većina preporučuje. Primena ovih opštih etičkih principa poslovanja odnosi se na sve učesnike u poslovanju (potrošače, zaposlene, vlasnike/investitore, snabdevače, zajednice).

Kako međunarodni etički kodovi i principi postaju sve brojniji, tako se kompanije mogu osećati ograničenim zbog mnogobrojnih etičkih principa i ponekad konfliktnih zahteva. Multinacionalne kompanije mogu smatrati da je stepen njihove poslovne slobode sužen i da usled primene pomenutih etičkih standarda mogu postati manje atraktivni za strana tržišta, rad ili resurse. Međutim, ipak zahtevi, od strane različitih zainteresovanih subjekata (steikholdera) za etičkim poslovnim ponašanjem kompanija je rastući.

Edukacija menadžera – tradicionalno su porodice, sveštenstvo, škole i kompanije odgovorni za kreiranje i prihvatanje pravila etičkog ponašanja. Međutim, istraživanja potvrđuju da, kada mladi menadžeri dođu u kompaniju, radno mesto ne poboljšava njihovu etičnost. Na primer, Jozef Badarak (Joseph L. Badaracco) i Alen Veb (Allen Webb) su intervjuisali trideset diplomaca Harvardske poslovne škole koji su pohađali kurs iz Poslovne etike i koji su pisali radove o etičkim dilemama sa kojim su se susretali na svojim prvim

¹ Sjedinjene Američke Države, na primer, insistiraju na specifičnosti svog institucionalnog, pravnog, društvenog i kulturnog konteksta (Vogel, D. 1992: 30.). Sjedinjene Američke Države su gotovo jedina zemlja koja zakonom zabranjuje svojim kompanijama da novcem obezbede ugovore u inostranstvu. Američki Kongres je 1997. godine, usvojio je Zakon o korupciji u inostranoj praksi (FCPA), prema kome se američkim kompanijama zabranjuje plaćanja stranim zvaničnicima i političkim partijama. Kompanije koje prekrše ovaj zakon, mogu biti kažnjene i do milion dolara, a poslovođe, pored novčane, mogu dobiti i kaznu zatvora do pet godina. Manje transakcije, koje su sastavni deo redovnog poslovanja, su dozvoljene. Na primer, kompanija može da dodatno da plati noćnom čuvaru, ako je prosečna plata u toj zemlji neadekvatna. Ovakvo plaćanje spada u regularno poslovanje u zemljama u razvoju i dozvoljeno je zakonom.

² Neke od MNK imaju godišnje zarade koje prevazilaze celokupan nacionalni dohodak zemalja u razvoju.

poslovima. Ispitivači su hteli da vide da li je stečeno znanje ovih diplomaca imalo neku važnost u njihovom današnjem poslovnom okruženju, kao i primenu njihovog stečenog znanja na dileme kao što su zapošljavanje manjina, zagađenje i slično (Badaracco, J.L. i Webb, A.P., 1995: 8-25). Ustanovili su da su mladi menadžeri stalno bili izloženi pritiscima kompanija da se ponašaju neetički. Smatrali su da se njihovi pretpostavljeni ponašaju u skladu sa četiri pravila: (1) Učinak, a ne etično ponašanje je ono što je zaista bitno; (2) Lojalost i pripadnost timu je značajnije od setičnog ponašanja; (3) Zakon se mora poštovati; (4) U etičko ponašanje ne treba previše ulagati; (4) Religija, ili filozofski principi veoma malo utiču na njihove poslovne odluke.

Poslovne škole snose odgovornost za učenje o poslovnoj etici potencijalnih menadžera. Predavači, kao i sami menadžeri, uviđaju da učenje etike, da bi bilo efikasno mora biti kontinualan proces koji će se nastaviti i nakon što menadžeri steknu akademske diplome. Učenje etike treba da bude sastavni deo korporativne kulture koji povećava strategijsku prednost kompanije. Iako se većina menadžera u kompanijama i predavača u poslovni školama slažu da etika treba da se uči, oni se često ne slažu se oko toga kakav treba da je sadržaj nastavnog programa i ko treba da podučava. Tako je Džon Šad (John. S.R. Shad), još 1989. godine istakao da za poslovne škole nije dovoljno da pružaju osnove iz prava, etike, biznisa, upravljanja i slično, već da one moraju osposobljavati studente ka integrisanju ovih znanja i ka osnaživanju njihovog integriteta da stečena znanja upotrebe upotrebe za dobrobit - pre nego za zloupotrebu u društvu (J.S.R.Shad, 1989: A19). Šad je, takođe, uputio predloge poslovnim školama da: pooštre kriterijum upisa i izbegnu studente koji su etički neprikladni; razviju studije sa etičkim komponentama primenjivim u svakoj funkcionalnoj oblasti, a ne samo na kursu etike.

Međutim, pomenuti Šadovi saveti deluje neprikladno, kada se posmatraju u odnosu na zaključke do kojih su u svojim istraživanjima došli Badarak (Badaracco) i Veb (Webb). Naime, kada su finansijske kazne za „poslovanje na ivici” neznatne, kritična odluka za menadžera je da utvrdi tačno gde je smeštena ivica ambisa, pre nego što preduzme poslednji korak. Stoga oni savetuju predavače da se usredsrede na odnos dobro-loše, a ne na odnos dobro-dobro. Nije dovoljno provežbavati sa studentima, na primer, samo tzv. „test spavanja”, odnosno podsticati ih da se za svaku poslovnu odluku koju treba da donesu, istovremeno i zapitaju: Da li ću večeras moći mirno da spavam? Dragocene su, prema tome, one rasprave na temu moralnih dilema u kojima se jedna tvrdnja suprotstavlja drugoj, jer će se u poslovnoj praksi studenti pre suočiti sa situacijom u kojoj su primorani da postupe podlo, nego očigledno nezakonito. Poslovne škole bi trebalo da nauče studente kako da se zaštite u ovakvim situacijama, te da im objasni različite vidove hazarderstva i rizike takvih postupaka. Takvo podučavanje je daleko komplikovanije, jer predavači moraju jasno da naprave razliku između realnosti i podstrekivanja ciničnog, pesimističkog i svrsishodnog ponašanja.

Jedan od najvećih savremenih poslovnih izazova je kako se ponašati etički i istovremeno postizati visoke ekonomske performanse u poslovanju. Međutim, primeri neetičkog ponašanja su brojni i širok je spektar uzroka koji do njih dovodi. Mnogi zaposleni, u određenim okolnostima, svoju ličnu korist stavljaju ispred interesa kompanija. Razlozi takvom ponašanju su mnogostruki: ponekad se zaposleni ne slažu sa ciljevima kompanije, a bivaju primorani da se ponašaju u skladu sa njenom politikom, te nastaju konflikti; menadžerske vrednosti, stavovi i ponašanje u poslovnoj praksi često daju „etički ton” kompaniji i ponašanju ostalih zaposlenih; nekada, pod pritiskom konkurencije, kompanije posegnu za nekim neetičkim sredstvima; konačno, kulturne razlike i etički standardi se mogu znatno razlikovati u različitim zemljama.

Etički sistemi imaju i pozitivnu i normativnu primenu u poslovanju. U pozitivnoj primeni, etike doprinose objašnjenju i predviđanju netržišnog ponašanja, to jest, u ocenjivanju motivacije pojedinaca i grupa. Normativna primena etike obezbeđuje osnovu za procenu moralnih zahteva i za izbor između političkih alternativa. Naime, od svih zaposlenih u kompaniji očekuje se da se prilagode njenim politikama, ali one moraju biti sprovedene na način koji garantuje da će ti ljudi u svakoj situaciji biti u mogućnosti da deluju u saglasnosti sa etikom.

Međutim, poslednji talas korporativnih skandala u razvijenim tržišnim ekonomijama, pokazao je da je realnost daleko složenija. Takođe, kako je sličan talas skandala potresao Sjedinjene Američke Države i osamdesetih godina prošlog veka, sve je više autora koji su se zapitali da li je pojava ekonomskih skandala

svojevrsni cinični i ciklični obrazac u tržišnim ekonomijama. Da li su ekscesi u ekonomskom ponašanju neizbežni u periodima ekonomskog prosperiteta, koji vremenom jenjavaju posle političkih i institucionalnih intervencija? Na primer, Dajanu (2002) zaključuje³ da, istorijski gledano, postoji ciklus političkih i institucionalnih promena, te da je posle „euforije deregulacije”, moguće očekivati novu fazu svetskog ekonomskog ciklusa. Naime, skandali u korporativnom svetu, krajem devedesetih godina prošlog veka, doveli su u pitanje oportunističku široku deregulaciju u bankarstvu i na tržištima energije.

Debata o etici i ekonomiji dobija nove prizvuke u svetlu procesa globalizacije i njenih negativnih efekata, počev od međunarodnog terorizma, ekoloških problema, masovne ilegalne imigracije, rastućeg siromaštva, do slabog funkcionisanja međunarodnih finansijskih tržišta. U tom kontekstu, pitanje upravljanja, kao i vrednosni i mentalni sklop onih koji upravljaju se mora uzeti u razmatranje. Nova faza upravljanja poslovanjem bi, stoga, trebalo da bude usmerena na formulisanje i primenu efikasnijih tržišnih pravila i na sadržajnu saradnju između javne i privatne sfere. Efikasno globalno upravljanje je moguće samo ukoliko međunarodne institucije pažljivo kombinuju ekonomske potrebe i društvene i moralne vrednosti, kako u javnom, tako i u privatnom sektoru.

Šira literatura:

- [1] Badaracco, J., A.P.Webb, (1995) "Business ethics: A View from the Trenches," *California Management Review* 37, br. 2: 8-25
- [2] Baron, D.P., 2003, *Business and its Environment*, fourth edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- [3] Bennett, April 11, 1991, "Unethical Behavior, Stress Appear Linked", *Wall Street Journal*: B1
- [4] Bok, Sissela, 1999, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*, Pantheon Books:Vintage
- [5] Dajanu, D., 23 Decembar 2002, Realnost zahteva preispitivanje poslovne etike i društvene odgovornosti, *Southeast European Times*, http://www.setimes.com/cocoon/setimes/xhtml/sr_Latn/features/setimes/articles/2002/12/021122-DANIEL-001
- [6] Dalla Costa, John, 1998, *The Etical Imperative: Why moral leadeship is Good Business*, Perseus Publishing
- [7] Djurić, Kuzmanović Tatjana, *Poslovno okruženje*, Novi Sad: Alfa-Graf NS
- [8] Donaldson and Davis, 1990, "Business Ethics? Yes, But What Can it Do for the Bottom Line?", *Management Decision*, V28, N6
- [9] Drake, B.H., Drake, E., 1988, "Ethical and legal aspects of managing corporate culture", *California Management Review*, Vol. 30 No.2: 120-1

³ Danijel Dajanu (2002) je istražujući povezanost između ekonomije i društvene odgovornosti kompanija i njihovog etičnog ponašanja u postkomunističkoj eri, zapazio da postkomunistička tranzicija obiluje slučajevima korupcije i neetičkog ponašanja. Međutim, on smatra pojednostavljenim objašnjenje da do neetičkog ponašanja kompanija dolazi usled institucionalne slabosti postkomunističkih društava: nesigurnog funkcionisanja sistema kontrole, korumpiranog sudstva i slabašne policije. Iako je tačno da je u Jugoistočnoj Evropi sindrom slabe države i krhkosti institucija, kao i sveopšte kriminalizacije ekonomskog života uveliko prisutan, ova situacija nije ekskluzivna samo za zemlje u tranziciji. Tako su, godine posle Velike depresije u Sjedinjenim Američkim Državama, tridesetih godina prošlog veka, donele i nova poslovna pravila kako bi se sprečilo neetičko ponašanje i korporativni ekscesi u budućnosti.

- [10] Drummond J, Bain B., 2001, *Zbornik radova Poslovna etika*, Beograd: Clio
- [11] Fullinwider, Robert K., 2005, 'Sissela Bok on lying and moral choice in private and public life - an amplification', *The encyclopaedia of informal education*, www.infed.org/thinkers/bok_lying.htm
- [12] Gaines, S., 1996, "Who Are These Ethics Experts Anyway?", *Business Ethics*, mart-april, str. 26-30
- [13] Galogaža, Milan., 2000, *Poslovna etika & kultura preduzeća*, Novi Sad: Marketing Management College
- [14] Hilder, D. B. July 21, 1983, "Accountants Code Calls Whistle-Blowing Inappropriate Unless the Law Requires It, *The Wall Street Journal*, str. 6
- [15] Jaynes, M., 1995, "When to Rat on the Boss, *Fortune*, Oktobar 2: 83
- [16] Judge, P.C., Sager, I., 1996, "Ethics for Hire," *Business Week*, juli 15: 26-27.
- [17] Keough, J. ed., 1988, *Corporate Ethics: A Prime Business Asset*, New York: The Business Roundtable
- [18] Krkač Kristijan, 2007, *Uvod u poslovnu etiku i korporacijsku društvenu odgovornost*, Zagreb: Mate
- [19] L.L.Nash, 1981 „Ethics without Sermon“, *Harvard Business Review*, nov.- dec: 79-80
- [20] Lorens E.,Hantington S.P., 2004, *Kultura je važna*, Plato: Beograd
- [21] Mitchell, T.R., Scott, W.G., 1990 America's Problems and Needed Reform: Confronting the Ethic of Personal Advantage," *Academy of Management Executive*, 4 (3): 23-35
- [22] Near Janet P., Miceli Marcia P. 1996, Whistle-Blowing: Myth and Reality, *Journal of Management*, Vol. 22, No. 3: 507-526
- [23] Robin, D., Giaoulrakis, M., David, F. R., Moritz, T. E., 1989, "A Different Look at Codes of Ethics," *Business Horizons*, januar – februar, str. 66-73
- [24] Shad, J.S.R., juli 27, 1989, "Business's bottom line," *The Wall Street Journal*, A19
- [25] Shleifer, Andrei, Vishny, Robert 2002, *The Grabbing Hand: Government Pathologies and Their Cures*, Harvard: Harvard University Press
- [26] Smit Adam, 2007, *Bogatstvo naroda, Istraživanje prirode i uzroka bogatstva naroda*, Masmedia, Poslovni dnevnik
- [27] Smit Adam, 2000, *Theory od Moral Sentiments*, New York: Prometheus Books
- [28] McNamara Carter, 1997-2007, <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>
- [29] Subotić, Dragan, Kondić, Tea, 2007, *Poslovna etika u preduzetničkom biznisu*, Beograd
- [30] Subotić, Dragan, 2007, *Poslovna etika i veština komuniciranja*, Beograd
- [31] Šijaković, Ivan, 2003, Poslovna etika, *Acta Economica* br. 3, http://www.efbl.org/sija/tekstovi/poslovna_etika.htm#nap
- [32] Mitchell, A. "Clinton Prods Executives to Do the Right Thing", *New York Times*, May 17, 1996, p. D1

- [33] Miceli, Marcia P., Near, Janet P. , 1994, "Whistle-Blowing: Reaping the Benefits", *Academy of Management Executive*, 8 (3): 65-72
- [34] McGrath, N., 1994, "Drive to expand brings applause", *Asian Business*, Vol. 30(5): 20-30
- [35] McGrath, N., 1993, "How ethics helps the bottom line", *Asian Business*, str. 20-24
- [36] McNamara, Carter 1997-2007. *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>
- [37] *Primenjena poslovna etika*, 2007, Beograd: Službeni glasnik
- [38] Samuelson, Paul A., William D. Nordhau, 2000, *Economics*, Zagreb: Mate
- [39] Scott, W.G., Mitchell, T.R., 1991, *Management discretion and accountability: The rhetoric of the Functions of the Executive*. Presented at the Barnard Society Meeting at the Academy of Management, Miami, FL Aug. 11
- [40] Smit, Pol R., 2002, *Marketinske komunikacije, integralni pristup*, Beograd: Clio
- [41] Springen, K., 1992, „Codes to Live by“, *Business Ethics*, januar- februar, str. 883-90
- [42] Stiglic, Džozef 16. novembar 2003, "Profit ispred savesti Kako sankcionisati nemoralno ponašanje korporacija", *Danas*
- [43] Velasquez, M.G., 1982, *Business Ethics. Concepts and Cases*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
- [44] Vernon, H., 1998. *Business and Society. A managerial Approach*, sixth edition. Irwin: McGraw – Hill
- [45] Vogel, D. 1992, „The Globalization of Business Ethics: Why America Remains Distinctive“, *California Management Review*, str 20
- [46] Weaver, G. R. 1993, "Corporate Codes of Ethics: Purpose, Process, and Content Issues," *Business & Society*, 32: 44-58
- [47] Westin, A. F., April 13, 1981, "Michigan's Law to Protect Whistle- Blowers“, *The Wal Street Journal*